



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS-MBA**

**FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA SUCESIÓN  
Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN TRUJILLO 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACION DE  
NEGOCIOS – MBA**

**AUTORA**

Br. Aída Eliana Rodríguez Ravelo  
ORCID: 0000-0002-4755-0654

**ASESOR:**

Aldo Cotrina Villar  
ORCID: 0000-0003-0425-9194

**PROGRAMA:**

Administración de Negocios – MBA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

Trujillo - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A todos mis seres queridos por su comprensión, motivación, energías positivas y paciencia.

## **AGRADECIMIENTO**

Infinitamente agradecida con todos los emprendedores  
que colaboraron con mucho interés y disponibilidad  
de su valioso tiempo.

JURADO



---

Dra. Liesel Sisy Goicochea Sánchez

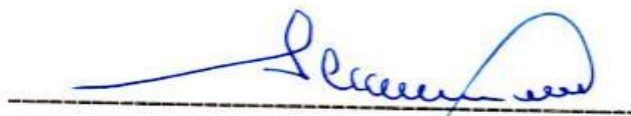
Presidente



---

Dr. Eduardo Javier Yache Cuenca

Secretario



---

Mg. Aldo Cotrina Villar

Vocal

---

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, AIDA ELIANA RODRIGUEZ RAVELO, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo; declaro que la tesis titulada “Factores de éxito empresarial y su relación con la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019” presentada, en 102 folios para la obtención del grado académico de MAESTRA es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 21 de Julio de 2019



---

Aída Eliana Rodríguez Ravelo  
DNI: 18085700

## **PRESENTACIÓN**

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, presento la tesis titulada: “Factores de éxito empresarial y su relación con la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Maestra en Administración de Negocios – MBA.

El documento consta de seis capítulos. El primer capítulo está relacionado con la introducción, donde se incluye la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo se refiere al método que incluye tipo y diseño de investigación, operacionalidad de variables, muestra. Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimiento, método de análisis de datos y aspectos éticos. El tercer capítulo está definida por los Resultados obtenidos, y el cuarto capítulo se refiere a la discusión. El quinto capítulo corresponde a las conclusiones y por último el sexto capítulo se concreta las recomendaciones y finalmente se concluye con las referencias y anexos.

El estudio espero sea un documento que aporte para el inicio de nuevas investigaciones, asimismo a la espera de cumplir con los requisitos necesarios que ameriten su aprobación.

Trujillo, 21 de julio de 2019

La Autora

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación .....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRAC.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	14
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	14
2.2. Operacionalización de variables.....	14
2.3. Población, muestra, y muestreo (incluir criterios de selección).....	15
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	16
2.5. Procedimiento.....	18
2.6. Método de análisis de datos.....	19
2.7. Aspectos éticos.....	20
III. RESULTADOS .....	21
IV. DISCUSIÓN.....	33
V. CONCLUSIONES.....	38
VI. RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS.....	43
ANEXOS.....	47
ARTÍCULO CIENTÍFICO.....	86

## RESUMEN

El objeto de la investigación nace a partir desde que laboraba en la ex Edpyme Pro Negocios como analista de créditos, al conversar con los clientes muchos de ellos no llamaban la atención de sus hijos para la continuidad de sus empresas familiares. La Universidad de Piura (2016) al investigar ésta problemática han obtenido los siguientes resultados: el 30% realiza una sucesión exitosa a la segunda generación y el 15% a la tercera generación, asimismo han determinado que las empresas familiares aportan el 40% al PBI. Al conocer ésta información decidí analizar las empresas familiares que sí lograron de forma exitosa la sucesión para conocer los factores que pueden estar conduciéndolas por el camino correcto y posteriormente poder replicarlo en la gran mayoría de las empresas que no lo logran. Para lo cual me planteé el siguiente problema: ¿En qué medida los factores de éxito influyen en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019?, asimismo la hipótesis formulada es: Los factores de éxito empresarial influyen significativamente en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Trujillo 2019. Determiné las dimensiones: Liderazgo, Formación del Sucesor, Habilidades y Actitudes y Tecnología. Se formularon dos cuestionarios para cada variable dirigidas al Sucesor. Para la muestra recurrí a mi base de datos de los clientes de la institución antes mencionada, las cuales debían tener como única característica: las empresas familiares deberían ser casos exitosos de sucesión y continuidad en segunda o tercera generación, se detectó 51 empresas familiares en el distrito de Trujillo y 20 en el distrito de la Esperanza (prueba piloto). Se usó el sistema SPSS 25 para la obtención de los resultados. Al correlacionar entre las dos variables el resultado obtenido nos indica que existe una relación directa y significativa ( $Rho=0.743$ ;  $p<0.05$ ), pero al correlacionar cada dimensión de la variable independiente con la variable dependiente la correlación es moderada, indicándonos que por sí solas no pueden incidir, se necesitan mutuamente para generar el efecto. Concluyo que se necesitan más factores a considerar: uno de ellos puede ser la cultura familiar o las relaciones interpersonales entre los integrantes de la familia, un estudio cualitativo permitiría poder investigar con mayor profundidad. Con respecto a los emprendedores se concluyó que no le habían dado importancia a cultivar las Habilidades y Actitudes en sus sucesores, no tenían prioridad de contar con un Protocolo de Sucesión, A un buen grupo de los sucesores que tienen como su siguiente generación a millennials se les recomendó que sean más propicios para aceptar los cambios tecnológicos. Palabras clave; factores, éxito, Sucesión, continuidad, empresa familiar.



## ABSTRACT

The purpose of the research was born from working in the former Edpyme Pro Negocios as a credit analyst, when talking with customers many of them did not call the attention of their children for the continuity of their family businesses. The University of Piura to investigate this problem have obtained the following results: 30% succession to the second generation and 15% to the third generation, also determined that family businesses contribute 40% to GDP. Upon knowing this information, I decided to analyze the family businesses that did succeed in succession to know the factors that may be driving them in the right way and later to replicate it in the vast majority of companies that do not. For which I posed the following problem: To what extent the success factors influence the succession and continuity of family businesses in Trujillo 2019? Also the hypothesis formulated is: Business success factors significantly influence the succession and the continuity of family businesses in the city of Trujillo 2019. I determined the dimensions: Leadership, Successor Formation, Skills and Attitudes and Technology. Two questionnaires were formulated for each variable addressed to the Successor. For the sample, I turned to my database of clients of the aforementioned institution, which should have as its only characteristic: family businesses should be successful succession and continuity cases in the second or third generation, I detected 51 family businesses in the district of Trujillo and 20 in the district of Esperanza (pilot test). The SPSS 25 system was used to obtain the results. When correlating between the two variables, the obtained result indicates that there is a direct and significant relationship, but when correlating each dimension of the independent variable with the dependent variable, the correlation is moderate, indicating that by themselves they cannot affect, they need each other to generate the effect. I conclude that more factors are needed to consider: one of them may be family culture or interpersonal relationships between family members, a qualitative study would allow to investigate in greater depth. Regarding the entrepreneurs, I concluded that they had not given importance to cultivate the Skills and Attitudes in their successors, they did not have priority to have a Succession Protocol, to a group of successors who have as their next generation millennials are recommended that they be more propitious to accept technological changes and innovations.

Keywords; factors, success, succession, continuity, family business.

# **FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA SUCESIÓN Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN TRUJILLO 2019**

## **I. INTRODUCCIÓN:**

Mi interés nace desde que era analista de créditos hace unos veinte años. Veía que mis clientes trabajaban muchísimo sin importar horarios, su objetivo más grande: dar a sus familias bienestar en todos los ámbitos. Debo confesar que la mayoría de ellos me sorprendía al descubrir qué había detrás de cada uno, saber de sus propias historias personales y de los sacrificios que estaban dispuestos a realizar. Al mismo tiempo cuando les conversaba la mayor parte presentaban la interrogante de cómo hacer que su negocio continuara vigente. Al revisar las informaciones especializadas sobre microfinanzas, pequeñas y medianas empresas (básicamente empresas familiares) y el alto porcentaje de ellas que cierran, y al conocer de que solo el 30% de negocios son trasladados a la siguiente generación, se pretende determinar si los emprendedores trujillanos escogidos en la muestra están encaminándose exitosamente hacia una sucesión y continuidad de sus empresas, poder conocer detalles, analizarlos, obtener la mayor cantidad de información de lo que están realizando y empezar a construir un esquema inicial para las demás empresas. La muestra tiene la característica de tratarse de empresas que están en manos de la segunda y/o tercera generación, y realmente no ha sido fácil ubicarlas, empresas familiares que las conocía en manos de la segunda generación sucesora, habían cerrado y, paradójicamente, sus propietarios no confiaban en su entonces segunda generación sucesora, descubrí que estaban realizando la sucesión de manera más bien intuitiva antes que técnica. También encontré empresas que habían concluido su sucesión y en algunos casos estaban iniciando a la tercera generación.

Hoy, en el mundo globalizado, debemos tener en cuenta que la nueva generación se siente empoderada de dominar su espacio y vivir sin límites, sin parámetros, haciendo lo que más les gusta, sin sentirse presionados, sin fidelizarse con nada, con espíritu emprendedor, teniendo a la tecnología como su aliada y compañera de batalla. Ésta generación llamada *Millennials* tiene como padres a los de la *Generación X* y como sus abuelos a los “*los baby boomers*”, totalmente opuestos en comportamientos y características. A este nuevo panorama debemos agregar la tecnología como una dimensión esencial para el logro de

todo tipo de avance. Es así en este punto, que se ha incluido la dimensión de habilidades y actitudes, considerada para llegar a un punto de equilibrio entre éstas generaciones, si se puede llegar a formar un equipo de trabajo, y así seguir creciendo en el negocio familiar, y dejar de que siempre se empiece de cero por el contrario se genere un crecimiento en espiral. Al seguir creciendo cada unidad familiar económica, se podrá generar más empleo, más ingresos, y por ende la región mejorará sus índices de producción, empleo, poder adquisitivo.

Teniendo en cuenta una realidad problemática generada, así tenemos que en nuestro país, según una investigación realizada por la Universidad de Piura (2016) sobre la sucesión de las empresas familiares solo el 30% logra la sucesión a la segunda generación, y aproximadamente el 15% logra la sucesión a la tercera generación, lo que implica que el emprendedor peruano tiene una carencia crítica del conocimiento del cómo y qué hacer para identificar al familiar idóneo a quien pueda realizar la sucesión del negocio y no “morir” en el intento. Pero he aquí donde se avizora otro problema más, en el Perú se está haciendo muy poca investigación sobre este tema y casi sin apoyo para asesorar a estas familias en cómo lograr la sucesión y continuidad en forma exitosa través de los años. Actualmente las empresas familiares representan el 40% del PBI, imaginemos lo que podría representar dentro de unos años más si tuvieran la guía adecuada para concretar más traspasos generacionales. Variaríamos drásticamente los números económicos con respecto a tasa de desempleo, base de contribuyentes, exportaciones, etc. Podríamos seguir enumerando. Lo que queda claro es que lo que realmente lograríamos aquí es un crecimiento sostenido para el bienestar de nuestro país. Sería fácil señalar muchas causas que impiden este logro familiar entre ellas podemos decir que los propietarios de las empresas no tienen un real plan de sucesión, que no están acostumbrados a contratar un especialista de negocios para asesorarlos y alcanzar éste paso importante, otros demoran la profesionalización en la empresa, siendo el punto de partida la formación del sucesor, no asumen el liderazgo dentro de ella, quedando la sucesión en solo un sueño; en otros muchos casos hacen partícipes a sus hijos y/o familiares de la conducción de la empresa pero sin la convicción profunda de sentirse parte de ella. Las dos generaciones paralelas vigentes tienen una falla adicional, la falta de engranaje, y es en este contexto que debemos mencionar la presencia de la generación de los millennials, quienes alrededor del mundo comparten muchas características similares y particulares. Alejandro Llantada Toscano, consultor y conferencista de persuasión mexicano, (Llantada, 2017) nos indica

que se caracterizan por ser una generación impaciente, que todo tienen a su disposición, dependientes de las redes sociales y siempre condicionados a los famosos “likes”. Se frustran y dejan los trabajos muy rápidamente, teniendo un gran aliado y personaje en sus vidas las 24 horas los 7 días de la semana: la tecnología. Siendo ésta generación la siguiente en la lista para la inmediata sucesión. Asimismo las características de la generación X, quienes son los padres de los millennials, citando nuevamente a Llantada, (Llantada, 2017) ésta generación requiere de mucho tiempo para tomar decisiones, son para nada prácticos, lentos, y su error más grave es creer que tienen liderazgo pero en la gran mayoría no saben cómo ejercerlo, por el contrario confunden los conceptos y creen que ser operativos o administradores es ser un buen líder. No les interesa si son muchas horas de trabajo, aunque sea de forma ineficaz. Lo que más valoran es la vida material a la salud física y emocional. Ganar bien es importante y terminan lográndolo de alguna manera. Al analizar teóricamente las características más resaltantes de ambas generaciones no encontramos un punto de convergencia, y eso es preocupante, y aquí surge la gran interrogante: ¿cómo podemos hacer que ambas generaciones se engranen? La inquietud es inmediata, el entendimiento entre ambas generaciones es apremiante, la problemática de la sucesión de los negocios surge, no hay crecimiento sostenido y por ende el bienestar de las familias del país se ve afectado. Mientras tanto, si la mayor parte de empresas no trascienden y las nuevas generaciones siempre empiezan de cero otro negocio, estarán en círculos viciosos eternos. El INEI nos proporciona un dato adicional: al cierre del año 2018 se iniciaron 70547 empresas de las cuales en el mismo año cerraron 45052 empresas, es decir el 63.86% no llegaron a cumplir un año, realidad que es preciso cambiar. Si como investigadores podemos evitar que este punto de quiebre llegue a darse y más bien logren más sucesiones generacionales, entonces formemos parte del crecimiento de nuestra región, y país. Aportemos los conocimientos y generemos acción, apliquemos en las empresas familiares de nuestra ciudad. Sólo es cuestión de decisión.

Para visualizar mejor el tema, he tomado en cuenta a varios investigadores internacionales, entre los que cito a los siguientes:

***A) Solano Gallegos, Álvaro Santiago 2017, Cuenca Ecuador (Solano, 2017) :***

En esta investigación, nos describe y explica las variables Sucesión y Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca, siendo una investigación de carácter no experimental, transversal y de nivel correlacional, donde el resultado nos confirma la

verificación de la relación positiva entre la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares hallándose la relación más fuerte en la dimensión relevo y transferencia generacional, y por ende indica cómo asegurar la probabilidad de la continuidad de la empresa familiar.

***B) Aragonés Catalina, Jaramillo Nieto María Fernanda, 2018, Cali, Colombia (Aragones, 2018).***

Este estudio evidencia que las familias no le dan la debida importancia a la inclusión de todos los accionistas actuales y futuros en la planeación de la continuidad de la empresa, basada en la colaboración e inclusión de los acuerdos a que lleguen en sus reuniones y que contribuirá a definir y separar los tres aspectos de las empresas familiares: propiedad, familia y empresa. El resultado obtenido de éste estudio es el impacto que tiene la comunicación intergeneracional en los acuerdos, los diálogos que se manejan produce una motivación al interior de cada uno de los involucrados además de lograr un compromiso a los acuerdos, así la familia acepta la continuidad de la empresa reconociéndolo en el marco del derecho fundamental de la libre elección.

***C) Robles Acosta, Carlos, Alviter Laura y Littlewood Hernán, México, 2014, (Carlos Robles L. A., 2014)***

El estudio se realizó en México, a partir de entrevistas, a diez empresas con la característica común de tener cinco años de antigüedad y donde participaban padres e hijos. En total fueron diez propietarios y 35 trabajadores. Los resultados son expuestos a través de la construcción de redes basadas en la puntuación asignadas a las respuestas, a las que llamaron micro redes, encontrando diez micro redes: Micro red forma de trabajo; Micro red actitud hacia el negocio; Micro red estilos directivos, desempeños y educación; Micro red valores, actitudes y desempeños esperados; Micro red desempeños; Micro red educación y metas personales, Micro red religión, creencias y tradiciones; Micro red educación familiar y costumbres sociales; Micro red adaptabilidad, involucramiento y enfoque estratégico; Micro red involucramiento y enfoque estratégico. Concluyen que la educación familiar inciden en la definición y logro de metas del individuo, además que “Entre los resultados de la investigación se encontró que el estilo directivo depende de la formación integral, los valores y actitudes y, este repercute en la aspiración de desempeños superiores al promedio de forma similar con lo encontrado por Landes (2006) en grandes

y longevas empresas dinásticas, a pesar de que los sujetos aquí estudiados fueron microempresas en su mayoría en proceso de transición de primera a segunda generación”. Un análisis muy intenso, con muchas aristas en cada micro red, dejando abierto un abanico de información y puntos de vista, donde se destaca la educación dirigida al negocio muy por encima de la educación tradicional.

***D) Alvarez, José María y de Haro Guillermo 2017, España, (Jose Alvarez, 2017)***

En este estudio realizado por la Fundación Telefónica (España), los autores sustentan su análisis en la revolución de la tecnología de la nueva generación. Así tenemos que los más resaltante de este nuevo espacio generador de empresa, riqueza y empleo son las start-ups, las cuales se caracterizan por crear negocios a partir de la innovación y la creatividad relacionadas con la tecnología. Se inician con un pequeño formato, se relacionan con jóvenes entre los veinticinco y los treinta y cinco años, además de producir autoempleo y crear riqueza, también producen empleo para otros jóvenes de edades similares. Es decir, es una fuente de nuevo empleo para millennials de millennials que emprenden.

A nivel nacional tenemos las siguientes investigaciones:

***A) Moscoso Zegarra, Giomar Walter, García Mamani Wilson, Velarde Molina Jehovanni Fabrizio, 2015, Tacna-Perú, (Giomar Moscoso, 2015)***

La investigación trata de identificar si las empresas familiares de la región Tacna poseen planes de sucesión y si es de total conocimiento, o en su defecto si al realizarse la sucesión se ejecutado el mismo, además se evaluó la gestión del sucedido teniendo como objetivo si al tener un plan sucesión genera un crecimiento en la empresa en las áreas de ventas, activos, entre otros, o por el contrario no genera ni influye en el desenvolvimiento de la empresa familiar. El resultado de la investigación determinó que la existencia de una sucesión planificada no tiene una influencia relevante en el crecimiento de las empresas estudiadas.

***B) Ramón Livia, Karina, Sánchez Gálvez, Gary Daniel, 2017, Lima-Perú, (Gálvez, 2017)***

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, se basa en casos múltiples con el objetivo fue identificar las dimensiones de la profesionalización en el desempeño de la empresa familiar. La metodología empleada fue el uso de entrevistas semi-estructuradas a los

propietarios y administrativos de un grupo de empresas familiares del sector textil en Lima-Perú, como también a especialistas en el tema de la profesionalización. De esta manera se pudo contrastar la realidad con la teoría y la opinión de expertos. La teoría nos indica que existe una relación entre la profesionalización y el desempeño de una empresa familiar en el ámbito financiero, pero aún no hay suficiente información sobre su relación con el ámbito no financiero. En los resultados se encontró que existen dimensiones de la profesionalización que también guardan relación con el desempeño no financiero, definido como “la teoría de la riqueza socioemocional.”

**C) *Mendoza Ramos, Adriana de Jesús 2017*, (Mendoza A. , 2017)**

El objetivo de esta investigación es conocer los procesos de constitución, transformación y transmisión del liderazgo organizacional en una empresa familiar de Lima Metropolitana. Se reconstruyó la historia de la organización en base a las experiencias de sus líderes. Este proceso logró identificar 3 etapas: El inicio, la formalización y la transformación. Los resultados obtenidos mostraron que el liderazgo tomó diferentes formas en cada etapa de la empresa a través de los años. Así, mientras que la empresa fue creciendo, el liderazgo que urgía era más complejo y se hacía necesario para acomodarse a las situaciones, los ambientes, al tipo de trabajo y a los subordinados. Los resultados son analizados y discutidos a la luz de un marco teórico, también de corte narrativo.

**D) *Dávila, Lucero y Mitta Daniel 2015*, (Mitta, 2015),**

Plantea la generación de estrategias en la retención de los millennials en las empresas peruanas, concluyendo que esta generación tiene como su objetivo primordial el aprendizaje, su desarrollo personal, solo así trabajará tranquilo y generará el plus requerido en las empresas.

**E) *Begazo, José y Fernández Walter 2015*, (Fernández, Agosto 2015)**

Definen al millennials peruano como una generación que sí le interesa el dinero y la estabilidad laboral, su desarrollo profesional y su ascenso en las empresas, el conocimiento tecnológico es una gran ventaja. El cambio generacional en los todos los ámbitos consiste en comprenderlos y saber cómo capacitarlos para que tomen la posta. Nos proponen las valorizaciones a que ésta generación aspira como por ejemplo sentirse que contribuyen a la empresa desde un primer momento, requieren de retroalimentación para seguir adelante.

***F) Alfaro Hurtado, Adita Andrea; Arévalo Ramírez, Marcelino; Ávila Rodas Juanita Milagros y Ramos Sandoval Darío Gredzon 2016, (Alfaro, 2016)***

El objetivo fue identificar los factores de éxito que permiten realizar una sucesión exitosa en las pequeñas empresas familiares. La primera fase de investigación fue cualitativa, consistente en obtener información acerca de las empresas familiares en el Perú y del mundo que han logrado realizar su traspaso generacional y poder encontrar los factores comunes en las diferentes empresas en cualquier lugar. Se detectaron treinta factores de éxito agrupados en cinco componentes: Calidad de productos o servicios, Dirección estratégica, Innovación y tecnología, Organización y dirección de personas y, por último, Orientación al cliente. Se utilizó la metodología Delphi en el análisis de los treinta factores. El resultado fue que se detectaron seis factores críticos: Calidad del servicio, Control de la gestión del negocio con indicadores, Innovación tecnológica, Comunicación interna, Contratación de profesionales para la gestión estratégica y Flexibilidad y adaptación a los cambios de mercado, los cuales se aplicarán a la empresa con el apoyo de profesionales expertos de su entorno. Sostienen que los factores críticos variarán en las diferentes empresas ya que cada empresa presenta características diferentes.

Las Teorías relacionadas al tema, podemos citar con el tema de La sucesión a Cabrera y Santana, definieron a la sucesión como la clave para la continuidad de las empresas familiares, en donde existen varios factores como el entorno cultural, los comportamientos y los cambios que se originan en el proceso; así mismo considera como la base de la sucesión a la planificación de la misma, la elección del sucesor, su capacitación y la profesionalización de la empresa. Por ende, es muy esencial tener en cuenta lo antes mencionado para evitar un fracaso en la sucesión y la consecuente mortalidad de la empresa familiar (Cabrera, Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor, 2007)

Miguel Ángel Gallo (Gallo, 1998), en su libro nos manifiesta que para que la sucesión sea un éxito, ésta debe pasar por diferentes etapas desde detectar las cualidades de cada integrante de la familia hasta la ubicación de cada uno de ellos en los puestos más adecuados, y uno de ellos debería estar en una unidad llamada “unidad estratégica de negocio” y que consiste en que la persona debe ser una especie de secretario(a) que acompañe al dueño en sus viajes, reuniones y toma de decisiones y con el tiempo hacerlo rotativo entre los integrantes. Recalca la importancia de un sistema de evaluación en base a



3 áreas: cualidades, conocimientos y actitudes de cada miembro, así mismo propone que la evaluación se realice con el apoyo de profesionales independientes. Todo este proceso es para lograr la garantía de que el sucesor sea psicológicamente “fuerte”, es decir que pueda asumir la gran responsabilidad de dirigir la empresa y superar los problemas inherentes de ansiedad a los que se expondría. El objetivo es conocer quién de los integrantes familiares tiene la capacidad emocional óptima y estaría mejor preparado.

Así mismo Samuel Goyzueta (Goyzueta, 2013), en su libro: “Modelo de Gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”, resalta que la sucesión es el factor más importante para el éxito o fracaso de las empresas familiares, la falta de preparación para ella es causante del corto ciclo de las empresas. Plantea un modelo con tres elementos fundamentales: la motivación, las herramientas y la acción, los cuales están interrelacionados en dos campos (el tiempo y al interior de la organización), siendo su eje central el mismo proceso de sucesión y durante el cual puede recibir retroalimentación externa. Entonces el modelo de sucesión se inicia con la motivación y depende del líder de la empresa; lo referente a las herramientas incluye el protocolo familiar, los acuerdos y todo lo relacionado a la dirección de la empresa; y por último la acción que es sinónimo de traspaso del liderazgo de la empresa, siempre apoyado en los otros dos elementos.

Con los conceptos de La Continuidad, podemos citar nuevamente a Miguel Ángel Gallo (Gallo M. A., 1998), quien nos manifiesta que ésta continuidad y crecimiento de la empresa empieza por la acción del mismo predecesor, quien debe estar convencido que el entorno será diferente al que él tuvo, el entorno va evolucionando y la empresa debe hacer lo mismo por eso él mismo debe iniciar la introducción de esos cambios. Así mismo, Gallo es partidario de realizar una estructura divisional de responsabilidades al interior de la misma.

Otro tema que resalta es la profesionalización. El fundador no debe sentir que esto ahoga su emprendimiento, todo lo contrario, se debe ver como la ayuda que permitirá formular la estrategia y una conducción directiva más ordenada, procedimiento que generará discusiones objetivas y la toma de decisiones más adecuadas. Opina que un predecesor que realmente busca lograr la sucesión y la continuidad de su empresa de manera óptima y exitosa, debe ser quien inicie y formalice esos sistemas de dirección, de esta manera favorecerá la incorporación del sucesor de manera natural y su actuación como conjunto y

no de forma aislada. Adicionalmente, nos indica como política muy importante la atracción de buenos directivos no familiares, y para eso debe hacer lucir atractiva a la organización, debe verse muy profesional, pues con buenos directivos como parte del equipo de trabajo del sucesor, la sucesión y continuidad a largo plazo de la empresa será un éxito. Para Gallo es igualmente importante preparar a otros miembros de esta generación de edades parecidas al sucesor como consejeros, lo cual no es nada sencillo cuando laboran en la misma empresa, deben aprender a separar bien ambas labores, y si no trabajan en la empresa, deben adquirir los conocimientos para poder opinar acertadamente en las reuniones.

Mientras tanto Carlock y Ward (Carlock, 2002) se centran en la capacidad de respuesta en varios ámbitos del círculo familiar. Alrededor del negocio siempre existen los cambios externos, competencia, proveedores y por último clientes, he ahí la capacidad de adopción de las estrategias para que afrontar los retos. También deberán aprender a resolver conflictos internos incluyendo las malas relaciones intrafamiliares que afectan directamente a la empresa, es precisamente esta conjunción de los problemas entre los integrantes de la familia y los intereses del negocio es lo que hace únicas a las empresas familiares. Para balancear este panorama, ellos proponen la planificación estratégica enfocándose en cinco variables:

El control para que delimite la intervención de la familia

La carrera, promover en la empresa de manera profesional

El capital, mecanismos para resguardar los intereses de cada miembro

El conflicto, abordarlos a través de protocolos

La cultura, incluye los valores de la familia

Con el concepto de Empresa Familiar, citaremos a La Escuela de Economía de Estocolmo, que la define así: “una firma controlada por una familia, con al menos una de las siguientes características: (Kamei, 2008)

1. Al menos 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.
2. La empresa está en control de la familia al menos 2 generaciones.
3. Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación”.

Asimismo **La Universidad de Bocconi** lo define siempre y cuando cumpla con al menos una de las siguientes características:

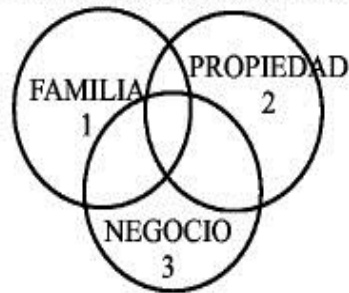
1. Criterio Administrativo: La mayoría de la junta de los directores de la compañía son de la familia.
2. Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa.

Dentro de un contexto latinoamericano, Vélez, Holguín y de la Hoz sostienen que: “La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias, ligadas por vínculos de parentesco, poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (Velez, 2008)

Dodero, (Dodero, 2002), nos presenta la disyuntiva: “¿qué está primero, la empresa o la familia? La teoría dice que si no se cuida el negocio, tampoco habrá empresa para la familia. Sin embargo, la experiencia demuestra que, en realidad, el vínculo familiar suele estar primero, porque la familia tiene dificultades para separar los temas afectivos de los laborales”. Una empresa familiar funciona mejor cuando hay comunicación, normas y procesos establecidos para regular la relación entre el grupo familiar y la empresa. Además sostiene que en una empresa familiar, donde sus propietarios son los mismos que la dirigen y son el reflejo de la cultura de la familia.

Asimismo considero importante mencionar a La Teoría de los Tres Círculos, por su practicidad de explicar el entorno y los componentes de una empresa familiar. El modelo fue creado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y explica cómo interactúan los tres círculos de influencia sobre una empresa familiar: propiedad, familia y negocio. El primer círculo de la familia representa los lazos sanguíneos, es segundo representa a los accionistas de la empresa, y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Cada ámbito tiene su espacio, sus propios objetivos, actividades críticas, diferentes órganos de gobierno; y cada grupo tiene diferentes componentes, además de llevar su propio sistema cultural, social y de personalidad, sin perder la relación entre los grupos que cambien a lo largo del tiempo.

### El modelo de los tres círculos



Gersick, Davis, Me Collom, Hampton y Lansberg (1997), tuvieron como punto de partida ésta teoría y la ampliaron, desarrollando características e interacciones que existen entre ellos, planteando siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares: Miembros de la familia, accionistas no familiares, empleados no familiares, familiares que trabajan en la empresa familiar, socios no familiares que trabajan en la empresa familiar, familiares que son accionistas, y por último directivo, familiar y accionista. Asimismo sostienen que para conocer a una empresa familiar hay que conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria.

Ante todo lo antes mencionado, en este punto nos formulamos el siguiente problema: ¿En qué medida los factores de éxito influyen en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019?, asimismo nos plantearemos los Problemas específicos:

- ¿Existe relación directa entre el factor de liderazgo de los dueños-propietarios y la generación que sucederá y continuará con la empresa familiar?
- ¿Existe relación directa entre el factor de la formación del sucesor y la sucesión y continuidad de la empresa familiar?
- ¿Existe relación directa entre el factor de las habilidades y actitudes y la sucesión y continuidad de la empresa familiar?
- ¿Existe relación directa entre el factor de la tecnología y la sucesión y continuidad de las empresas familiares?

Para la justificación del estudio he tomado en cuenta las justificaciones de naturaleza práctica, económica y social. La vida de un emprendimiento se ve reflejada no solo en el tiempo específico, sino en las generaciones que la mantienen; muchas veces la falta de interés y motivación impiden que la familia se involucre en el crecimiento del negocio. El

mundo va cambiando y la innovación sugiere nuevas alternativas tecnológicas, que nacen con cada generación y que son asumidas como propias, tecnologías que significan avances y pueden ser usadas en las estrategias de crecimiento del negocio. Por otro lado, los padres propietarios del negocio tienen poca familiaridad con la tecnología ajena a su generación, presentan resistencia al cambio, la idea de administrar su emprendimiento no es acorde a la manera de pensar de la nueva generación y optan por mantener las mismas formas. Entonces, el negocio paraliza su crecimiento. En la actualidad las generaciones jóvenes buscan abrirse campo lejos de la actividad familiar, lo que conlleva a la aparición de nuevas ideas económicas que poco a poco van formalizándose y que en muchos de los casos no pasan del año. En el Perú, según cifras del Inei, al cierre del 2018 se crearon 70,457 empresas y cerraron en ese primer año 45,052, una cifra que representa el 64% de las creadas, no generando beneficio para las familias ni mucho menos crecimiento para el país. Una parte de los emprendimientos familiares sufren un declive al no encontrar una generación que pueda tomar las riendas del mismo, de ahí que muchos negocios prósperos, con una excelente performance y buen futuro, terminan por cerrar. Este estudio y análisis del relevo generacional busca resaltar la importancia de la continuidad del negocio y, en el caso de las empresas familiares que sí lo lograron, conocer el por qué y cómo se logró el relevo generacional, qué utilizaron, cuál fue su método, cómo incentivaron a su siguiente generación, cómo detectaron quién o quiénes serían los sucesores. Entonces, aprendamos a cómo relevar generacionalmente a través de la experiencia de las empresas que sí lo han logrado, para así seguir inyectando crecimiento en beneficio de las familias y de la localidad donde operan, y no continuar empezando de cero con el alto riesgo del temprano cierre. Un dato importante a considerar: según el Ministerio de la Producción las Mi pyme generan casi el 60% de la PEA ocupada. Asimismo, 10 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una Mi pyme formal. Esto nos debe motivar a mostrar los caminos adecuados a estas pymes para prepararse en su relevo generacional.

La Hipótesis General planteada es: Los factores de éxito empresarial influyen significativamente en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Trujillo 2019, siendo las Hipótesis Específicas las siguientes:

- Existe una influencia significativa entre el factor de liderazgo del dueño-propietario con el empleado-familiar y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares.

- Existe una influencia significativa entre el factor de la formación del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares.
- Existe una influencia significativa entre el factor habilidades y actitudes y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares.
- Existe una influencia significativa entre el factor tecnológico y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares.

Mientras tanto el Objetivo General es: Determinar si los factores de éxito empresarial de liderazgo, formación del sucesor, habilidades y actitudes y tecnología son influyentes en la sucesión y continuidad de las empresas familiares, derivando en los Objetivos Específicos los siguientes:

- Identificar si el factor liderazgo del dueño-propietario tiene influencia con respecto al empleado(s)-familiar(es) y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares.
- Identificar si el factor de la formación del sucesor tiene influencia en la continuidad de las empresas familiares.
- Identificar si el factor de las habilidades y actitudes tienen influencia en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares.
- Identificar si el factor tecnológico tiene influencia en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares.

## **II. MÉTODO**

### **2.1 Diseño de investigación**

Se aplicará el Diseño de Investigación Correlativo, siendo el diseño anidado o incrustado concurrente modelo dominante, por las siguientes razones:

- Por tratarse de un objeto de estudio poco investigado.
- Se requiere ampliar conocimiento en el tema, siendo un tema que genera empleo y bienestar. Por tanto, debe ser analizado.

### **2.2 Variables y Operacionalización:**

Las variables son:

- Variable independiente: Factores de éxito que influyen, en conjunto forman parte de la variable independiente, cuantitativa y categórica porque nos informará y establecerá el grado de relación con la variable dependiente.
- Variable dependiente: La Sucesión y la Continuidad de la empresa familiar, es el fenómeno que se trata de explicar a través de las dimensiones de la variable condicionante. Cuantitativa y categórica porque nos dará la verificación e información si hay o no el efecto.

Operacionalización de las variables

- Variable independiente:  
Factores de éxito que influyen: Conjunto de acciones que en conjunto permiten generar un ambiente de éxito, considerando las siguientes dimensiones:
  - Liderazgo: Desde el enfoque de la gestión y operación en la empresa.
  - Formación del Sucesor: Formación académica y experiencia en el negocio
  - Habilidades y actitudes: Acciones que determinen a un sucesor apto para dirigir el negocio
  - Tecnología: Aceptación y utilización personal de la tecnología.

La variable independiente podrá asumir los valores:

Nivel Alto: si la consistencia se verifica en un sentido positivo en todos los indicadores

Nivel Moderado: si la consistencia se verifica en un sentido positivo pero con resultado intermedio en sus indicadores.

Nivel Bajo: Cuando se verifica parcialmente o negativo en sus indicadores.

- Variable dependiente:

Sucesión y Continuidad de las empresas familiares: Permanencia en el tiempo de la empresa bajo la misma familia en el control y propiedad a través y a lo largo de los cambios generacionales. Consideramos las siguientes dimensiones:

- Liderazgo: Desde el enfoque de la organización en conjunto
- Formación del Sucesor: Formación académica, conocimiento del entorno y sector económico de la empresa familiar.
- Habilidades y Actitudes: Cómo responde ante los cambios del entorno.
- Tecnología: Disposición a actualizar y utilizar los cambios tecnológicos e innovar.

La variable dependiente podrá asumir los valores:

Nivel Alto: si la sucesión y la continuidad se produce debido al efecto representativo de todos los indicadores

Nivel Moderado: si la sucesión y continuidad se produce debido al efecto representativo de los indicadores a menor escala

Nivel Bajo: si la sucesión y la continuidad no se produce debido al efecto representativo de los indicadores.

### 2.3 Población y Muestra:

La muestra se ha tomado de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, donde fui analista de créditos, he escogido a las empresas familiares que tienen como característica específica: que están o se está realizando el traspaso a la segunda y/o tercera generación, se detectó que solo 51 empresas familiares cumplían con éstas características de las que están



ubicadas en el distrito de Trujillo. Se busca focalizarse en estas empresas y determinar los factores que están influyendo para que la sucesión y continuidad sea un éxito.

#### 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Los datos se recolectaron a través de dos cuestionarios, ambos dirigidos al sucesor, quien tiene la responsabilidad del crecimiento, posicionamiento y continuidad de la empresa familiar.

Se diseñó dos formatos de cuestionarios, el primero es para la Variable independiente: Factores de éxito empresarial y consta de dos partes, las primeras quince preguntas son preguntas son un mix de preguntas cerradas y abiertas con el objetivo de conocer libremente algunos detalles sobre el entorno familiar y económico, las preguntas desde la dieciséis a la cuarenta y cuatro están divididas en las cuatro dimensiones: Liderazgo, Formación del Sucesor, Habilidades y Actitudes y Tecnología. El segundo formato es un cuestionario dirigido a la variable dependiente: Sucesión y Continuidad de las empresas familiares, el cual está subdividido en cuatro dimensiones: Liderazgo, Formación del Sucesor, Habilidades y Actitudes y Tecnología.

Todas las preguntas se han diseñado en base a estudios realizados a empresas familiares donde las sucesiones han sido exitosas en España, país que ha desarrollado estudios desde los años ochenta. Las preguntas del cuestionario de la variable independiente desde la dieciséis a la cuarenta y cuatro y las preguntas del cuestionario de la variable dependiente son cerradas y categóricas cuidando que sean exhaustivas y excluyentes. Para lo que se optó por la escala de Likert, debido al uso generalizado del método. Para tener la seguridad de la eficacia de los instrumentos de medición se realizó un estudio previo en una muestra piloto con 20 empresas familiares donde el sucesor es de la segunda generación en el Distrito de la Esperanza (se escogió éste distrito ya que por experiencia de la autora es la zona de mayor concentración de emprendedores y de manejar una morosidad baja lo cual es una de las cualidades de un negocio sana y aumenta las posibilidades de la continuidad de la empresa familiar, siendo también clientes de la ex Edpyme Pro Negocios). Los cuestionarios fueron sometidos al escrutinio de expertos con grado de magister con el propósito de validar su aplicación. La confiabilidad ha sido validada mediante el Alfa de Cronbach, para establecer la consistencia interna del instrumento establecido, donde los

valores están comprendidos entre 0 y 1, y mientras más cercano a uno mayor será la consistencia de los indicadores aplicados en la encuesta. Asimismo se ha utilizado el software estadístico IBM SPSS Statistics Version 25 donde se obtuvieron los siguientes valores:

**Cuadro 1**

*Fiabilidad de la Variable Independiente: Factores de éxito empresarial*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.830	29

Fuente: encuestas de la autora

Elaborado: SPSS versión 25

**Descripción:**

En cuanto a la variable independiente, Factores de éxito empresarial, la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach, calculado con SPSS versión 25 alcanzó 83% de confiabilidad en los 29 elementos considerados.

**Cuadro 2**

*Fiabilidad de la Variable Dependiente: Sucesión y Continuidad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.912	28

Fuente: cuestionarios de la autora

Elaboración: SPSS versión 25

**Descripción:**

En cuanto a la variable dependiente, Sucesión y Continuidad, la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach, calculado con SPSS alcanzó 91.2% de confiabilidad en los 28 elementos considerados.

## 2.5 Procedimiento:

Una vez obtenido los resultados de la fiabilidad, se procedió a contactarnos con los emprendedores en el distrito de Trujillo que cumplieran con la característica de que el sucesor esté en la segunda y tercera generación.

Las reuniones en un 60% se realizaron en forma conjunta tanto el predecesor y sucesor, ya que el estudio generó gran expectativa entre los emprendedores, quienes se mostraron muy solidarios en las respuestas y detalles, asimismo de compartir sus experiencias.

El 40% restante solo se realizaron con la presencia del sucesor, igualmente compartieron enriquecedoras experiencias y detalles.

El esquema de los cuestionarios es de la siguiente manera:

### **Cuadro 3**

*Número de preguntas en el cuestionario de la variable independiente: Factores de éxito empresarial.*

VARIABLE: FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL	
Dimensiones	N° Preguntas
Liderazgo	9
Formación del Sucesor	6
Habilidades y Actitudes	9
Tecnología	5
<b>Total</b>	<b>29</b>

Fuente: cuestionarios de la autora  
Elaboración: Autora

### **Descripción:**

En el cuadro 3 nos indica el número de preguntas realizadas en cada dimensión de la variable independiente: Factores de éxito empresarial.

#### **Cuadro 4**

*Número de preguntas en el cuestionario de la variable dependiente: Sucesión y continuidad.*

VARIABLE: SUCESION Y CONTINUIDAD	
Dimensiones	N° Preguntas
Liderazgo	11
Formación del Sucesor	5
Habilidades y Actitudes	8
Tecnología	4
<b>Total</b>	<b>28</b>

Fuente: cuestionarios de la autora  
Elaboración: Autora

#### **Descripción:**

En el cuadro 4 nos indica el número de preguntas realizadas en cada dimensión de la variable dependiente: sucesión y continuidad.

#### 2.6 Métodos de análisis de datos

Una vez obtenido las respuestas de ambos cuestionarios, se procedió de la siguiente manera:

Paso 1: en Excel se diseñó cuadros independientes para cada variable con sus respectivas preguntas de cada una de sus dimensiones, colocando el valor de cada respuesta según la valoración con el método Likert.

Paso 2: se realizaron las sumatorias de cada dimensión y los totales respectivos de cada variable.

Paso 3: se utilizó el software estadístico IBM SPSS Statistics Version 25 donde se obtuvieron los diferentes valores, se enumera a continuación las pruebas estadísticas realizadas:

- Distribución de frecuencias tanto en la variable independiente y sus dimensiones y la variable dependiente y sus dimensiones, con niveles: bueno, regular y deficiente, el sistema nos detallará la frecuencia de cada nivel así como el porcentaje válido.

- Alfa de Cronbach para fiabilidad de los cuestionarios, aplicados a ambas variables con sus diferentes dimensiones
- Contraste de Normalidad, para comprobar si se verifica la hipótesis de normalidad necesaria para que el resultado de los análisis sea fiable. En este análisis se utilizó el test de Kolmogorov-Smirnov, la cual se utiliza para muestras mayores a 50.
- Correlación de Spearman, para contrastar las hipótesis de investigación, se utilizó para correlacionar las dimensiones de Liderazgo y la de Habilidades y Actitudes de la variable independiente hacia la variable dependiente.
- Correlación de Pearson para contrastar las hipótesis de investigación, se utilizó para correlacionar las dimensiones de Formación del Sucesor y la de Tecnología de la variable independiente hacia la variable dependiente.

## 2.7 Aspectos Éticos

Se guarda la confidencialidad de los emprendedores que participaron en el estudio, la información obtenida es con fines académicos, la participación fue libre y aceptada, y se guarda la anonimidad de cada uno de los informantes, por lo cual se protege la identidad de cada uno de los participantes.

Se respetan los derechos de autor realizando las citas de manera correspondiente y como se exige según las normas APA, utilización del turnitin.

La información obtenida previo al análisis son veraces, por ende los resultados obtenidos.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla 1

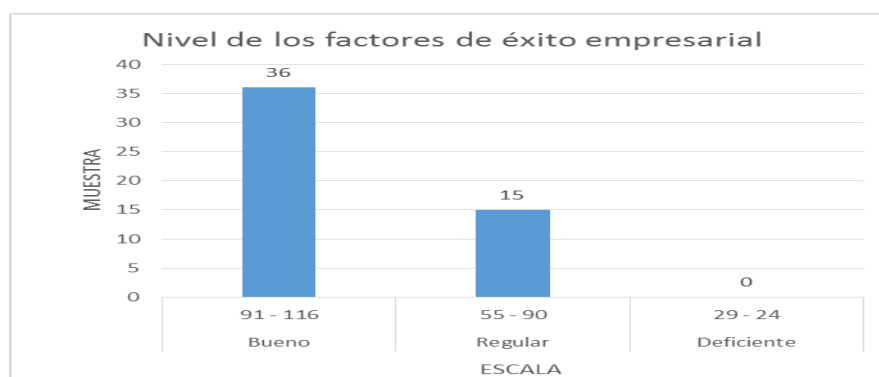
*Nivel de los Factores de éxito empresarial de emprendedores de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

Variable 1	Escala	N°	%
<b>Factores de éxito</b>			
Bueno	91 - 116	36	70.6
Regular	55 - 90	15	29.4
Deficiente	29 - 54	0	0.0
<b>Total</b>		<b>51</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Aplicación del cuestionario de Factores de éxito empresarial, emprendedores de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios

#### Descripción.

En la Tabla 1 se observa que el 70.6% y el 29.4% de las empresas familiares tienen un nivel Bueno y Regular respectivamente sobre los factores de éxitos, no encontrándose valor alguno en el nivel de deficiente. Determinándose que los factores de éxito de las empresas familiares de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios es de nivel bueno regular (100%).



Fuente: Tabla 1

*Figura 1 Nivel de los Factores de éxito empresarial de los emprendedores de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios.*

**Tabla 2**

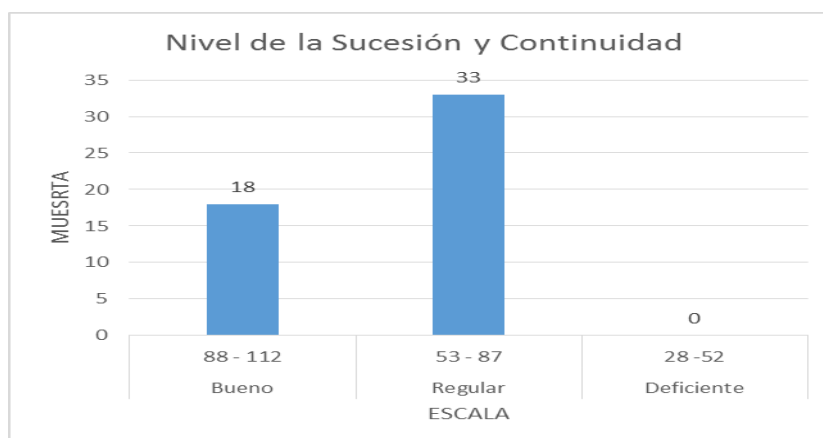
*Nivel de la Sucesión y Continuidad de las empresas familiares de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

Variable 2	Escala	N°	%
<b>Sucesión y Continuidad</b>			
Bueno	88 - 112	18	35,3
Regular	53 - 87	33	64,7
Deficiente	28 -52	0	0.0
<b>Total</b>		<b>51</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Aplicación del cuestionario de Sucesión y Continuidad, emprendedores de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios

**Descripción.**

En la Tabla 2 se observa que el 35.3% y el 64.7% de las empresas familiares tienen un nivel Bueno y Regular respectivamente sobre la sucesión y continuidad, no encontrándose valor para el nivel de deficiente. Determinándose que la sucesión y continuidad de las empresas familiares de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios son de nivel bueno regular (100%).



Fuente: Tabla 2

**Figura 2. Nivel de la Sucesión y Continuidad de las empresas familiares**

**Tabla 3**

*Nivel de las dimensiones de los Factores de éxito empresarial de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

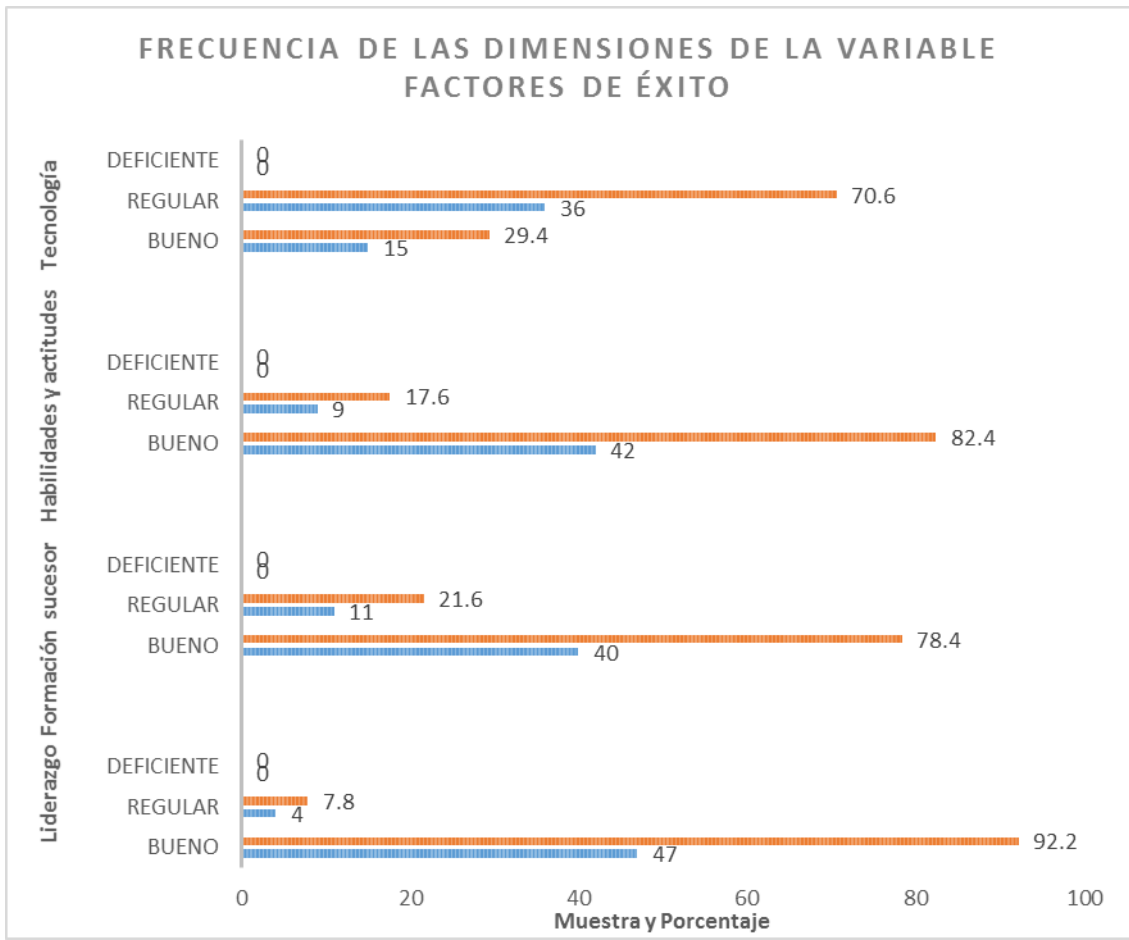
<b>DIMENSIONES</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Liderazgo</b>		
Bueno	47	92.2
Regular	4	7.8
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>92.2</b>
<b>Formación del Sucesor</b>		
Bueno	40	78.4
Regular	11	21.6
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>
<b>Habilidades y Actitudes</b>		
Bueno	42	82.4
Regular	9	17.6
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>
<b>Tecnología</b>		
Bueno	15	29.4
Regular	36	70.6
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

### **Descripción.**

En la Tabla 3 observamos que Liderazgo, Formación del Sucesor, Habilidades y Actitudes y Tecnología tienen un nivel bueno con 92.2%, 78.4%, 82.4% y 29.4% respectivamente. El nivel regular en las mismas dimensiones con 7.8%, 21.6%, 17.6 y 70.6% respectivamente, asimismo el nivel deficiente con resultado cero en cada uno de las dimensiones. Determinándose que las dimensiones de los factores de éxito de las empresas familiares de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios son en promedio de nivel bueno regular (100%)





Fuente: Tabla 3.

Figura 3. Nivel de las dimensiones de los factores de éxito empresarial en emprendedores de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019.

**Tabla 4**

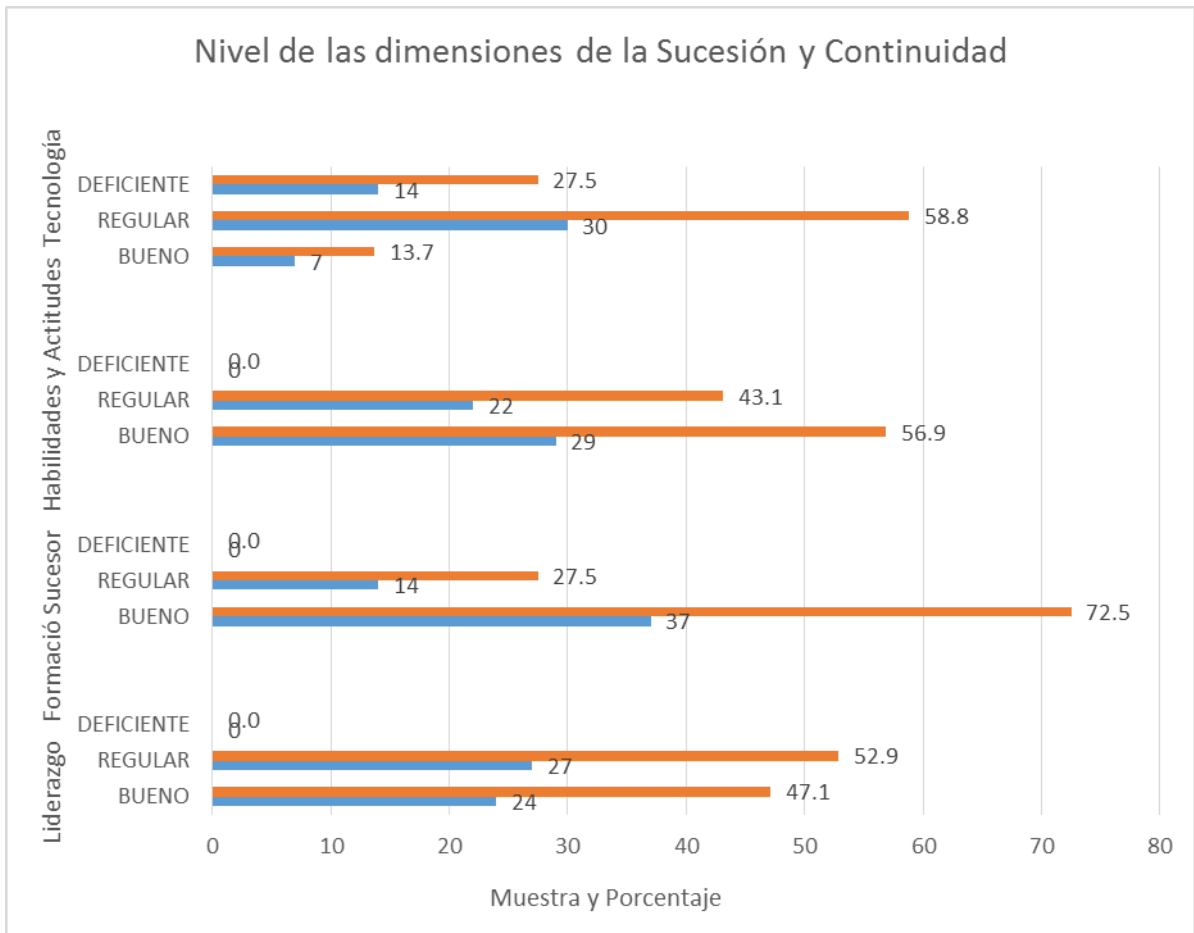
*Nivel de las dimensiones de la Sucesión y Continuidad de las empresas familiares de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

DIMENSIONES	N	%
<b>Liderazgo</b>		
Bueno	24	47.1
Regular	27	52.9
Deficiente	0	0.0
TOTAL	51	100
<b>Formación del Sucesor</b>		
Bueno	37	72.5
Regular	14	27.5
Deficiente	0	0.0
TOTAL	51	100
<b>Habilidades y Actitudes</b>		
Bueno	29	56.9
Regular	22	43.1
Deficiente	0	0.0
TOTAL	51	100
<b>Tecnología</b>		
Bueno	7	13.7
Regular	30	58.8
Deficiente	14	27.5
TOTAL	51	100

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción.**

En la Tabla 4 observamos que Liderazgo, Formación del Sucesor, Habilidades y Actitudes y Tecnología tienen un nivel bueno con 47.1%, 72.5%, 56.9% y 13.7% respectivamente. El nivel regular en las mismas dimensiones son: 52.9%, 27.5%, 43.1% y 58.8% respectivamente, asimismo el nivel déficit con resultado cero en las dimensiones de Liderazgo, Formación del Sucesor, Habilidades y Actitudes, siendo la excepción en Tecnología con 27.5%. Determinándose que las dimensiones de sucesión y continuidad son en promedio de nivel bueno regular (93.1%)



Fuente: Tabla 4.

Figura 4. Nivel de las dimensiones de la Sucesión y Continuidad de las empresas familiares de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019.

## 3.2 PRUEBAS DE HIPÓTESIS

### 3.2.1 PRUEBA DE NORMALIDAD

Tabla 5

*Prueba de normalidad de los Factores de éxito y la Sucesión y Continuidad de las empresas familiares de los clientes de la ex Edpyme Pro Negocios*

Pruebas de normalidad			
VARIABLES/DIMENSIONES	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>.131</b>	<b>51</b>	<b>.030</b>
Liderazgo	.196	51	.000
Formación del Sucesor	.118	51	.073
Habilidades y Actitudes	.228	51	.000
Tecnología	.103	51	.200
<b>SUCESIÓN Y CONTINUIDAD</b>	<b>.122</b>	<b>51</b>	<b>.056</b>
Liderazgo	.132	51	.026
Formación del Sucesor	.147	51	.008
Habilidades y Actitudes	.167	51	.001
Tecnología	.160	51	.002

Fuente: Aplicación del cuestionario de los Factores de éxito y la Sucesión y Continuidad

**Descripción:** En la Tabla 5 se observa que la prueba de Kolmogorov-Smirnov para muestras mayores a 50, donde se detalla que el nivel de significancia de la variable Factores de éxito es menor al 5% ( $p < 0.05$ ) demostrándose que la variable se comporta de manera no normal para lo cual es necesario utilizar la correlación de Spearman, por otro lado el nivel de la variable Sucesión y Continuidad es mayor al 5% ( $p > 0.05$ ) demostrándose que la variable se comporta de manera normal para lo cual es necesario utilizar la correlación de Pearson para demostrar la relación de las dimensiones de la variable Factores de éxito con la variable Sucesión y Continuidad.

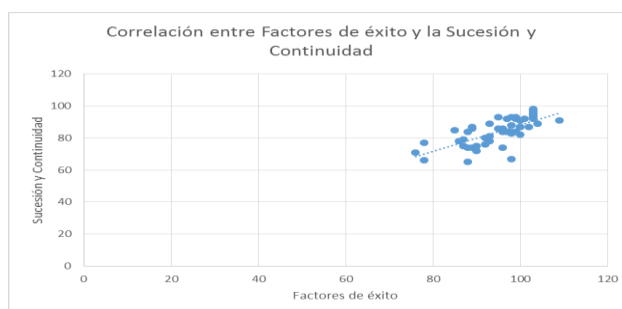


Fig. 5

### 3.2.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis Alternativa General: Los factores de éxito empresarial influyen significativamente en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019.

Hipótesis Nula: NO existe una influencia significativa entre los Factores de éxito empresarial y la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019

**Tabla 6**

*Correlación de Spearman de factores de éxito empresarial hacia La Sucesión y Continuidad de las empresas familiares de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

Correlación Rho de Spearman	Factores de éxito
Sucesión y Continuidad	
Coefficiente de correlación de Rho Spearman	0.743**
Sig. (bilateral)	0.000
N	51

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Aplicación del cuestionario de los Factores de éxito y la Sucesión y Continuidad

#### **Descripción.**

En la Tabla 6, se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.734$ , (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia  $p = 0.00$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual nos indica que los factores de éxito empresarial considerados se relacionan de manera directa y significativamente con la Sucesión y Continuidad de las empresas familiares en el distrito de Trujillo 2019.

Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general.

Hipótesis Alternativa Específica 1: Existe una influencia significativa entre el factor de liderazgo del dueño-propietario con el empleado-familiar y la sucesión y la continuidad de la empresa familiar en Trujillo 2019.

Hipótesis Nula 1: NO Existe una influencia significativa entre el factor de liderazgo del dueño-propietario con el empleado-familiar y la continuidad de la empresa familiar en Trujillo 2019.

#### **Tabla 7**

***Correlación de Spearman del factor de éxito Liderazgo hacia La Sucesión y Continuidad de las empresas familiares de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019***

Correlación Rho de Spearman	Liderazgo
Sucesión y Continuidad	
Coefficiente de correlación de Rho Spearman	0.568**
Sig. (bilateral)	0.000
N	51

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Aplicación del cuestionario de los Factores de éxito y la Sucesión y Continuidad

#### **Descripción.**

En la Tabla 7, se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.568$ , (existiendo una moderada relación directa) con nivel de significancia  $p = 0.00$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual nos indica que el factor de liderazgo se relaciona directa y moderadamente con la Sucesión y Continuidad de la empresa familiar en el distrito de Trujillo 2019.

Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 1.

Hipótesis Alternativa Específica 2: Existe influencia significativa entre el factor de la formación del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019

Hipótesis Especifica 2 Nula: NO Existe influencia significativa entre el factor de la formación del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019.

### Tabla 8

#### *Correlación de Pearson del factor de éxito Formación del Sucesor hacia La Sucesión y Continuidad de las empresas familiares de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

Correlación de Pearson	Formación del Sucesor
Sucesión y Continuidad	
Coefficiente de correlación de Pearson	0.549**
Sig. (bilateral)	0.000
N	51

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Aplicación del cuestionario de los Factores de éxito y la Sucesión y Continuidad

### Descripción.

En la Tabla 8, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $Rho = 0.549$  (existiendo una moderada relación directa) con nivel de significancia  $p = 0.00$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual nos indica que el factor de formación del sucesor se relaciona directa y moderadamente con la Sucesión y Continuidad de la empresa familiar en el distrito de Trujillo 2019.

Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 2.

Hipótesis Alternativa Específica 3: Existe influencia significativa entre el factor de Habilidades y Actitudes del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019

Hipótesis Especifica 3 Nula: NO Existe influencia significativa entre el factor de Habilidades y Actitudes del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019.

**Tabla 9**

***Correlación de Pearson del factor de éxito de Habilidades y Actitudes hacia La Sucesión y Continuidad de las empresas familiares de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019***

Correlación Rho de Spearman	Habilidades y Actitudes
Sucesión y Continuidad	
Coefficiente de correlación de Rho Spearman	0.454**
Sig. (bilateral)	0.000
N	51

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Aplicación del cuestionario de los Factores de éxito y la Sucesión y Continuidad

**Descripción.**

En la Tabla 9, se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.454$  (existiendo una moderada relación directa) con nivel de significancia  $p = 0.00$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual nos indica que el factor de Habilidades y Actitudes se relaciona directa y moderadamente con la Sucesión y Continuidad de las empresas familiares en el distrito de Trujillo 2019.

Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 3.



Hipótesis Alternativa Específica 4: Existe influencia significativa entre el factor de Tecnología del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019

Hipótesis Especifica 4 Nula: NO Existe influencia significativa entre el factor de tecnología del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019.

**Tabla 10**

*Correlación de Pearson del factor de éxito de Tecnología hacia La Sucesión y Continuidad de las empresas familiares de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

Correlación de Pearson	Tecnología
Sucesión y Continuidad	
Coefficiente de correlación de Pearson	0.684**
Sig. (bilateral)	0.000
N	51

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Aplicación del cuestionario de los Factores de éxito y la Sucesión y Continuidad

### **Descripción.**

En la Tabla 10, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $Rho = 0.684$  (existiendo una moderada relación directa) con nivel de significancia  $p = 0.00$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual nos indica que el factor de Tecnología se relaciona directa y moderadamente con la Sucesión y Continuidad de la empresa familiar en el distrito de Trujillo 2019.

Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 4.

#### **IV. DISCUSIÓN**

**A partir de los resultados encontrados acepto la Hipótesis Alternativa General que establece que Los factores de éxito empresarial influyen significativamente en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019. (Tabla N° 6)**

Esta afirmación es aceptada y tiene como base al resultado obtenido en el análisis, el cual nos indica un nivel alto y directo de correlación entre las dos variables, por lo tanto las dimensiones consideradas en la variable independiente sí promueven y confluyen en el accionar como un todo sobre la variable dependiente, además nos indica que existen otros factores a considerar, tales como la cultura familiar, información obtenida de las Tabla 22 y Tabla 23, y las relaciones interpersonales (Tabla 24), que no se han tomado en cuenta dentro de las dimensiones en este estudio, el cual podría aumentar la correlación entre las variables. Asimismo estos resultados guardan relación con los obtenidos por Katuska Cabrera quien nos indica que existen múltiples influencias que en conjunto coexisten en el proceso de sucesión de las empresas familiares, por otro lado tenemos el estudio realizado por Robles, Alviter y Littlewood quienes analizaron a 10 empresas familiares que habían realizado con éxito la sucesión construyendo una micro red de varios factores que en conjunto hacen posible la sucesión entre lo que consideraron para nombrar algunos: Micro red actitud hacia el negocio; Micro red valores, actitudes y desempeños esperados; Micro red educación y metas personales, Micro red educación familiar y costumbres sociales entre otras donde concluyen que la educación familiar en su conjunto incide en la definición y logro de metas en las empresas familiares, con lo cual, lo antes mencionado va acorde a lo planteado, sí coexisten simultáneamente factores de éxito para lograr una sucesión y continuidad con éxito.

**Con respecto a la Hipótesis Alternativa Específica 1: Existe una influencia significativa entre el factor de liderazgo del dueño-propietario con el empleado-familiar y la sucesión y continuidad de la empresa familiar en Trujillo 2019, (Tabla N° 7)**

Al obtener una correlación moderada, puedo determinar que la dimensión Liderazgo es parte de los factores pero sin llegar a ser significativa o determinante, en el desarrollo de ésta dimensión se tomó en cuenta cómo el líder organiza la empresa, como el sucesor siente la confianza otorgada hacia su persona y demás familiares para la participación

activa, cómo el sucesor motiva al personal y si su comunicación es clara y concreta entre otras características tomadas en cuenta en la evaluación, de esta manera apreciamos que existen varias aristas en esta dimensión a tomar en cuenta.

Estos resultados guardan relación con lo planteado por Adriana Mendoza quien nos indica que el liderazgo va generándose por etapas y la intensidad varía de acuerdo a las características del Líder inicial, el ambiente, el entorno hace variar su intensidad, asimismo Adita Alfaro Hurtado, Marcelino Arévalo Ramírez, Juanita Ávila Rodas y Darío Ramos Sandoval encontraron treinta factores de éxito las cuales se agruparon en seis componentes, que juntos generan el éxito de la sucesión y continuidad de las empresas familiares, uno de ellos es la Organización y dirección de personas donde incluye al liderazgo.

De igual forma Adriana Mendoza en su investigación determinó que el Liderazgo siempre está presente como parte de la formación de una empresa, e identifica que éste liderazgo pasa por tres etapas de acuerdo a como va desarrollando la empresa.

Una de las características más resaltantes de un líder es la Comunicación con los diferentes niveles de la empresa, en este sentido Catalina Aragonés y María Fernanda Jaramillo realizaron un estudio en empresas familiares, hallando como resultado más resaltante el impacto e importancia que tiene la comunicación intergeneracional,

De esta manera al contrastar el resultado obtenido con los estudios anteriores nos reafirma la correlación moderada del factor solo liderazgo encontrada en el resultado, ya que cada autor ha tomado diferentes aristas de la dimensión Liderazgo. Ante lo expuesto se acepta la Hipótesis Alternativa Específica 1.

**Al analizar la Hipótesis Alternativa Específica 2: Existe influencia significativa entre el factor de la formación del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019, (Tabla N° 8)**

Según los resultados obtenidos puedo determinar que los predecesores tuvieron la preocupación y decisión en su(s) sucesor(es) en darle(s) la oportunidad de una mejor educación, lo cual es verificable en la Tabla N° 14 (Anexos), donde apreciamos que el perfil del sucesor realiza un cambio radical, en donde el 65% de los sucesores tienen una educación superior contra un 22% de los predecesores. Los nuevos conocimientos permiten a los sucesores conocer el entorno y movimientos del mercado del sector donde

se desenvuelve la empresa familiar, y así poder prevenir, hacer frente y actuar ante las variaciones del mercado, de esta manera aumenta las probabilidades de que la empresa familiar pueda continuar en el tiempo, de igual manera es importante que el sucesor escoja por convicción la carrera a estudiar ya que eso significa mayor compromiso hacia la empresa (Tabla 15 - Anexos). También podemos aportar que las experiencias laborales en otras empresas ajenas al entorno familiar es una buena fuente de aprendizaje para el sucesor, ver otras realidades, otros manejos, podemos apreciar que de la muestra el 37% laboró en otra empresa antes de tomar las riendas de la empresa familiar. (Tabla 17- Anexos).

En este punto podemos citar a Álvaro Solano quien en su estudio obtuvo como resultado la importancia de la formación del sucesor como parte de aumentar las probabilidades de la continuidad de la empresa familiar, en la misma línea volvemos a citar a Carlos Robles en su detalle de la Micro red estilos directivos, desempeños y educación y la Micro red educación familiar, quien le da una gran importancia al acompañamiento de todo el proceso a la formación paralela del sucesor, asimismo José Bagazo y Walter Fernández definen al millennials peruano (generación inmediata a suceder) como los que buscan estabilidad laboral y desarrollo profesional, por consiguiente su ascenso en la empresa, gustándoles aportar sus conocimientos.

Al contrastar los resultados hallados con los de otros investigadores, una vez más nos confirma que la correlación moderada obtenida, como factor solo, la Formación del Sucesor es aceptada para la Hipótesis Alternativa Específica 2.

**La Hipótesis Alternativa Específica 3: Existe influencia significativa entre el factor de Habilidades y Actitudes del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019. (Tabla N°9)**

De acuerdo al resultado obtenido, la correlación es igualmente moderada y directa, debido a que las Habilidades y Actitudes tiene una alta gama de actividades, así tenemos que si queremos que nuestras mentes consigan ser ágiles pues tendríamos que entrenarlas, y de preferencia por un especialista, comúnmente no se hace, y se pierde tiempo en no entrenarla desde pequeños. Es una limitante no tener en consideración este punto desde siempre. En el cuestionario se tomó en cuenta preguntas sobre si se cultivó y desarrolló habilidades en diferentes actividades como gestionar tiempo, habilidades financieras, el

arte de negociar y creatividad entre otras, razón por la cual esta dimensión es drásticamente moderada.

De este modo podemos comparar nuestro resultados con resultados de otros investigadores, como Catalina Aragonés y María Fernanda Jaramillo quienes encontraron un gran impacto de las comunicaciones intergeneracionales, que es la base para los acuerdos, toma de decisiones lo cual genera aceptación en los miembros familiares, cabe resaltar que este hallazgo es parte de un grupo de factores, igualmente Carlos Robles definió las Micro redes de valores, actitudes y desempeños esperados dentro de un conjunto de microredes, asimismo citamos a Adita Alfaro, Marcelino Arévalo, Juanita Ávila y Darío Ramos quienes en su estudio focalizaron seis factores críticos, siendo uno de ellos la comunicación interna y la flexibilización y adaptación a los cambios del entorno, podemos traer a esta exposición un artículo del diario Gestión, diario especializado en economía y administración, donde en un artículo detalla 10 habilidades blandas que demanda el mercado laboral entre ellas especifica la gestión del tiempo, habilidades de comunicación, productividad personal entre otras.

Al contrastar los resultados hallados con los investigadores expuestos, una vez más nos confirma que la correlación drásticamente moderada obtenida, como factor solo, Habilidades y Destrezas es aceptada para la Hipótesis Alternativa Específica 3.

**Y por último Hipótesis Alternativa Específica 4: Existe influencia significativa entre el factor de Tecnología del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019. (Tabla N° 10)**

El resultado obtenido de la correlación de esta dimensión muy cerca a ser significativa, lo cual es explicada porque la generación que ha empezado a suceder es la generación de los millennials, quienes son los que respiran tecnología, innovación y creatividad, al hacer las entrevistas encontramos que el 39% de los sucesores son millennials y el 59% son de la generación X, quienes son una generación acostumbrada a cambios y a adaptarse un poco más lento que los millennials, además son padres de los millennials, su próxima sucesión. (Tabla 12 - Anexos).

Aquí podemos citar a José Begazo quien hace una importante observación en cuanto como relacionar y motivar a la nueva generación con el conocimiento tecnológico y su atracción dentro de la empresa familiar, en la misma línea tenemos a Adita Alfaro, Marcelino

Arévalo, Juanita Ávila y Darío Ramos, estos investigadores encontraron también como parte de los factores al control de la gestión del negocio, innovación tecnológica, que debemos incluir como parte importante en la continuidad del negocio.

De la misma forma José María Álvarez y Guillermo Haro sustentan su análisis en la revolución tecnológica de la nueva generación, los millennials, generación que se caracteriza por su innovación y creatividad relacionadas con la tecnología

Al comparar los resultados obtenidos en esta investigación con los investigadores antes descritos encontramos grandes similitudes razón por la cual se tiene un resultado de correlación moderada .pero muy cerca al valor de ser significativa. Ésta Hipótesis Alternativa Específica 4 es aceptada.

## **V. CONCLUSIONES**

1. En esta tesis se determinó que los factores de éxito empresarial de liderazgo, formación de sucesor, cualidades, habilidades y destrezas, y tecnología son influyentes en la sucesión y continuidad de las empresas familiares.

Al obtener la correlación significativa concluimos que estos factores como conjunto, como uno solo influyen en la sucesión y continuidad de las empresas familiares, además podemos adicionar que existen más factores que influyen. Al realizar las entrevistas tanto a los predecesores como sucesores en su gran mayoría 47% (Tabla N°23-Anexo) de la muestra indicaron que en el entorno familiar genera valores como honestidad, honradez, paciencia, respeto y perseverancia como sus aliados que siempre están presentes en las generaciones, los cuales se cultivan de generación en generación, Tabla N°22-Anexo. En un próximo estudio podría tomarse en cuenta como uno de los factores.

2. Se identificó que el factor liderazgo del dueño-propietario influencia con respecto al empleado(s)-familiar(es) y la sucesión y la continuidad de la empresa familiar.

El resultado nos indica que el factor tomado en cuenta como solo liderazgo tiene una correlación moderada, podemos concluir que no es determinante como factor sólo ya que es parte de un todo, si queremos ubicarla en importancia concluimos que es en segunda importancia como parte de los factores considerados. Adicionalmente, los datos obtenidos por la Tabla N° 24-anexo, donde los mismos sucesores se autodefinen, en donde tenemos que un 45% se autodefinió como Decidido y un 37% como Democrático, siendo éstas características muy importantes de un buen líder, lo cual nos permite concluir que éstas empresas familiares que hasta la fecha han tenido una sucesión exitosa siguen replicando en sus generaciones.

3. Se identificó que el factor de la formación del sucesor tiene influencia en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares.

Igualmente concluimos que este factor al tener una correlación moderada también nos indica que como factor solo no es imperante en la influencia, a medida de importancia concluimos que es el tercer factor influyente en este estudio. Podemos respaldar aún más el resultado con la Tabla N° 14-Anexo, donde claramente demuestra la gran preocupación del predecesor por formar académicamente a su sucesor, por citar uno de los resultados en el lado del predecesor el 59% se quedó en nivel secundario mientras que por el lado del

sucesor bajó drásticamente a 8% en el mismo nivel, otro nivel donde la variación es notoria es en el nivel superior mientras que en el predecesor es 22% y por el lado del sucesor es 65%. Asimismo en la Tabla N° 15-anexo, un resultado resaltante es que los sucesores escogieron sus estudios profesionales por convicción en un 82%, lo cual deriva en un compromiso más fuerte para con la empresa. Como parte de la formación del sucesor, hubo un 37% de sucesores que trabajaron en otras empresas ajenas a la empresa familiar, ya que al recibir experiencias distintas incrementa su acervo de conocimientos que tarde o temprano pueden plasmarlas o evitarlas en las empresas familiares, Tabla N°17-anexo. Asimismo la razón más poderosa para haber tomado esa decisión en su momento fue por una mayor compensación económica con un 47% Tabla N°18-anexo, por lo cual fue una experiencia positiva que de una manera u otra les permitió experimentar y tomar la decisión de ingresar a la empresa familiar, Tabla N°19-anexo. Es importante conocer estos datos, ya que nos determina aproximadamente es que etapa de vida de la empresa familiar se encuentran las empresas de la muestra, el 74% se encuentra entre los 20 a 40 años en Tabla 16-anexos, la cual es una etapa de consolidación, madurez y de la profesionalización y formación del sucesor (según Manuel Pavón, consultor Empresa Familiar), etapa que debe ser aprovechada para una mejor posición en el mercado.

4 Se identificó que el factor de las habilidades y actitudes tienen influencia en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares.

Este factor tuvo la correlación más baja, concluyendo en este estudio que este factor es parte de un todo como los demás, y probablemente el más difícil de manejar, porque está directamente relacionado con carácter, con acciones, con reacciones, a lo que para guiar se necesita el apoyo profesional de un psicólogo, profesor o coaching desde temprana edad. En el cuestionario la pregunta N°21-Anexo: ¿Tiene hobbies o intereses ajenos a la empresa?, fue una pregunta que absolutamente todos, incluyendo a los que validaron la encuesta les llamó la atención incluso a desestimarla como parte del cuestionario, pero hay dos razones para mantenerla y darle la importancia debida e incluirla como respaldo a este factor, los psicólogos siempre recomiendan distraer la mente para evitar el estrés y generar ideas, si bien es cierto no alcanza un alto nivel de correlación, probablemente porque aún falta detectar que otras aristas pueden formar parte de este factor. Regresando a las razones de la decisión de mantener ésta pregunta: primero porque si no despejamos nuestra mente si no le damos un respiro con algo que nos encante hacer no podríamos seguir adelante,



nos volveríamos presos del estrés, no nos permitiría desarrollar capacidades diferentes a las que estamos acostumbrados y segundo nuestra creatividad se vería estancada inmersa en una rutina, por eso los psicólogos siempre recomiendan actividades al aire libre, cuando uno está relajado las ideas fluyen y eso necesitan las empresas para permanecer en el tiempo: ideas creativas e innovadoras. Al darles razones a todos los encuestados y validadores aceptaron y vieron la importancia de realizarlo en la vida cotidiana. Por su parte, los sucesores se dieron cuenta que realizan actividades que le aportan a sus empresas, como podemos apreciar los resultados de la Tabla N°25-Anexo. Los 7 encuestados que manifestaron que no tenían hobbies ni intereses diferentes confesaron que se sienten abrumados o que no pueden más, se plantearon ver alguna actividad.

5. Se identificó que el factor tecnológico tiene influencia en la sucesión y la continuidad de la empresa familiar.

A comparación de los demás factores éste obtuvo un valor mayor, lo que es explicado por la nueva generación de los millennials que vive, respira y sueña con la tecnología, se adapta a los cambios tecnológicos, y eso es lo que los atrae hacia las empresas familiares, si éstas empiezan a adaptarse tecnológicamente, por tanto tendrán más posibilidades de que su generación sucesora millennials participen en la empresa familiar.

6. Este estudio me ha permitido concluir que las empresas de la muestra van por buen camino en su sucesión de sus empresas familiares asegurando su continuidad, si bien es cierto sólo se ha considerado cuatro factores, de hecho los resultados indican que hay más. La investigación queda como un punto de partida para posteriores estudios. Ésta experiencia ayuda a formularnos más interrogantes e inquietudes y empezar a ahondar en más investigaciones y convertirnos en una guía para el apoyo de las empresas que, en su mayoría, aún no han podido realizar con éxito la sucesión.

7. Para las empresas que formaron parte de la muestra, en su gran mayoría concluimos que sirvió para revisar aspectos que no habían tomado en cuenta en la formación de los sucesores, y que pondrán énfasis en su próxima generación, especialmente en el entrenamiento y fortalecimiento mental. Asimismo se dieron cuenta de la importancia de tener El Protocolo de Sucesión, el cual es una herramienta esencial elaborarla cuando hay armonía y unidad en la empresa familiar, el 84% de la muestra no la tiene, (Tabla 21–Anexo).

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Considero importante y relevante generar más estudios referente a las empresas familiares que han logrado su sucesión y continuidad exitosa, para formular una guía y plantear una ruta de acción a los emprendedores que aún no cristalizan la sucesión y continuidad de sus empresas familiares, quienes significan el 70%, de ésta forma se fortalecerá y crecerá de manera sostenida nuestra economía local.
2. Al realizar otros estudios se debe considerar realizarlos en forma cualitativa ya que eso permitirá conocer al detalle y de manera natural lo que hacen y se proyectan los emprendedores.
3. Al tener más centros de estudios universitarios, se pueden realizar investigaciones con respecto a este tema y convertirse en eje principal de la economía local, por lo que sugiero poder concretar un convenio por parte de la Universidad César Vallejo con la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad y/o con el Ministerio de la Producción filial Trujillo para realizar en conjunto investigaciones, entrevistas y/o focus group con las empresas que conforman estas instituciones y obtener información valiosa de primera línea para generar rutas y guías para luego replicar en las demás empresas familiares.
4. Un gran ejemplo de investigación es la Universidad de Piura, institución que ha realizado investigaciones con el objetivo de definir las estrategias para la sucesión y continuidad de las empresas familiares en Piura y Lima, concreta reuniones con empresarios de esas zonas para capacitarlos y guiarlos según cada caso hacia una Sucesión y continuidad exitosa. Sugiero replicar éstas acciones en nuestra Región La Libertad, lo cual contribuirá con el progreso y bienestar de nuestra sociedad.
5. Dentro de las aulas de la Universidad César Vallejo hay hijos de emprendedores, es ahí que se puede iniciar incubadoras de talleres con el objetivo de incentivar a los jóvenes a formar parte de su empresa familiar y a los padres darle la guía, la aceptación a los cambios vertiginosos y comprensión de la nueva generación.

6. Al evaluar la Tabla N° 06, de la muestra el 39% de sucesores son de la generación millennials, quienes tienen la particularidad de estar innovándose, aceptan los cambios tecnológicos y su adaptación es relativamente rápida, este punto debe ser tomado en cuenta por el 59% de sucesores de la generación X quienes tienen como hijos a la generación millennials para la próxima sucesión inmediata y así poder lograrlo, a quienes se les recomendó la apertura hacia los cambios que deben ser asumidos con mayor rapidez y hacerlo atractivo para su generación próxima a sucederlos.

## REFERENCIAS

Alfaro A., Arévalo M., Ávila J., Ramos D. (2016) Factores de éxito para la sucesión de las empresas familiares. Tesis ESAN. <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/658>

Álvarez J., & Haro, G. (2017). Millennials la generación emprendedora. Barcelona España

Aragonés C., Jaramillo M., (2018). Sistematización de la experiencia del proyecto de asesoría familiar: Estrategia de continuidad en dos empresas multigeneracionales de la ciudad de Cali bajo un enfoque de derechos humanos.

Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvin, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Estudios Gerenciales, <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>

Aydintan, B & Goksel, A. (2017). Qualitative Analysis to Behavioral Models of previous Generations and its Differentiation due to the Successors Gender in the Process of Intergenerational Family Business Succession. International Review of Management and Business Research.

Bagazo J. & Fernández W., (2015) Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida.

Bermejo, M. (2016). El relevo Generacional en la empresa: dos visiones. República Dominicana.

Cabrera, K & Corona J., (2017). El Proceso de sucesión en la empresa familiar: Análisis estratégico. Gran Canaria, España

Cabrera, K (2011). El proceso de sucesión en la empresa familiar; aspectos jurídicos. Gran Canaria, España

Cabrera, K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Gran Canaria, España.

Cabrera, K (2007) Factores que afectan el proceso de sucesión en la empresa familiar perspectiva del predecesor versus sucesor. Gran Canarias, España

Casillas, J., & Acedo, F. (2007). Evolution of the intelectual structure of family business literatura: A bibliometric study of FBR.

Chrisman, J. Chua, J. Curtis, F. & Debicki, B. (2008) Management Journals as venues for Publication of family Business Research.

Chrisman, J. Chua, J., & Sharma, P. (2005), Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.

Chrisman, J. Chua, J., & Steier, L. (2003). An introduction to theories of family business. *Theories of Family Business*

Cervera, X., (2013). Factores generales que propician el éxito en el relevo generacional: Un caso estudio. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

Da Silva, S. (2014), *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Universidad de Oviedo. Oviedo, España

Dávila, C., Mitta D., (2016). Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones. Lima, Perú. Repositorio PUCP.

Diario Gestión. (2019) Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro. Lima, Perú.

Debicki, B., Matherne, C., Kellermanns, F. & Chisman, J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the who, the where, the what and the why.

Dodero, S. (2002). *El Secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo

Dyer, W. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*.

Frank, H., Lueger, M.& Suchy, D. (2010), The concept of "Familianness": Literature review and systems theory-based reflections.

Gallo, M.A. (1998) *La sucesión en la empresa familiar*. (Caja de Ahorro y Pensiones de Barcelona, Ed.) Barcelona, España.

Gallo, M.A. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar (2da edición)*. Pamplona: EUNSA. Ediciones universitarias de Navarra S.A.

- Gálvez, G. & Ramón K. (2017). La profesionalización y su relación y desempeño en las empresas familiares caso estudio de un grupo de empresas del sector textil. Lima, Perú.
- Gersick, K, Davis, J., Mc Collon, M. & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business. Harvard Business Press.
- Gersick, K. E. Lansberg, I, Desjardins, M., & Dunn, B. (1999) Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. Family Business Review.
- Gersick, K. E. Lansberg, I. (2015). Educating Family Business Owners: The fundamental Intervention. Academy of Management Learning & Education.
- Gomez-Betanourt, G (2006) ¿Son iguales todas las empresas familiares?, Editorial Norma
- Gomez-Betanourt, G (2012) ¿Cómo construir un legado Familiar? Colombia: Cengage Learning Editores.
- González, M. & Pinzón, X., (2015).Factores que inciden en el Relevo Generacional en la dirección de empresas familiares. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.
- Goyzueta, S (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Perspectivas.
- Hernández, L. & Portillo, R. (2016). Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica (Primera). Barranquilla: Educosta.
- Hernández, F., & Salazar, M. (2018). El Protocolo familiar como mecanismo de perpetuación para las empresas familiares. Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia
- Irwin, L. (2016). Las 10 habilidades que necesitarás en tu trabajo en el 2020. Revista El Economista
- KAMEI, Katsuyuki (2008). "Tradition and Innovation in Japanese Family SME" en [unisg.ch/rencontres/Renc2008/.../Rencontres\\_2008\\_Kamei\\_f.pdf](http://unisg.ch/rencontres/Renc2008/.../Rencontres_2008_Kamei_f.pdf)> (20/10/12)
- Landmann, A., Ahrens, J. & Woywode, M. (2015). Gender preference in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor.
- Langsberg, L. (1988). La conspiración de la sucesión.

Leandro, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización.

Matser, L. & Lievens, J. (2010). The succession scorecard, a tool to assist Family business trans-generational Continuity.

Molly, V., Laveren, E. & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance.

Mendoza, A. (2017) Narrativa del Liderazgo organizacional en una empresa familiar de Lima Metropolitana. Lima, Perú.

Mitta L. & Dávila D. (2015). Retención del Talento Humano: Políticas y prácticas aplicadas. Lima, Perú.

Moscoso G., García W., & Velarde J. (2015). El Proceso de Sucesión y sus relaciones con el crecimiento de las empresas familiares de la Región Tacna.

Pavón M. (2017). Etapas, evolución y ciclos de la empresa familiar. España <https://www.sweetpress.com/etapas-evolucion-ciclos-empresa-familiar/>

Robles, C., & Alviter L., & Littlewood H. (2014). Cultura empresarial y organizacional en microempresas familiares. Monterrey, México.

Rojas, F. (2014). La profesionalización de las Nuevas generaciones en la empresa familiar (Tesis Doctorado). Universidad de Málaga, España

Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: Current status and directions for the future.

Schroder, E., Schmitt-Rodermund, E. & Amaid, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents with a Family Business Background.

Solano, A. (2017). La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca.

Solo, Consultores en cambio. (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades.

Tagiuri, R. & Davis, J. (1996) Bivalent Attributes of the Family Firm.

Ward, J. (2006). El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber convencional. Bogotá, Colombia.

Ward, J (1997). Growing the family Business: Special Challenges and Practices.

Woodled, P & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry.

Zellwegwe, T., Eddleston, K & Kellermans, F. (2010). Exploring the concept of Familiness: Introducing family firm identity.



## ANEXOS

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variable	Definición	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Niveles
<b>Problema General</b>  ¿En qué medida los factores de éxito influyen en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019?	<b>Objetivo General</b>  Determinar si los factores de éxito empresarial de liderazgo, formación del sucesor, habilidades y actitudes y tecnología son influyentes en la sucesión y continuidad de las empresas familiares,	<b>Hipótesis General</b>  Los factores de éxito empresarial influyen significativamente en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Trujillo 2019			Liderazgo	Enfoque de la Gestión y Operación de la empresa	Toma decisiones escuchando	1624	SIEMPRE CON FRECUENCIA A VECES NUNCA	BUENO : 28 - 36 REGULAR : 18 - 27 DEFICIENTE: 9 - 17
							coherente en sus acciones	19,21		
muestra sus emociones	17,23									
acepta las opiniones de otros	18,20,22									
<b>Problemas específicos</b>  ¿Existe relación directa entre el factor de liderazgo de los dueños-propietarios y la generación que sucederá y continuará con la empresa familiar?	<b>Objetivos Específicos</b>  Identificar si el factor liderazgo del dueño-propietario tiene influencia con respecto al empleado(s)-familiar(es) y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares	<b>Hipótesis Específicas</b>  Existe una influencia significativa entre el factor de liderazgo del dueño-propietario con el empleado-familiar y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares	Variable Independiente : Factores de éxito empresarial	Conjunto de acciones que en conjunto permiten generar un ambiente de éxito.	Formación del Sucesor	Formación académica y experiencia en el negocio	Estudios académicos	26, 27, 29	SIEMPRE CON FRECUENCIA A VECES NUNCA	BUENO: 19 - 24 REGULAR: 12 - 18 DEFICIENTE: 6 - 11
							experiencia laboral	28, 30		
Alimentar la vena emprendedora	25									
¿Existe relación directa entre el factor de la formación del sucesor y la sucesión y la continuidad de la empresa familiar?	Identificar si el factor de la formación del sucesor tiene influencia en la continuidad de las empresas familiares	Existe una influencia significativa entre el factor de la formación del sucesor y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares			Habilidad y Actitud	Acciones que determinen a un sucesor apto para dirigir el negocio	Habilidades Financieras	31, 32, 34, 35, 37	SIEMPRE CON FRECUENCIA A VECES NUNCA	BUENO: 28 - 36 REGULAR: 18 - 27 DEFICIENTE: 9 - 17
							Habilidades de Trabajo en Equipo	36, 37, 38		
Positivismo	33									
Habilidad creativa	39									
¿Existe relación directa entre el factor de las habilidades y actitudes y la sucesión y continuidad de la empresa familiar?	Identificar si el factor de las habilidades y actitudes tienen influencia en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares	Existe una influencia significativa entre el factor habilidades y actitudes y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares	Variable Dependiente: Sucesión y Continuidad	Permanencia en el tiempo de la empresa bajo la misma familia en el control y propiedad a través y a lo largo de los cambios generacionales	Liderazgo	Enfoque de la organización en conjunto	Capacitación	41	SIEMPRE CON FRECUENCIA A VECES NUNCA	BUENO: 16 - 20 REGULAR : 10 - 15 DEFICIENTE: 5 - 9
							Adaptación	40, 42, 43, 44		
¿Existe relación directa entre el factor de la tecnología y la sucesión y continuidad de las empresas familiares?	Identificar si el factor tecnológico tiene influencia en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares	Existe una influencia significativa entre el factor tecnológico y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares			Liderazgo	Enfoque de la organización en conjunto	Consciente de las consecuencias de sus acciones	1,5, 6	SIEMPRE CON FRECUENCIA A VECES NUNCA	BUENO: 34 - 44 REGULAR: 22 - 33 DEFICIENTE: 11 - 21
							Respeto por las decisiones	2,4,7,9, 11		
se aceptan las opiniones de los demás y se sabe escuchar	3, 8,10									
¿Existe relación directa entre el factor de la tecnología y la sucesión y continuidad de las empresas familiares?	Identificar si el factor tecnológico tiene influencia en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares	Existe una influencia significativa entre el factor tecnológico y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares			Formación del Sucesor	Formación académica, conocimiento del entorno y sector económico de la empresa familiar	Compromiso con el crecimiento	13	SIEMPRE CON FRECUENCIA A VECES NUNCA	BUENO: 16 - 20 REGULAR: 10 - 15 DEFICIENTE: 5 - 9
							conocimiento innovador	15, 16		
conocimiento de la empresa	12, 14									
¿Existe relación directa entre el factor de la tecnología y la sucesión y continuidad de las empresas familiares?	Identificar si el factor tecnológico tiene influencia en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares	Existe una influencia significativa entre el factor tecnológico y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares			Habilidad y Actitud	Cómo responde ante los cambios del entorno	Positivismo	20	SIEMPRE CON FRECUENCIA A VECES NUNCA	BUENO: 25 - 32 REGULAR: 16 - 24 DEFICIENTE: 8 - 15
							Adaptación a los cambios	18,19, 22,24		
Habilidad de comunicarse	17, 21, 23									
¿Existe relación directa entre el factor de la tecnología y la sucesión y continuidad de las empresas familiares?	Identificar si el factor tecnológico tiene influencia en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares	Existe una influencia significativa entre el factor tecnológico y la sucesión y la continuidad de las empresas familiares			Tecnología	Disposición a actualizar y utilizar los cambios tecnológicos e innovar	Aceptación y adaptación	25,26,27,28	SIEMPRE CON FRECUENCIA A VECES NUNCA	BUENO: 13 - 16 REGULAR: 8 - 12 DEFICIENTE 4 - 7

## CUESTIONARIO PARA EL SUCESOR VARIABLE INDEPENDIENTE

Universidad César Vallejo

Título a obtener: Magister en Administración de Negocios MBA

Econ. Aída Eliana Rodríguez Ravelo

Con el propósito de realizar el trabajo de investigación: “Factores de éxito empresarial y su relación con la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019”, se solicita de su ayuda para que conteste una serie de preguntas que se le presentan a continuación:

1. Sector económico de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Edad:  
Entre: 25 y 35 años: \_\_\_\_\_ Entre 36 y 50 años: \_\_\_\_\_ Más de 50 años: \_\_\_\_\_
3. Sexo: Femenino: \_\_\_\_\_ Masculino: \_\_\_\_\_
4. Grado de Instrucción que posee (nivel Culminado)  
a) Primaria: \_\_\_\_\_ b) Secundaria: \_\_\_\_\_ c) Tecnológico: \_\_\_\_\_  
d) Superior: \_\_\_\_\_ e) Post Grado: \_\_\_\_\_ f) Otros: \_\_\_\_\_
5. Si marcó en la pregunta 4 alguna de las alternativas c, d, e o f, la opción escogida fue:  
a) Propuesta por la familia: \_\_\_\_\_ b) Por convicción: \_\_\_\_\_ c) otra razón: \_\_\_\_\_
6. ¿Cuántos años tiene su empresa?  
a) Menos de 5 años: \_\_\_\_\_ b) entre 6 y 10: \_\_\_\_\_ c) más de 10 años: \_\_\_\_\_
7. ¿Ha trabajado en otras empresas que no sean propiedad de su familia?  
a) Sí: \_\_\_\_\_ b) No: \_\_\_\_\_
8. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, la razón fue:  
a) por una mayor compensación económica : \_\_\_\_\_ b) por curiosidad: \_\_\_\_\_  
c) sentía que no tenía espacio en ese momento en la empresa familiar: \_\_\_\_\_  
d) otros (especifique): \_\_\_\_\_
9. ¿Qué le impulsó a formar su propia empresa?  
a) Salió de la empresa donde laboraba: \_\_\_\_\_ b) ya lo estaba estructurando tiempo atrás:  
\_\_\_\_\_  
c) Su familia es de negocios: \_\_\_\_\_ d) otro (especifique): \_\_\_\_\_
10. Mencione que cualidades se necesita para asumir la responsabilidad de guiar la empresa familiar  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. De lo antes mencionadas, ¿cree Ud. que son cualidades, habilidades innatas, actitudes o que se aprende en el núcleo familiar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿Ha hecho partícipes a sus hijos en su negocio desde niños?  
a) Sí: \_\_\_\_\_ b) No: \_\_\_\_\_
13. ¿Su empresa en el momento de realizar o estar en el proceso de la sucesión y continuidad se basa en la utilización de un Protocolo de sucesión?  
a) Sí: \_\_\_\_\_ b) No: \_\_\_\_\_
- 14) Qué tipo de carácter tiene Ud.: \_\_\_\_\_
- 15) Tiene hobbies o intereses particulares ajenos a la empresa:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Cuestionario para el Sucesor – Variable Independiente

N°	Ítem	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	A VECES	NUNCA
<b><u>Liderazgo</u></b>					
16	¿Su familia que forma parte de la empresa influye en las decisiones directivas?				
17	¿Siente confianza en algún familiar para dar a conocer sus ideas para la empresa?				
18	¿Se realizan reuniones para la planificación estratégica con los empleados familiares?				
19	¿Las funciones del personal están bien definidas?				
20	¿Incentiva que la comunicación sea clara y concreta en la empresa?				
21	¿Aplica las políticas de la empresa por igual a todo el personal pertenezca o no a la familia?				
22	¿Las personas del equipo de trabajo aceptan las críticas de forma positiva?				
23	¿Se celebran los éxitos grupales?				
24	¿Se toma en consideración los aportes de todos los sucesores para solucionar alguna situación?				
<b><u>Formación del Sucesor</u></b>					
25	¿Los niños y jóvenes deben educarse con mente empresarial desde el colegio?				
26	¿La profesionalización dentro de la empresa es importante y vital para el crecimiento de la empresa familiar?				
27	¿Contrata a profesionales con experiencia ajenos al entorno familiar?				
28	¿Los sucesores de la empresa familiar cuentan con estudios universitarios?				
29	¿Los sucesores se capacitan permanentemente?				
30	¿El o los sucesor(es) iniciaron su entrenamiento en la empresa desde el nivel operativo?				

### Cuestionario para el Sucesor – Variable Independiente

	ITEM	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	A VECES	NUNCA
	<b>Habilidades y Actitudes</b>				
31	¿Le cultivaron las habilidades, destrezas y actitudes empresariales desde niño?				
32	¿El predecesor desarrolló las habilidades y destrezas financieras en los posibles sucesores?				
33	¿Le Inculcaron la actitud mental positiva?				
34	¿Le enseñaron la habilidad de gestionar el tiempo y la productividad personal como pilar para gestionar la empresa?				
35	¿El predecesor le inculcó la Gestión del Cambio (adaptarse inmediatamente a cambios del mercado) como vital para que la empresa siga siendo competitiva?				
36	¿Fue motivado a adquirir habilidades de comunicación y saber escuchar?				
37	¿Aprendió la habilidad de Negociación por parte del predecesor?				
38	¿Ejerce la actitud integradora en la empresa?				
39	¿Le incentivaron la creatividad desde muy niño?				
	<b>Tecnología</b>				
40	¿Se adapta a los constantes cambios tecnológicos del entorno?				
41	¿Asiste a talleres de capacitación tecnológica?				
42	¿La empresa utiliza tecnología?				
43	¿Aplica la innovación dentro de la empresa para seguir creciendo?				
44	¿Está dispuesto a revolucionar y mejorar el modelo de su empresa?				

### Cuestionario para el Sucesor – Variable Dependiente

N°	Ítem	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	A VECES	NUNCA
	<b><u>Liderazgo</u></b>				
1	¿Participó en el proceso de sucesión ?				
2	¿La toma de decisiones se realizan entre todos los sucesores?				
3	¿ El predecesor permanece activo en la empresa desempeñando el papel de apoyo a los sucesores?				
4	¿El predecesor fomenta la confianza y la libertad de decisiones en el sucesor o sucesores?				
5	¿Ha logrado que los problemas en la empresa o diferencias de opinión no trasciendan al entorno familiar o viceversa?				
6	¿Logró que las diferencias y conflictos generados en la empresa sean constructivas y fructíferas?				
7	¿Tiene claro los objetivos de corto y largo plazo				
8	¿Se consideró a los empleados no familiares como apoyo en el proceso de sucesión?				
9	¿En caso de varios sucesores, la denominación del líder fue por la posición de primogenitura?				
10	¿Existe apoyo mutuo, cohesión y colaboración entre todos los integrantes de la empresa familiar?				
11	¿El Gerente General fue designado por la decisión en conjunto de los sucesores?				
	<b><u>Formación del Sucesor</u></b>				
12	¿el o los sucesores tiene(n) una formación académica netamente en el ámbito empresarial?				
13	¿Ud y el o los sucesore(s) realizan la planificación?				
14	El o los sucesores obtuvieron el conocimiento del funcionamiento de la empresa desde la parte operativa en todas las áreas.				
15	¿Existe el compromiso y/o objetivo de crecimiento y diversificación de la empresa?				
16	Incentiva y desarrolla ideas innovadoras para que la empresa siga vigente				

	Ítem	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	A VECES	NUNCA
	<b><u>Habilidades y Actitudes</u></b>				
17	Las discusiones y enfrentamiento de opinión entre los sucesores y empleados familiares suelen ser valorados positivamente?				
18	A medida que su madurez en el negocio se iba afirmando. ¿El predecesor paulatinamente fue dejando su efecto patriarcal?				
19	El sucesor tiene la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno				
20	El sucesor es de mente positiva e innovadora				
21	La capacidad de comunicarse es muy importante en las empresas, ¿el sucesor es un buen comunicador?				
22	¿La habilidad de delegación de funciones y responsabilidades se realiza paulatinamente en la empresa?				
23	¿Existe una relación de fluidez entre el Predecesor y Sucesor?				
24	¿El o los sucesores mantienen la actitud proactiva en la empresa?				
	<b><u>Tecnología</u></b>				
25	¿Se aplica de alguna forma en la empresa el avance tecnológico?				
26	Actualmente la promoción de las empresas se debe realizar a través de las diferentes plataformas para obtener presencia, ¿se está poniendo en marcha en la empresa?				
27	La tecnología disminuye errores y aumenta la productividad, ¿la aplica en la empresa?				
28	En el mundo globalizado de hoy, la tecnología permite aprovechar las oportunidades en los diferentes mercados, ¿invierte en infraestructura tecnológica?				

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe JESSICA MIRELLA ALBAN SAENZ, con documento de identidad N° 18122669, de profesión LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN con Grado de MAESTRÍA ejerciendo actualmente como ANALISTA DE CONTROL INTERNO en el ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL DE LA SUNARP - ZONA N° V - SEDE TRUJILLO.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en el estudio: FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA SUCESIÓN Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN TRUJILLO 2019 Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	

Fecha: 11 de Julio de 2019

  
\_\_\_\_\_  
Jessica Alban Saenz  
Firma CLAD 1604



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Yver Eddy Bohuytrón Pérez, con documento de identidad N° 18106009, de profesión Economista con Grado de Magister ejerciendo actualmente como Gerente, en la empresa MOBELSAC.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en el estudio: FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA SUCESIÓN Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN TRUJILLO 2019 Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ADEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión				X

Fecha: 28 de Junio del 2019



---

Firma

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe JURY ANITA CALUA ARROYO, con documento de identidad N° 18153715, de profesión economista con Grado de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA ejerciendo actualmente como COORDINADORA SECTORIAL, en el MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en el estudio: FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA SUCESIÓN Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN TRUJILLO 2019. Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X

Fecha: 26 de junio, 2019

Firma

## VARIABLE INDEPENDIENTE

### JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL CUESTIONARIO QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

#### INSTRUCCIONES

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

#### FORMATO CUESTIONARIO PARA EL SUCESOR

P r e g u n t a s	Item	Claridad con la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		E S E N C I A L	N O Ú T I L P E R O L	I M P O R T A N T E	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
1	Sector económico de la empresa														
2	Edad: Entre: 25 y 35 años: ___ Entre 36 y 50 años: ___ Más de 50 años: ___														
3	Sexo: Femenino: ___ Masculino: ___														
4	Grado de Instrucción que posee (nivel Culminado: a) Primaria: ___ b) Secundaria: ___ c) Tecnológico: ___ d) Superior: ___ e) PostGrado: ___ f) Otros: ___														
5	Si marcó en la pregunta 4 alguna de las alternativas c, d, e o f, la opción escogida fue: a) Propuesta por la familia: ___ b) Por convicción: ___ c) otra razón: ___														
P r e g u n t a s	Item	Claridad con la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		E S E N C I A L	N O Ú T I L P E R O L	I M P O R T A N T E	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
6	¿Cuántos años tiene su empresa? a) Menos de 5 años: ___ b) entre 6 y 10: ___ c) más de 10 años: ___														
7	¿Ha trabajado en otras empresas que no sean propiedad de su familia? a) Sí: ___ b) No: ___														
8	Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, la razón fue: a) por una mayor compensación económica: ___ b) por curiosidad: ___ c) sentía que no tenía espacio en ese momento en la empresa familiar: ___ d) otros (especifique): ___														
9	Si Si respondió negativamente a la pregunta 7 ¿Qué le impulsó a formar su propia empresa?: a) Salió de la empresa donde laboraba: ___ b) ya lo estaba estructurando tiempo atrás: ___ c) Su familia es de negocios: ___ d) otro (especifique): ___														
10	Mencione que cualidades se necesita para asumir la responsabilidad de guiar la empresa familiar: _____														
11	De lo antes mencionadas, ¿cree ud. que son habilidades innatas, actitudes o que se aprende en el núcleo familiar? _____														

P r e g u n t a s	Item	Claridad con la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del		Mide lo que pretende		E S E N C I A L	Ú T I L P E R O	E S E N O I A L	I M P O R T A N T	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					(Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
12	¿Ha hecho partícipes a sus hijos en su negocio desde niños? a) Sí: ___ b) No: ___															
13	¿Su empresa en el momento de realizar o estar en el proceso de la sucesión y continuidad se basa en la utilización de un Protocolo de sucesión: a) Sí b) No: ___															
14	Que tipo de carácter tiene Ud: _____															
15	Tiene hobbies o intereses ajenos a la empresa: _____															
<b>LIDERAZGO</b>																
16	¿Su familia que forma parte de la empresa influye en las decisiones directivas?: a) siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca: ___															
17	¿Siente confianza en algún familiar para dar a conocer sus ideas para la empresa?: a) siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca: ___															
18	¿Se realizan reuniones para la planificación estratégica con los empleados familiares?: ) a) siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca: ___															
19	Las funciones del personal están bien definidas: a) siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca: ___															
20	¿Incentiva que la comunicación sea clara y concreta en la empresa? a) siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca: ___															
21	¿Aplica las políticas de la empresa por igual a todo el personal pertenezca o no a la familia? a) siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca: ___															
22	¿Las personas del equipo de trabajo aceptan las críticas de forma positiva? a) siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca: ___															
23	¿Se celebran los éxitos grupales? a) siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca: ___															
24	Se toma en consideración los aportes de los demás para solucionar alguna situación? a) siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca: ___															

P r e g u n t a s	Item	Claridad con la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel		Mide lo que pretende		E S E N C I A L	Ú T I L P E R O	E S E N O I A L	I M P O R T A N T	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					(Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	<b>Formación del Sucesor</b>															
25	¿Los niños y jóvenes deben educarse con mente empresarial desde el colegio? a) siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca: ____															
26	¿La formación del Sucesor dentro de la empresa es importante y vital para el crecimiento de la empresa familiar?: a) siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca: ____															
27	¿Contrata a profesionales con experiencia ajenos al entorno familiar?: a) siempre: ____ b) con frecuencia ____ c) a veces ____ d) nunca: ____															
28	¿Los sucesores de la empresa familiar cuentan con estudios universitarios? a) siempre: ____ b) con frecuencia ____ c) a veces: ____ d) nunca: ____															
29	Los sucesores se capacitan permanentemente?: a) siempre: ____ b) con frecuencia ____ c) a veces ____ d) nunca: ____															
30	¿El o los sucesor(es) iniciaron su entrenamiento en la empresa desde el nivel operativo a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															
	<b>Habilidades y Actitudes</b>															
31	¿Le cultivaron las habilidades, destrezas y actitudes empresariales desde niño? a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															
32	¿El predecesor desarrolló las habilidades y destrezas financieras en los posibles sucesores? a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															
33	¿Le inculcaron la actitud mental positiva? a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															
34	¿Le enseñaron la habilidad de gestionar el tiempo y la productividad personal como pilar para gestionar la empresa? a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															
35	¿El predecesor le inculcó la gestión del cambio (adaptarse inmediatamente a cambios del mercado) como vital para que la empresa siga siendo competitiva? a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															
36	¿Fue motivado a adquirir habilidades de comunicación y saber escuchar? a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															
37	¿Aprendió la habilidad de Negociación por parte del predecesor? a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															
38	¿Ejerce la actitud integradora en la empresa? a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															
39	¿Le incentivaron la creatividad desde muy niño? a) Siempre: ____ b) con frecuencia: ____ c) a veces: ____ d) nunca ____															

P r e g u n t a s	Item	Claridad con la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		E S E N C I A L	Ú T I L S E P N C R O A L N O	I M P O R T A N T E	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
		(Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)													
	<b>Tecnología</b>														
40	¿Se adapta a ls constantes cambios tecnológicos del entorno? a) Siempre:___ b) con frecuencia:___ c) a veces:___ d)nunca_____														
41	¿Asiste a talleres de capacitación tecnológica? a) Siempre:___ b) con frecuencia:___ c) a veces:___ d)nunca_____														
42	¿La empresa utiliza tecnología? a) Siempre:___ b) con frecuencia:___ c) a veces:___ d)nunca_____														
43	¿Aplica la innovación dentro de la empresa para seguir creciendo? a) Siempre:___ b) con frecuencia:___ c) a veces:___ d)nunca_____														
44	¿Está dispuesto a revolucionar y mejorar el modelo de su empresa si fuera necesario? a) Siempre:___ b) con frecuencia:___ c) a veces:___ d)nunca_____														

## VARIABLE DEPENDIENTE

### JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL CUESTIONARIO QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

#### INSTRUCCIONES

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

#### **Variable Dependiente: Cuestionario sobre Sucesión y continuidad de la empresa familiar**

P r e g u n t a s	Item	Claridad con la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		E S E N C I A L	N O Ú T I L E S E N C I A L P E R I O A L	I M P O R T A N T E	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
	<b>Liderazgo</b>														
1	¿Participó en el proceso de sucesión? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
2	¿La toma de decisiones se realizan entre todos los sucesores? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
3	¿El predecesor permanece activo en la empresa desempeñando el papel de apoyo a los sucesores? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
4	¿El predecesor fomenta la confianza y la libertad de decisiones en el sucesor o sucesores? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
5	¿Ha logrado que los problemas en la empresa o diferencias de opinión no trasciendan al entorno familiar o viceversa? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
6	¿Logró que las diferencias y conflictos generados en la empresa sean constructivas y fructíferas? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
7	¿Tiene claro los objetivos de corto y largo plazo? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
8	¿Se consideró a los empleados no familiares como apoyo en el proceso de sucesión? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
9	¿En caso de varios sucesores, la denominación del líder fue por la posición de primogenitura? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
10	¿Existe apoyo mutuo, cohesión y colaboración entre todos los integrantes de la empresa familiar? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
11	¿El Gerente General fue designado por la decisión en conjunto de los sucesores? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														

P r e g u n t a s	Item	Claridad con la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		E S E N C I A L	N O Ú T I L P E R O	N O I M P O R T A N T E	OBSERVACIONES  (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
	<b>Formación del Sucesor</b>														
12	¿El o los sucesor(es) tiene(n) una formación académica netamente en el ámbito empresarial? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
13	¿Ud y el o los sucesore(s) realizan la planificación? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
14	¿El o los sucesores obtuvieron el conocimiento del funcionamiento de la empresa desde la parte operativa en todas las áreas? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
15	¿Existe el compromiso y objetivo de crecimiento y/o diversificación de la empresa? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
16	Incentiva y desarrolla ideas innovadoras para que la empresa siga vigente a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
	<b>Habilidades y Actitudes</b>														
17	¿Las discusiones y enfrentamiento de opinión entre los sucesores y empleados familiares suelen ser valorados positivamente? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
18	A medida que su madurez en el negocio se iba afirmando. ¿El predecesor paulatinamente fue dejando su efecto patriarcal? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
19	El sucesor tiene la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
20	¿ El sucesor es de mente positiva e innovadora? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
21	La capacidad de comunicarse es muy importante en las empresas, ¿el sucesor es un buen comunicador? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
22	¿Se realiza la delegación de funciones y responsabilidades paulatinamente en la empresa? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
23	¿Existe una relación de fluidez entre el Predecesor y Sucesor? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														
24	¿El o los sucesores mantienen la actitud proactiva en la empresa? a) Siempre: ___ b) con frecuencia: ___ c) a veces: ___ d) nunca ___														



P r e g u n t a s	Item	Claridad con la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		E S E N C I A L	N O Ú T I L E S E N C I A L	I M P O R T A N T E	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				(Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	<b>Tecnología</b>														
25	Se aplica de alguna forma en la empresa el avance tecnológico? a) Siempre: __ b) con frecuencia __ c) a veces: ____ d) nunca ____														
26	Actualmente la promoción de las empresas se debe realizar a través de las diferentes plataformas para obtener presencia, ¿se está poniendo en marcha en la empresa? a) Siempre: __ b) con frecuencia: __ c) a veces: ____ d) nunca ____														
27	La tecnología disminuye errores y aumenta la productividad, ¿la aplica en la empresa? a) Siempre: __ b) con frecuencia: __ c) a veces: ____ d) nunca ____														
28	En el mundo globalizado de hoy, la tecnología permite aprovechar las oportunidades en los diferentes mercados, ¿invierte en infraestructura tecnológica? a) Siempre: __ b) con frecuencia: __ c) a veces: ____ d) nunca ____														

## **BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA MUESTRA**

Para colocar en contexto a las empresas evaluadas, haré una breve reseña de cada una, por acuerdo de confidencialidad no se exponen los nombres comerciales ni nombres de las personas entrevistadas. Cabe resaltar que en el 60% de las empresas evaluadas se ha contado con la presencia tanto del predecesor y sucesor juntos.

Empresa 1: Institución Educativa con 50 años al servicio de la comunidad. Actualmente es dirigido por dos sucesoras de la segunda generación, en la plana docente se encuentra un familiar de la tercera generación. El predecesor fundó la institución ofreciendo solo el nivel de educación Inicial, actualmente presenta los tres niveles. La infraestructura del colegio fue construida a medida que avanzaban los niveles de educación. Las discrepancias entre las sucesoras y el empleado de la tercera generación es debido a que ellas se resisten a los cambios, no le dan la debida importancia a la competencia moderna que va apareciendo.

Empresa 2: Comercialización de Productos Naturales. El negocio inicial de la predecesora fue una bodega 25 años antes de la sucesión; al concretarse la sucesión, la sucesora optó por ampliar el negocio a la comercialización de productos naturales ya que la competencia en el rubro de bodegas cada día era más agobiante. La empresa comercializadora de productos naturales actualmente tiene 12 años de funcionamiento, contando con tres tiendas: una en Trujillo, una en Virú y otra en Chimbote. En el negocio la sucesora es economista y su cónyuge ingeniero industrial, quienes se encargan de las ventas y abastecimiento de las mismas, su hija mayor está culminando la carrera de medicina pero no se ha involucrado mucho en el negocio; su segunda hija está terminando la carrera de administración y es quien administra los recursos y el personal de las tres tiendas. En este caso tenemos a la segunda generación involucrando a la tercera generación.

Empresa 3: Fabricación y Venta directa de Muebles de Sala, comedor y otros similares. El actual sucesor cuenta con 45 años al frente de la empresa, aprendió cada detalle del negocio de su predecesor desde la edad de los 12 años, hasta que le fue entregado el negocio. El primer cambio que hizo fue trasladarse a un local más amplio; se hizo socio de la Cámara de Comercio y empezó a participar de las asistencias técnicas y cursos de especialización en Lima, involucrando a sus hijos desde pequeños. Poco a poco el negocio fue ampliándose. Su esposa tenía un mini Marquet y lo ha cedido a su hermana para que lo continúe, para ella también involucrarse pero en el área de finanzas. Su hijo mayor está a

cargo de la fabricación para lo cual han adquirido un terreno en la zona industrial y asiste a cursos de especialidad en Lima. Actualmente laboran 14 personas y se ha invertido en maquinarias modernas que favorecen la productividad. Su segundo hijo es administrador de empresas y es quien administra el negocio en sus 4 puntos de venta. Su tercer hijo está culminando la carrera de ingeniería industrial y también colabora en la fábrica. El sucesor en conjunto con su contador y abogado (quienes son no-familiares), están analizando la forma de suceder la empresa formalmente. En este caso también estamos ante un caso de tránsito a una tercera generación.

Empresa 4: Panadería con más de 50 años. El predecesor aprendió el oficio desde muy niño junto a su padre; cuando le fue entregado el negocio lo primero que hizo fue adquirir maquinarias con miras a mejorar la productividad. A sus cuatro hijos les enseñó el oficio con el objetivo de que cada uno de ellos tuviera una panadería: además, el predecesor instó a cada uno de ellos a que estudiaran una profesión. A medida que iban logrando el objetivo, les iba entregando una tienda. Actualmente el predecesor les ha entregado formalmente el 80% del negocio en propiedad a cada uno, quedándose el predecesor con una tienda, que representa el 20% del total del negocio. Aquí tenemos una sucesión en la tercera generación.

Empresa 5: Producción y comercialización de calzado. El predecesor aprendió el oficio de su tío paterno, hasta que se independizó. Inició su negocio propio en su casa; su esposa se encargaba de las ventas; de sus cuatro hijos, los dos mayores se involucraron en el negocio desde pequeños. Al fallecimiento del predecesor, los sucesores lo dividieron en dos áreas: la mayor es la que se dedica netamente a la producción y a la venta directa en un punto de venta en Trujillo y otro en Lima, es la que innova en colores y modelos, asiste a cursos en Trujillo y Lima. El segundo hijo se ha especializado en el área de perfilado, un servicio que brinda, además de la sucesora mayor, también a otros. La madre tiene un punto de venta en Virú y Chao. En este caso ninguno de la tercera generación les atrae participar del negocio, más bien los de la cuarta generación, aún pequeños, están mostrando interés en el negocio. La sucesora está incentivando a su hijo (tercera generación) para despertarle un interés en la empresa familiar.

Empresa 6: En este caso tenemos dos negocios: al esposo le entregan el negocio de la fabricación de muebles de su padre quien le enseñó ese trabajo desde pequeño; y la esposa tiene el negocio de molidos en el mercado más grande de abastos de nuestra ciudad, con

dos puntos de venta. Sus hijos participan activamente en ambos negocios. En este caso su hija es Administradora y está encargada de administrar los recursos y personal de la fábrica, además de realizar las compras de insumos al por mayor para el negocio de la madre; sus dos hijos están encargados de la operatividad de la fabricación de muebles. El predecesor se encarga del control de calidad en la fábrica y apoya a su esposa en la preparación de los productos. En este caso, en la fabricación de muebles estamos ante la confluencia de la segunda y tercera generación, y en el caso de los molidos una leve intervención de la segunda generación.

Empresa 7: Institución educativa con 34 años de funcionamiento. La fundadora era maestra de profesión quien después de laborar para el Estado decide fundar su propia institución educativa. Ella incentivó desde pequeños a sus dos hijos en el negocio, pero fue su hija quien se identificó más con la idea, estudiando la carrera de Educación. Al fallecer la predecesora, su hija es quien le sucede. La institución tiene los niveles de inicial y primaria, han ampliado la propiedad comprando la casa que colindaba con la parte de atrás, así pueden albergar mayor número de alumnos. Aquí están en la segunda generación.

Empresa 8: El predecesor aprendió el oficio de su padre, el negocio lo asumió su hermano, él decidió estudiar una carrera técnica y empezar desde cero su propia empresa familiar con base a la experiencia adquirida, producía muebles de acero y fierro, su hijo era quien lo ayudaba desde niño. Con el tiempo dejó de producir para realizar la compra directa de muebles desde Lima y venderlos en nuestra ciudad, actualmente cuenta con cuatro tiendas. Su hijo es quien administra el negocio además de tener un negocio con el giro de motos. El predecesor ha abierto otro negocio con un rubro diferente: máquinas de acero. Esta empresa familiar está en la segunda generación.

Empresa 9: Empresa familiar del rubro de construcción con 20 años de operaciones, el predecesor primero laboró en empresas del rubro en Lima hasta que decidió iniciar operaciones en nuestra ciudad, en la empresa familiar labora su esposa e hijo quien también es ingeniero civil, La empresa ha construido varios edificios en nuestra ciudad. En esta empresa se está dando los primeros pasos de la sucesión manifestándose en la delegación de varias acciones.

Empresa 10: Empresa familiar que tiene 30 años de funcionamiento en el rubro de Transporte de Carga Pesada, en la época de vacaciones escolares el predecesor siempre

llevaba a sus hijos a las rutas, conociendo muchas zonas de nuestro país, actualmente uno de sus hijos dirige la empresa, y por otro lado su otro hijo inició la empresa de taxis. El predecesor ha iniciado otra empresa: Librería, junto con su esposa, en este caso el predecesor manifestó “que no puede alejarse de los negocios, pero tenía que ser algo más tranquilo”.

Empresa 11: La predecesora tiene dos puntos de venta de abarrotes, con 26 años de experiencia en el negocio. Uno de sus hijos es quien apoya a su madre en la administración del negocio. Esta empresa está iniciando el proceso de sucesión, dentro de sus planes a corto plazo es abrir un tercer punto de venta, para lo cual ya han definido la zona.

Empresa 12: La empresa familiar tiene más de 30 años en el rubro de ropa sport y de vestir, cuenta con tres tiendas, la sucesión se inició aproximadamente hace 10 años. Al momento de fallecer la predecesora, noviembre 2018, ya se había culminado este proceso. Entre sus planes a corto plazo de la sucesora está diversificar y entrar en el rubro tecnológico.

Empresa 13: Esta empresa es muy particular por la visión del emprendedor. El predecesor participaba en la empresa familiar en la producción y comercialización de mangos, paralelamente, por iniciativa propia comenzó a ampliarse a comercializar soya, maíz y arroz al por mayor, esto le permitió comprarse poco a poco seis unidades para el servicio de taxi, posteriormente terminó de construir su casa de 3 pisos más para alquiler de mini departamentos. Al pasar el tiempo empezó a invertir en bienes raíces. Sus hijos lo acompañan en parte de sus negocios, su hija está culminando la carrera de Arquitectura y su hijo a mitad de carrera de Ingeniería Industrial. Ha ampliado sus propiedades con la compra de varias hectáreas en el valle Chicama y contratado a profesionales especializados en la agroindustria. Actualmente vendió todos los autos, y se está centrando en tres campos: Comercialización de granos, Bienes Raíces con proyección a construir edificios multifamiliares y Sector Agroindustrial con proyección a exportar, cada uno de sus hijos tendrá a su cargo cada línea de negocio según su especialidad. Se ha iniciado el proceso de sucesión.

Empresa 14: Esta empresa familiar tiene 30 años de fundada, se inició como restaurante, al pasar los años uno de sus hijos decide estudiar zootecnia y la familia compra terrenos para la ganadería y sea el negocio de su hijo. Hasta que se deciden fusionar ambos negocios,

ahora es una villa familiar donde está involucrada toda la familia, y se siguen los dos negocios. Los predecesores han efectuado la división de la propiedad entre sus cuatro hijos, en el negocio cada sucesor tiene su función específica y ellos eligieron al administrador general.

Empresa 15: Este negocio familiar tiene más de 50 años en nuestra ciudad. En sus inicios todos sus hijos participaban en el negocio, pero fueron dos los que se inclinaron por seguir con la tradición, actualmente son los sucesores.

Empresa 16: Este negocio familiar tiene más de 50 años, el predecesor abogado-contador de profesión, fundó su estudio de consultoría, uno de sus hijos decide estudiar la carrera de abogado y era quien acompañaba a su padre cuando aún era estudiante en la mayor parte de reuniones, al fallecer el predecesor los clientes tenían confianza en el sucesor porque lo habían visto junto a su padre, actualmente el hijo de sucesor está estudiando la misma carrera profesional y al mismo tiempo acompaña a su padre tal cual lo hizo él. Aquí vemos el involucramiento de la tercera generación.

Empresa 17: Academia de Música, la empresa tiene 20 años de fundada, el predecesor gustaba de la música clásica y del folclor, conocimientos que enseñaba en su casa, sus hijos estudiaron en la escuela de música siguiendo con lo aprendido en casa, hasta hace dos décadas que dos de los hijos deciden iniciar un emprendimiento en la enseñanza de la música, donde participan sus hijos. En este negocio está la confluencia de dos generaciones.

Empresa 18: La empresa tiene 33 años de experiencia en el rubro de ropa sport, tiene tres puntos de venta, una de las hijas ha sucedido el negocio dividiéndolo en ropa sport casual y ropa deportiva para colegios, esta empresa está en la segunda generación.

Empresa 19: Con 20 años institucionales ésta empresa está en el rubro educativo, especializándose en inicial y primaria, al pasar a la sucesora, inició un proceso de modernización tanto en infraestructura y tecnología. Aún sus hijos están pequeños pero participan de las actividades de la institución, la predecesora es un gran apoyo.

Empresa 20: El negocio, comercialización de carne, se inicia hace más de 60 años, el predecesor dividió el negocio entre sus tres hijos repartiéndoles los puestos de venta en diferentes mercados de la ciudad. El cliente entrevistado es quien desarrolló mejor el negocio, ampliándose a diferentes tipos de carnes y teniendo más puntos de venta, el

cliente falleció quedando al frente del negocio su esposa y sus dos hijas. Esta empresa familiar se encuentra en la tercera generación.

Empresa 21: Éste negocio familiar tiene aproximadamente 40 años en el negocio, la predecesora tenía un taller de costura quien enseñaba a su hija, pero ella no le agradaba del todo, por iniciativa propia paralelamente decide dedicarse a la venta de telas y es quien abastecía al negocio de su madre, al fallecer la predecesora la sucesora contrata personal y así puede administrar los dos negocio, actualmente su hijo es a quien se le ha sucedido el negocio al estar delicada de salud la sucesora. En esta empresa familiar estamos en la tercera generación

Empresa 22: El negocio tiene más de 35 años, la predecesora siempre tuvo a su lado a la sucesora, quien laboró desde la parte operativa en todas las áreas, el negocio está en el rubro de hotelería y afines. Han ampliado sus servicios de centros de reuniones y agasajos.

Empresa 23: El consorcio educativo tiene 36 años, se inició con un instituto, años después paralelamente inició el colegio sus operaciones, y diez años después inició sus operaciones la clínica asistencial con varias especialidades, teniendo como objetivo que los alumnos del instituto realicen sus prácticas, además de tener un centro recreacional. Actualmente, dos de los tres hijos participan en el negocio, el tema de la sucesión está siendo conversado en familia. Cada miembro de la familia tiene funciones específicas, donde las damas tienen la responsabilidad de la parte financiera y la administración.

Empresa 24: La empresa familiar tiene un poco más de 40 años, en el rubro de imprenta, el predecesor entregó la empresa hace 19 años al sucesor quien la ha modernizado, su hijo fue involucrado desde muy niño, actualmente tiene una agencia de publicidad quien se encarga de realizar los diseños y se apoya en la imprenta. Por su parte el predecesor ha formado una empresa en otro rubro diferente. La imprenta está en su tercera generación.

Empresa 25: La emprendedora lleva más de 30 años en el negocio de fruta al por mayor y menor, su hija está involucrada en el negocio, teniendo dos puntos de venta en el más grande mercado de abastos de nuestra ciudad, la sucesora está estudiando la carrera de Administración, donde la predecesora a delegado algunas responsabilidades, su objetivo a corto plazo es abastecer también a las zonas de la Sierra.

Empresa 26: La emprendedora lleva en el negocio más de 35 años, su madre fue quien les enseñó a los cuatro hijos sobre los conocimientos del negocio, tres de ellos les interesó a

quienes les dio un puesto a cada uno donde cada uno de ellos ha involucrado a sus hijos, quienes actualmente estudian carreras ligadas a la Administración. Aquí estamos en el proceso a la tercera generación.

Empresa 27: El predecesor estuvo en el rubro de fabricación de muebles para oficina e instituciones educativas por más de 40 años. El sucesor tomó la decisión de fabricar solo los muebles para las instituciones educativas y a comprar los muebles para oficina, actualmente ha abierto dos negocio más en diferentes rubros donde está involucrando a su hijo mayor. Esta empresa está dando paso a la tercera generación.

Empresa 28: La empresa familiar tiene más de 40 años, el predecesor involucró a sus dos hijos, solo uno de ellos tomó la posta, el rubro es de metalmecánica, se especializó en Lima, ha expandido su radio de acción hacia todo el norte y parte de la Sierra Liberteña. Dos de sus hijos están conociendo la empresa, uno de ellos cursa estudios de Ingeniería Mecánica. La empresa está en la transición de la segunda a la tercera generación.

Empresa 29: El predecesor con dos negocios, abarrotes y restaurante, su única hija dirige el restaurante y al fallecer el predecesor la esposa dirige el negocio de abarrotes. La sucesora fue involucrada en el negocio desde muy pequeña, curso estudios de turismo y administración, lo cual le ha permitido generar al negocio una rotación alta y especializada en atender a turistas, utilizando la tecnología además de contactarse con empresas de turismo. Sus dos hijas colaboran en el negocio.

Empresa 30: La predecesora tenía varios negocios familiares, se fue desligándose quedándose sólo con uno, comercialización de abarrotes y similares hacia la Sierra, la sucesora al hacerse cargo del negocio ha involucrado a su esposo quien está a cargo del negocio del transporte y ella tiene un mini market en su casa donde los pedidos por parte de sus clientes es en un 25% son realizados vía whatsapp, sus camiones de carga son monitoreados por gps. Su hijo mayor está moderadamente involucrado en el negocio.

Empresa 31: La predecesora tenía una bodega con 40 años de actividad, si bien es cierto sus 4 hijos se dedicaron a actividades muy diferentes, uno de ellos dejó de ejercer su carrera para asumir el negocio el cual ha crecido y tiene un proyecto a corto plazo de diversificarse a otro rubro, sus hijas colaboran con el negocio pero aún no han demostrado mucho interés, más bien su hermana ha tomado la decisión de ejercer su carrera y dedicarse al negocio, teniendo el punto de partida lo que aprendió.



Empresa 32: Los predecesores tenían dos negocios, restaurante y telecomunicaciones, al trasladar sus negocios a sus tres hijos, quienes decidieron cerrar el negocio de telecomunicaciones y subdividieron en diferentes locales especializándose en el rubro, pollería, almuerzos y parrilladas. Al fallecer uno de ellos, quien tenía a cargo las parrilladas lo asumió la que estaba a cargo de la pollería. Los hijos de ambos hermanos colaboran en el negocio pero aún no han demostrado un mayor interés.

Empresa 33: El predecesor tenía dos negocios, restaurante y venta de golosinas al por mayor y menor, la sucesora decidió cerrar el negocio de golosinas y especializarse en el restaurante, que además de atender almuerzos atiende buffet, adquirió un local amplio para atender compromisos. Actualmente su hija es quien apoya en el salón de eventos.

Empresa 34: Empresa con más de 85 años en la ciudad, en el rubro de panadería, tiene varias tiendas administradas por nietos, sobrinos. Desde el inicio la familia integra a los nuevos miembros a participar del negocio familiar, los sucesores tienen estudios relacionados en la producción y administración de negocios. Están en la tercera generación camino a la cuarta generación.

Empresa 35: El predecesor recibió las enseñanzas de su padre, rubro: calzado, cuando tomó las riendas del negocio, dispuso todo el primer piso de su casa para el negocio, adquirió maquinaria nuevas y asistía a cursos de especialización tanto en nuestra ciudad y Lima, a uno de sus hijos empezó a interesarle el diseño y también el predecesor impulsó con cursos en Lima. El objetivo del predecesor era exportar, lo cual se concretó en el año 2004, actualmente el predecesor está delegando al sucesor más actividades, el negocio tiene más de 35 años.

Empresa 36: El predecesor aprendió de su padre el oficio automotriz, cuando asumió el negocio, cambió de local y dispuso todo el primer piso para la atención, el local es amplio y permite una atención profesional, hace unos años adquirió la casa de a lado la cual ha derrumbado en la parte trasera ampliando así la cantidad de autos a atender, el negocio tiene más de 33 años.

Empresa 37: La predecesora por muchos años comercializó al por mayor y menor fruta en el mercado La Hermelinda, sus hijos son los encargados, abastecen a los supermercados de

la ciudad y para la Sierra, además de atender en el mismo mercado, su hija es la que administra el negocio.

Empresa 38: El predecesor tiene una clínica en nuestra ciudad, médico de profesión, su hijo médico y su hija es la administradora de la clínica, tiene más de 30 años al servicio de la comunidad. Tanto el predecesor y sucesores laboran juntos en la clínica.

Empresa 39: El predecesor había fundado varias tiendas ferreteras tanto en Trujillo como en la Sierra, dejando la administración de todo el negocio a su hija, quien comparte la conducción con uno de sus hermanos quien es el que realiza los viajes.

Empresa 40: El predecesor inició una empresa de servicios generales, delegó el negocio familiar a su hija, quien no conocía el negocio, así que con la ayuda de los trabajadores y del predecesor tuvo que aprender rápidamente. El negocio tiene un poco más de 25 años.

Empresa 41: Empresa de servicios generales, específicamente de seguridad, con 21 años de operaciones, el predecesor está delegando a su sucesor algunas actividades administrativas, y coordinando con los trabajadores conociendo el negocio. La carrera a seguir por el sucesor fue sugerida por el predecesor.

Empresa 42: La predecesora tiene un minimarket donde se ha dividido en dos sucesores, y cada quien maneja un área, lo referente a abarrotes, golosinas y afines lo maneja su hijo y lo que es referente a librería, juguetería y regalos lo administra su hija, ambos sucesores estudiaron administración.

Empresa 43: La familia de la predecesora siempre estuvo inmersa en negocio, pero a ella no le gustó, escogiendo la profesión de enfermería, pero la vena del negocio no se pierde y de esta manera inició su centro médico más de 20 años, ahora lo administra su hija quien es odontóloga, la predecesora sigue laborando en el centro de salud, y atienden junto con otros profesionales de la salud en varias especialidades.

Empresa 44: El predecesor laboraba en una empresa de telefonía hasta que hubo el cambio en la empresa, muchos trabajadores fueron liquidados, pero éste emprendedor formó su empresa para brindar servicios de terceros a la misma empresa, siendo su punto de partida, actualmente la empresa brinda servicio a todo el norte del país incluyendo la Sierra, su hijo es quien tiene la administración del negocio, el predecesor aún labora en la parte operativa. El negocio tiene cerca de 30 años.

Empresa 45: El predecesor inició operaciones hace 25 años su taller de tejidos y ropa en algodón, abastece el mercado nacional además de exportar, abrió un taller también en la ciudad de Lima, especializado en tejido de alpaca para exportación, su esposa y sus hijas colaboran en el negocio, quedando la administración en una de sus hijas.

Empresa 46: El predecesor inicia sus operaciones en el rubro de insumos eléctrico y ferreteros, una de sus hijas y su hermana colaboran en el negocio, su hija es quien tiene en sus manos la administración y contabilidad del negocio, el predecesor maneja el área de ventas.

Empresa 47: La predecesora entrega su negocio a uno de sus hijos, quien había trabajado en ventas en otras empresas, pero conocía el negocio desde pequeño, actualmente su hijo conduce el restaurante el cual se ha modernizado y cuenta con la ayuda de sus tres hijos, tanto en la cocina y en la atención, el negocio tiene cerca de 40 años.

Empresa 48: El negocio está en el rubro de restaurante, el predecesor involucró a todos sus hijos, pero uno de ellos mostró interés y es quien conduce el negocio, cuenta con casi 30 años el negocio el cual ha sido modernizado y ampliado, si bien es cierto sus hijas son pequeñas aún, si está dentro de su visión ir involucrándolas.

Empresa 49: Los predecesores tuvieron varios negocio y fueron designados a cada de sus cuatro hijos, quienes actualmente los administran, desde cultivo y comercialización de verduras y frutas, edificios para alquileres, tiendas comerciales, y un minimarket el cual el sucesor varió de giro a un centro de agente de multibanca y servicios financieros.

Empresa 50: El predecesor se dedicó al cultivo y comercialización de uva, palta y verduras a nivel local, y para exportación la uva, actualmente están mejorando su cultivo de palta para exportar. Su hija que estudio Agronomía es la que conduce el negocio. El negocio tiene más de 40 años.

Empresa 51: El predecesor tiene una avícola, con cerca de 40 años de funcionamiento, siempre involucró a sus hijos en el negocio, actualmente lo administra uno de sus hijos, los demás tienen sus responsabilidades en cada área.

A continuación las tablas con los resultados de las quince primeras preguntas del cuestionario de la variable independiente:

## **TABLAS DEL CUESTIONARIO – PREGUNTAS DE LA 1 A LA 15.**

**Tabla 11**

*Sector Económico de los emprendedores de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

SECTOR ECONÓMICO	NÚMERO	PORCENTAJE
COMERCIO	16	31%
PRODUCCIÓN	8	16%
SERVICIOS	23	45%
DIVERSIFICACIÓN	4	8%
TOTAL	51	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

### **Descripción:**

En la tabla 11 observamos que el 31% están en el sector económico de Comercio, el 16% en el Sector Producción, el 45% en el sector Servicios y el 8% ha sido agrupado en el ítem de diversificación ya que tienen dentro de la empresa familiar varias empresas en diferentes rubros.

**Tabla 12**

*Edad de los sucesores de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

EDAD SUCESOR			
Entre 19 a 39 años Millennials	Entre 40 a 59 años Generación X	Entre 60 a 74 años Generación Baby Boomers	Total
20	30	1	51
39%	59%	2%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

Descripción: Podemos identificar que el 39% corresponden a sucesores conocidos como los millennials, el 59% de los sucesores son de la generación X, y con un 2% de la generación Baby Boomers.

**Tabla 13***Sexo de los sucesores de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

Sexo		
Femenino	Masculino	Total
27	24	51
53%	47%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 13, de la muestra tomada, el 53% de los sucesores de las empresas familiares son del sexo femenino y el 47% son del sexo masculino.

**Tabla 14***Nivel de estudios de los predecesores y sucesores de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

Predecesor							Sucesor						
Primaria	Secundaria	Tecnológico	Superior	Posgrado	Otros	Total	Primaria	Secundaria	Tecnológico	Superior	Posgrado	Otros	Total
5	30	3	11	1	1	51	0	4	13	33	1	0	51
10%	59%	6%	22%	2%	2%	100%	0%	8%	25%	65%	2%	0%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 14 tenemos que en el predecesor el nivel primario está comprendido 10%, para el nivel secundario tenemos un 59%, para el nivel tecnológico un 6%, un 22% para el nivel Superior, un 2% para posgrado, y 2% para otro tipo de estudios. Para el sucesor se visualiza un cambio, así tenemos un 0% para nivel primario, un 8% para el nivel secundario, un 25% para el nivel tecnológico, y un 65% para el nivel superior, un 2% para el nivel posgrado y finalmente un 0% para el nivel otros.

**Tabla 15**

*Razones por las que el sucesor escoge los estudios superiores de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

Sucesor Escogió estudios porque...			
Propuesta por la Familia	Por Convicción	No estudió educación superior	Total
6	41	4	51
12%	80%	8%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

### Descripción

En la tabla 15 se muestra que el 12% tuvo la influencia de la familia, el 80% la decisión fue por convicción, y solo el 8% no tuvo educación superior.

**Tabla 16**

*Tiempo de vida de las empresas familiares de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019*

¿Cuántos años tiene la empresa?			
Menos de 20 años	Entre 20 a 40 años	Más de 41 años	Total
2	38	11	51
4%	74%	22%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 16, el 4% de las empresas tiene de vida institucional menos de 20 años, el 74% está entre 20 a 40 años, y el 22% tiene más de 41 años.

**Tabla 17**

*Conocer si los sucesores de las empresas familiares de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019 trabajaron en otra empresa ajena a la familiar*

Ha trabajado en otra empresa ajena a la familiar		
SI	NO	Total
19	32	51
37%	63%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 17, el 37% de los sucesores trabajaron en empresas ajenas a la familiar y, el 63% solo laboraron en la empresa familiar.

**Tabla 18**

*Conocer las razones de los sucesores de las empresas familiares de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019 que trabajaron en otra empresa ajena a la familiar*

Si respondió afirmativamente a la anterior fue porque				
Mayor compensación económica	Por curiosidad	Sentía q no tenía espacio en la empresa en ese momento	Otros	Total de los que dijeron Si en el cuadro anterior
9	3	3	4	19
47%	16%	16%	21%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 18, el 47% decidió trabajar en otra empresa ajena a la empresa familiar por una mayor compensación económica, el 21% manifestaron diferentes razones, el 16% mostraron curiosidad por conocer otras empresas del entorno, y otro 16% sentía que no tenía la confianza del predecesor en ese momento y por ende que no había espacio para desarrollarse.

**Tabla 19**

*Conocer qué les impulsó a los sucesores a formar parte de la empresa familiares de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019 que trabajaron en otra empresa ajena a la familiar*

Qué le impulsó a formar parte de la empresa familiar				
Salió de la empresa donde laboraba	Influencia familiar	El reto de hacer crecer la empresa familiar	Otros	Total
9	17	20	5	51
18%	33%	39%	10%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 19 apreciamos que el 18% salió de la empresa por diferentes razones, el 33% por la influencia familiar, el 39% sintieron que era un reto hacer crecer la empresa familiar y por ende asegurar su continuidad, el 10% manifestó otras razones.

**Tabla 20**

*Conocer si los sucesores de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019 hacen partícipes a sus hijos en la empresa familiar desde niños.*

¿Ha hecho partícipes a sus hijos en la empresa familiar desde niños?			
SI	NO	No tiene hijos	Total
39	3	9	51
76%	6%	18%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 20, el 76% de los sucesores han hecho partícipes en la empresa familiar a sus hijos desde pequeños y, el 6% no lo ha hecho, teniendo un 18% que no tiene hijos.



**Tabla 21**

*Conocer si el proceso de Sucesión se basa en un Protocolo de Sucesión en las empresas de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019.*

¿Su empresa en el momento de realizar o estar en el proceso de la sucesión y continuidad se basa en la utilización de un Protocolo de sucesión:		
SI	NO	Total
8	43	51
16%	84%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 21, se aprecia que el 16% de las empresas familiares la Sucesión se basó en un Protocolo y, el 84% no lo hizo.

**Tabla 22**

*Cualidades que se necesitan para asumir la responsabilidad de guiar la empresa familiar de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019.*

Mencione que cualidades se necesita para asumir la responsabilidad de guiar la empresa familiar:		
Cualidad	N° de veces mencionada	%
Organizado	35	16%
Puntualidad	33	15%
Perseverancia	30	14%
Responsable	25	12%
Honestidad	21	10%
Compromiso	20	9%
Actitud mental positiva	18	8%
Paciencia	12	6%
Alegria	10	5%
Determinación	7	3%
Otros	2	1%
Total	213	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

## Descripción

En la tabla 22, las respuestas son múltiples sin alternativas, apreciamos que la cualidad más mencionada es la de ser Organizado con el 16%, puntualidad con 15%, Responsabilidad con 12%, Honestidad con 10%, Compromiso con 9%, Actitud mental positiva 8%, Paciencia con 6%, Alegría con 5%, Determinación con 3% y otros con 1%.

## Tabla 23

*Determinación si son habilidades innatas, actitudes o si se aprende en el núcleo familiar en base a las respuestas de la tabla 16 de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019.*

De lo antes mencionadas, ¿cree ud. que son habilidades innatas, actitudes o que se aprende en el núcleo familiar?			
Habilidades innatas	Actitudes	Aprendemos núcleo familiar	Total
7	20	24	51
14%	39%	47%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 23 los sucesores determinaron que las cualidades son habilidades innatas en un 14%, Actitudes en un 39% y que las aprendemos en el núcleo familiar en un 47%, lo que nos indica la relevancia de la cultura familiar.

**Tabla 24**

*Como se define el sucesor de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019.*

Como se define Ud:				
Autoritario	Democrático	Decidido	Calmado	Total
3	19	23	6	51
6%	37%	45%	12%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:** En la tabla 24, nos muestra que el 6% de la muestra se define autoritario, el 37% se autodefine democrático, el 45% decidido, y el 12% como calmado. Resaltando las características de un buen líder: democrático y decidido.

**Tabla 25**

*Hobbies o intereses ajenos a la empresa de los sucesores de la muestra de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019.*

Tiene hobbies o intereses ajenos a la empresa:					
Viajar	Deportes	Música	Otros	No tengo	Total
21	7	5	11	7	51
41%	14%	10%	22%	14%	100%

Fuente: Aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019

**Descripción:**

En la Tabla 25 nos indica que el 41% de la muestra tiene como hobby viajar, un 14% hace deporte y un 10% tiene su interés por la música, en gustos variados tenemos un 11%. Un 14% no tiene ningún interés.

## ESTADISTICA DE LOS ELEMENTOS

**Tabla 26**

*Estadísticas del total del elemento de la variable independiente*

<b>ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprido
Item 1	93.0500	43.313	-0.179	0.836
Item 2	92.9500	42.682	0.000	0.831
Item 3	93.1000	39.253	0.520	0.819
Item 4	92.9500	42.682	0.000	0.831
Item 5	93.7500	37.882	0.583	0.815
Item 6	94.0000	40.526	0.399	0.824
Item 7	94.0500	40.682	0.485	0.823
Item 8	94.0500	38.366	0.427	0.822
Item 9	93.2500	39.461	0.403	0.823
Item 10	92.9500	42.682	0.000	0.831
Item 11	93.1500	40.555	0.375	0.825
Item 12	94.1000	40.726	0.106	0.841
Item 13	93.4500	37.418	0.569	0.815
Item 14	93.9000	35.463	0.665	0.809
Item 15	93.0500	38.892	0.644	0.816
Item 16	93.6000	45.305	-0.376	0.851
Item 17	93.8500	40.555	0.210	0.831
Item 18	93.5000	41.000	0.217	0.829
Item 19	93.7500	41.461	0.106	0.835
Item 20	93.8500	40.450	0.357	0.825
Item 21	93.7500	38.829	0.549	0.818
Item 22	93.0500	41.524	0.268	0.828
Item 23	93.7500	39.671	0.339	0.825
Item 24	93.7500	41.461	0.141	0.832
Item 25	93.9500	38.576	0.683	0.815
Item 26	94.3500	37.082	0.620	0.813
Item 27	94.1500	37.292	0.666	0.812
Item 28	94.1000	36.516	0.705	0.809
Item 29	93.4500	40.576	0.282	0.827

Fuente: Resultados de la aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019 (piloto)

### **Descripción:**

En la tabla 26, las preguntas de la variable independiente muestran en la columna del Alfa de Cronbach una alta confiabilidad. Con respecto a los ítems en negativo se concluye que en el ítem 1 no era la respuesta esperada y en el ítem 16 la estructura de la pregunta debió tener otra estructura.

**Tabla 27***Estadísticas del total del elemento de la variable dependiente*

ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item 1	80.0500	89.839	0.642	0,907
Item 2	79.8000	90.379	0,579	0,908
Item 3	79.3500	96.239	0,133	0,913
Item 4	79.6000	90.463	0,572	0,908
Item 5	80.4500	90,366	0,801	0,906
Item 6	79.9000	93,147	0,349	0,911
Item 7	79.6000	88,463	0,756	0,905
Item 8	81.9000	93,147	0,349	0,911
Item 9	81.9500	99,524	0,228	0,919
Item 10	79.9000	90,516	0,597	0,908
Item 11	80.3500	89,608	0,572	0,908
Item 12	80.0000	91,789	0,276	0,915
Item 13	79.4000	93,621	0,445	0,910
Item 14	79.4000	93,095	0,392	0,911
Item 15	80.2000	89,011	0,754	0,905
Item 16	80.3500	89,082	0,713	0,906
Item 17	79.9500	93,734	0,395	0,911
Item 18	80.2000	92,484	0,354	0,912
Item 19	80.3000	93,905	0,558	0,910
Item 20	80.0500	89,629	0,661	0,907
Item 21	80.1500	93,503	0,361	0,911
Item 22	80.4000	90,989	0,608	0,908
Item 23	79.8000	91,116	0,621	0,908
Item 24	80.1500	88,134	0,777	0,905
Item 25	80.6500	88,134	0.677	0,906
Item 26	80.8000	85,011	0,456	0,915
Item 27	80.8000	82,695	0.674	0,906
Item 28	80.9500	84,576	0.712	0,905

Fuente: Resultados de la aplicación de cuestionario de Factores de éxito empresarial, cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, Trujillo 2019 (piloto)

### **Descripción**

En la tabla 27, las preguntas de la variable dependiente muestran en la columna del Alfa de Cronbach una alta confiabilidad. Con respecto a todos los ítems todos muestran una alta confiabilidad.

## VALORES DE LAS RESPUESTAS DE LA MUESTRA PILOTO

De la variable independiente: factores de éxito

Muestra /items	Liderazgo								Formación del sucesor							Habilidades y destrezas								Tecnología					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
2	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	2	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	2	2	3	
5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	
6	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	
7	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	
8	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	
9	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
10	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	2	2	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	
11	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	
12	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	
13	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	
14	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	
15	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	
16	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	
17	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	
18	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	
19	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	
20	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3

De la variable dependiente: Sucesión y continuidad

muestra /item	Liderazgo								Formación del sucesor							Habilidades y actitudes								Tecnología				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	2	2	4	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	4	2	2
2	4	4	4	4	3	3	4	2	1	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3
3	4	4	4	4	3	3	4	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	3	4	1	1	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	1
5	3	3	4	3	3	4	4	3	1	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
6	3	4	4	4	3	3	3	1	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2
7	4	4	4	4	3	4	3	1	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	1	1	1
8	3	4	4	2	2	3	3	1	1	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2
9	3	4	4	4	3	4	4	1	1	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3
10	3	3	4	3	2	3	3	1	1	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1
11	2	3	4	3	2	3	3	1	1	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1
12	3	3	4	4	3	3	4	1	3	4	1	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
13	3	3	4	4	3	4	4	2	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	3
14	3	4	4	4	3	4	4	1	1	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
15	4	4	4	4	3	3	4	2	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3
16	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	2	2	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1
17	3	3	3	3	3	4	4	1	1	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3
19	4	3	4	4	3	3	4	1	1	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2
20	3	3	4	4	3	4	4	1	1	3	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA SUCESIÓN Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN TRUJILLO 2019

AUTORA: Aída Eliana Rodríguez Ravelo, nytinversiones@gmail.com, Universidad César Vallejo

RESUMEN: La investigación nace cuando laboraba en una entidad financiera como analista de créditos, al conversar con los clientes muchos de ellos no llamaban la atención de sus hijos para la continuidad de sus empresas familiares; un estudio de la Universidad de Piura (2016) reveló que sólo el 30% realiza una sucesión exitosa a la segunda generación y el 15% a la tercera generación, asimismo han determinado que las empresas familiares aportan el 40% al PBI. El propósito de la investigación es conocer las acciones realizadas por las empresas familiares que han logrado la sucesión, y luego poder guiar y replicar a las empresas familiares que aún no lo logran, lo cual contribuirá en un crecimiento de la región. La metodología usada se basó en dos cuestionarios aplicados al sucesor para cada variable: variable independiente: Factores de éxito empresarial y variable dependientes: sucesión y continuidad de las empresas familiares, en cada variable se consideraron las siguientes dimensiones: Liderazgo. Formación del Sucesor, Habilidades y Actitudes y por último Tecnología. Para la muestra recurrí a mi base de datos de los clientes de la institución donde laboré, quienes debían tener como única característica: el tratarse de empresas familiares exitosas en su proceso de sucesión y continuidad a su segunda o tercera generación. Detecté 51 empresas familiares en el distrito de Trujillo y 20 en el distrito de la Esperanza (prueba piloto). Se usó el sistema SPSS 22 para la obtención de los resultados. Al correlacionar entre las dos variables el resultado obtenido nos indica que existe una relación directa y significativa, pero al correlacionar cada dimensión de la variable independiente con la variable dependiente la correlación es moderada, indicándonos que por sí solas no pueden incidir, se necesitan mutuamente para generar el efecto. Concluyo que se requieren más factores a considerar: uno de ellos puede ser la cultura familiar y las relaciones interpersonales familiares y un estudio cualitativo permitiría poder investigar con mayor profundidad. Respecto a los emprendedores encuestados concluí que no le habían dado importancia a cultivar las Habilidades y Actitudes en sus sucesores, no tenían prioridad de contar con un Protocolo de Sucesión, A un buen grupo de los sucesores que tienen como su siguiente generación a millennials se les recomendó que sean más propicios para aceptar los cambios tecnológicos e innovaciones

PALABRAS CLAVE: factores, éxito, Sucesión, continuidad, empresa familiar

**ABSTRACT:** The research was born from when I was working for a financial institution as a credit analyst, while talking to clients, many of them did not attract the attention of their children for the continuity of their family businesses. A study by the University of Piura (2016) revealed that only 30% of family business makes a succession to the second generation and 15% to the third generation; it has also determined that family businesses contribute 40% to the GDP. The purpose of the research is to know the actions carried out by family businesses to achieve successions, and then to be able to replicate them and guide other family businesses that do not succeed yet, which will result in the regional growth. The methodology used was based on two questionnaires applied to the successor for each variable: independent variable: Business success factors and dependent variable: succession and continuity of family businesses, in each variable the following dimensions were considered: Leadership. Successor Training, Skills and Attitudes and finally Technology. For the sample I turned to my database of the aforementioned institution, which should present this only required characteristic: to be a family businesses with successful cases of succession and continuity in second or third generation, I detected 51 family businesses in the district of Trujillo and 20 more in the district of La Esperanza (pilot test). The SPSS 22 system was used to obtain the results, while correlating the two variables, the result obtained indicates that there is a direct and significant relationship, but while correlating each dimension of the independent variable with the dependent variable, the correlation is moderate, indicating that by themselves they cannot influence, they need each other to generate the effect I conclude that more factors are needed to consider: one of them may be family culture or interpersonal relationships between family members, a qualitative study would allow to investigate further. With respect to the entrepreneurs surveyed, I concluded that they had not given importance to cultivating the Skills and Attitudes in their successors, they had no priority to have a Succession Protocol. I recommended to a good group of successors who have millennials as their next generation to be more conducive at accepting technological changes and innovations.

**KEYWORDS:** factors, success, succession, continuity, family business

**INTRODUCCIÓN:** El punto de partida de esta investigación radica en la información del 30% de las empresas familiares que logran la sucesión y continuidad a la segunda generación y el 15% a la tercera generación, entonces la inquietud es conocer bien qué acciones realizan estas empresas exitosas para apoyar a las empresas familiares que están en el 70% que no lo logra. La aportación de las empresas familiares al PBI del 40% se puede ampliar guiando a las demás empresas familiares, lo cual permitirá un crecimiento sostenido en la región. Para lo cual me planteé el siguiente problema: ¿En qué medida los factores de éxito influyen en la sucesión y la continuidad



de las empresas familiares en Trujillo 2019? Asimismo la hipótesis formulada es: Los factores de éxito empresarial influyen significativamente en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Trujillo 2019, asimismo el Objetivo general es: Determinar si los factores de éxito empresarial de liderazgo, formación del sucesor, habilidades y actitudes y tecnología son influyentes en la sucesión y continuidad de las empresas familiares. Para la consideración de las dimensiones en esta investigación y preguntas se tomó en cuenta los diferentes estudios previos, como la investigación realizada por Katuska Cabrera (2007), a empresas familiares de España, donde se encontraron varios factores para realizar la sucesión siendo la elección del sucesor, su capacitación, los comportamientos y la profesionalización de la empresa los factores más resaltantes para evitar el fracaso de la sucesión; esto a su vez fue considerado para construir el cuestionario con respecto a la Formación del Sucesor y Habilidades y Actitudes. De igual manera Ángel Gallo (1998), en su libro nos indica que se debe detectar las cualidades de cada integrante familiar para ubicarlos en el puesto adecuado, recalca la importancia de un sistema de evaluación en base a tres áreas: cualidades, conocimiento y actitudes de cada miembro, todo este proceso con el objetivo de lograr la garantía de un sucesor que sea psicológicamente “fuerte”, para que pueda asumir la gran responsabilidad de dirigir la empresa y superar los problemas inherentes de ansiedad a los que se expondría, esto fue considerado al construir el cuestionario en Habilidades y Actitudes y Liderazgo. Asimismo consideré a Samuel Goyzueta (2013), quien resalta en su libro un modelo con tres elementos fundamentales: la motivación, las herramientas y la acción, en donde la motivación depende del líder de la empresa, las herramientas dependen del protocolo familiar y todo lo relacionado a la dirección y la acción con respecto al liderazgo de la empresa pero siempre apoyado en los otros dos elementos en conjunto, esto se tomó en cuenta para el cuestionario de Liderazgo, así como a Adriana Mendoza (2017) en su investigación a una empresa familiar logró identificar tres etapas del liderazgo: inicio, la formalización y la transformación los resultados obtenidos es que en cada etapa el liderazgo toma diferentes formas y a medida que la empresa crece se hace más urgente y complejo y se hace necesario acomodarse a las situaciones donde depende de la habilidad y actitud del Líder. La última dimensión incluida en esta investigación es la Tecnología, la razón es que debemos estar llanos a los cambios rápidos que vivimos y en lo que es cada vez más imprescindible contar con alguna tecnología, la cual resulta atractiva a la nueva generación que le toca tomar la posta en los negocios. Es así que consideré los estudios de Dávila y Mitta (2016) donde concluyen que los millennials peruanos tienen como objetivo su desarrollo personal y solo así trabajarán tranquilos, de igual manera Begazo y Fernández (2015) definen a los millennials peruanos como personas a quienes les interesa su

desarrollo personal y el conocimiento tecnológico. Entonces este cambio generacional consiste en comprenderlos y saber capacitarlos para que tomen la posta.

**METODOLOGÍA:** Se aplicó el diseño de investigación correlativo, en la variable independiente: los factores de éxito que influyen: cuantitativa y categóricamente porque nos informará y establecerá el grado de relación con la variable dependiente. La variable dependiente: La Sucesión y la Continuidad de la empresa familiar, es el fenómeno que trata de explicar a través de las dimensiones de la variable condicionante. Cuantitativa y categóricamente porque nos dará la verificación e información si hay o no el efecto. La muestra se ha tomado de la cartera de clientes de la ex Edpyme Pro Negocios, donde fui analista de créditos, con la característica específica: empresas familiares que están o ya han realizado el traspaso a la segunda y/o tercera generación. Se detectó que solo 51 empresas familiares cumplían con estas características de las ubicadas en el distrito de Trujillo. La información se recolectó a través de dos cuestionarios, ambos dirigidos al sucesor. Se diseñó dos formatos de cuestionarios. El primero es para la variable independiente el cual consta de dos partes, las primeras quince preguntas son preguntas cerradas y abiertas con el objetivo de conocer más detalles sobre el entorno familiar y económico, las preguntas desde la dieciséis a la cuarenta y cuatro están divididas en las cuatro dimensiones: Liderazgo, Formación del Sucesor, Habilidades y Actitudes y Tecnología. El segundo formato es un cuestionario dirigido a la variable dependiente: Sucesión y Continuidad de las empresas familiares, el cual está subdividido en las mismas cuatro dimensiones, optándose por la escala de Likert. Para tener la seguridad de la eficacia de los instrumentos de medición se realizó un estudio previo en una muestra piloto de 20 empresas familiares, que cumplían con la característica antes mencionada en el Distrito de La Esperanza (siendo clientes de la ex Edpyme Pro Negocios). La aplicación del estadístico Alfa de Cronbach, para la confiabilidad calculado con SPSS versión 22 alcanzó 83% de confiabilidad en los 29 elementos en la variable independiente y en la variable dependiente alcanzó 91.2% de confiabilidad en los 28 elementos. Obtenidas las respuestas, se procedió de la siguiente manera:

Paso 1: en Excel se diseñó cuadros independientes para cada variable con sus respectivas preguntas en cada dimensión, colocando el valor de cada respuesta según la valoración con el método Likert.

Paso 2: se realizaron las sumatorias de cada dimensión y los totales respectivos de cada variable.

Paso 3: se utilizó el software estadístico IBM SPSS Statistics Version 25 donde se obtuvieron los diferentes valores, se enumera a continuación las pruebas estadísticas realizadas:

-Alfa de Cronbach para fiabilidad de los cuestionarios, aplicados a ambas variables

-Distribución de frecuencias tanto en la variable independiente y la variable dependiente y sus respectivas dimensiones, con niveles: bueno, regular y deficiente,

-Contraste de Normalidad, en este análisis se utilizó el test de Kolmogorov-Smirnov, la cual se utiliza para muestras mayores a 50.

-Correlación de Spearman, para contrastar las hipótesis de investigación, se correlacionó las dimensiones de Liderazgo y la de Habilidades y Actitudes de la variable independiente hacia la variable dependiente.

-Correlación de Pearson para contrastar las hipótesis de investigación, se correlacionó las dimensiones de Formación del Sucesor y la de Tecnología de la variable independiente hacia la variable dependiente.

RESULTADOS: En ambas variables se obtuvo que los niveles Bueno y Regular conformaban en total el 100% teniendo como resultado cero el nivel deficiente, lo que nos indica que las empresas consideradas en la muestra y las dimensiones consideradas siguen una ruta de éxito hacia la sucesión. Analizando por dimensiones, en la variable dependiente en la dimensión Tecnología obtuvo un 27.5% de deficiente, con lo cual nos indica que las empresas deben adaptarse más rápidamente a los cambios tecnológicos. En cuanto a la contrastación de Hipótesis, tenemos que la correlación entre las dos variables es 0.734 lo cual nos indica que los factores de éxito empresarial considerados se relacionan de manera directa y significativamente con la variable dependiente. Pero al correlacionar cada dimensión de la variable independiente con la variable dependiente tenemos que: La correlación de la dimensión Liderazgo es 0.568, señalándonos que se relaciona directa y moderadamente con la variable dependiente, la correlación de la dimensión Formación del Sucesor es 0.549, y nos dice que se relaciona directa y moderadamente con la variable dependiente, la correlación en la dimensión Habilidades y Actitudes es 0.454 que a su vez nos indica que se relaciona directa y moderadamente con la variable dependiente, y por último la correlación de la variable Tecnología es 0.684 y nos dice que se relaciona directa y moderadamente con la variable dependiente.

DISCUSIÓN: Partiendo de la hipótesis general establecida: Los factores de éxito empresarial influyen significativamente en la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019, ésta afirmación es aceptada y tiene como base al resultado obtenido en el análisis, el cual presenta un nivel alto y directo de correlación entre las dos variables, por lo tanto las dimensiones consideradas en la variable independiente sí promueven y confluyen en el accionar como un todo

sobre la variable dependiente; asimismo nos deja un margen que a su vez señala que existen otros factores a considerar que no fueron tomados en cuenta en este estudio como la cultura familiar y las relaciones interpersonales. Estos resultados coinciden con estudios previos realizados el de Katuska Cabrera, por citar uno, en los que se encuentran las múltiples influencias que en conjunto coexisten, también podemos mencionar a Robles, Alviter y Littlewood (2014) que al analizar diez empresas construyeron una microred de varios factores en donde se consideran las dimensiones evaluadas en este estudios. Al analizar cada dimensión evaluada los resultados nos indican una relación directa pero moderada en su intervención lo cual nos indica que por sí solas no influyen en la sucesión sino que confluyen varios factores. Si bien es cierto que cada estudio tiene diferentes factores, debemos realizar un análisis cualitativo para obtener resultados de nuestra realidad. En la dimensión Liderazgo la correlación es moderada, se tomó en cuenta cómo el líder organiza la empresa, cómo el sucesor siente la confianza otorgada hacia su persona y demás familiares para la participación activa, cómo el sucesor motiva al personal y si su comunicación es clara y concreta entre otras características consideradas en la evaluación, los estudios previos como los realizados por Adita Alfaro, Marcelino Arévalo, Juanita Ávila y Darío Ramos(2016), en sus resultados resaltaron el liderazgo dentro del componente de la organización y dirección de personas, asimismo la investigación realizada por Catalina Aragonés y María Jaramillo (2018) su resultado más resaltante es la comunicación intergeneracional, básica en un líder. Con respecto a la variable Formación del Sucesor, la correlación es moderada y directa, los resultados indican un gran cambio, los predecesores mejoraron el nivel educativo, así es que el 65% de los sucesores tienen educación superior contra un 22% de los predecesores, de esta manera los conocimientos permiten a los sucesores poder prevenir y hacer frente a las variaciones del mercado aumentando las posibilidades de que la empresa continúe en el tiempo, podemos citar a Álvaro Solano quien también obtuvo como uno de sus resultados la importancia de la formación del sucesor. Con respecto a la dimensión Habilidades y Actitudes la correlación es drásticamente moderada, en el cuestionario se tomó en cuenta preguntas sobre si se cultivó y desarrolló habilidades en gestión del tiempo, habilidades financieras, el arte de negociar y creatividad entre otras, la mayoría de personas no lo hace siendo una limitante al ser evaluadas. En este punto cito a Adita Alfaro, Marcelino Arévalo, Juanita Ávila y Darío Ramos quienes consideraron a la comunicación interna, flexibilización y adaptación a los cambios del entorno como uno de sus factores. Un artículo del diario Gestión (27/03/2019) sobre las habilidades blandas, nos indica que no sólo se buscará conocimientos en el trabajador sino que se tenga la capacidad de ejecución, mencionando la gestión del tiempo y habilidades de comunicación, entre otras. Por último la dimensión Tecnología tiene una correlación muy cerca a ser significativa, es

moderada alta y directa, esto se explica debido a que el 39% de los sucesores son millennials y el 59% son de la generación X acostumbrados a adaptarse un poco más lento. Puedo citar a Adita Alfaro, Marcelino Arévalo, Juanita Ávila y Darío Ramos, estos investigadores encontraron al control de la gestión del negocio, innovación tecnológica, que debemos incluir como parte importante en la continuidad del negocio. De la misma forma José María Álvarez y Guillermo Haro sustentan su análisis en la revolución tecnológica de la nueva generación, los millennials, generación que se caracteriza por su innovación y creatividad relacionadas con la tecnología.

## CONCLUSIONES

Los factores considerados influyen cuando conjugan juntos, además se percibió que coexisten más factores no tomados en cuenta como la cultura familiar y la comunicación intergeneracional.

El liderazgo no es determinante como factor aislado pero sí importante dentro del conjunto de factores. De la muestra el 45% se autodefinió como decidido y un 37% como democrático, siendo parte de las características de un líder.

La formación del sucesor, tiene un resultado moderado. En la muestra trabajada destaca el 65% con un nivel de estudios superior contra el 22% de los predecesores, y el 59% de los predecesores que solo tuvieron secundaria, bajó a 8% en los sucesores.

El factor Habilidades y Actitudes, obtuvieron un resultado moderado, en lo cual normalmente no se le presta atención, necesitándose de guías especializadas como un psicólogo. Los sucesores de la muestra mostraron su interés de poder mejorar este factor con especialistas.

Con respecto al factor tecnología se obtuvo el resultado más alto de las dimensiones, y la respuesta está en que el 39% de los sucesores son millennials y son quienes respiran y viven con la tecnología.

Las empresas familiares van por buen camino en la sucesión, sin embargo los resultados nos indican que hay más factores a considerar. Esta investigación espero sea un punto de partida en nuestra localidad para realizar más estudios y sirva de guía para las empresas familiares que aún no pueden conseguir la sucesión.

Para las empresas que formaron parte de la muestra les ayudó para determinar los puntos que les falta reforzar, en su gran mayoría las habilidades y actitudes con respecto en el fortalecimiento mental, contar con un protocolo de sucesión y mejorar en la formación de los sucesores.

## REFERENCIAS

- Alfaro A., Arévalo M., Ávila J., Ramos D. (2016) Factores de éxito para la sucesión de las empresas familiares. Tesis ESAN. <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/658>
- Aragónés C., Jaramillo M., (2018). Sistematización de la experiencia del proyecto de asesoría familiar: Estrategia de continuidad en dos empresas multigeneracionales de la ciudad de Cali bajo un enfoque de derechos humanos.
- Bagazo J. & Fernández W.(2015) Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida.
- Cabrera, K (2007) Factores que afectan el proceso de sucesión en la empresa familiar perspectiva del predecesor versus sucesor. Gran Canaria, España.
- Dávila, C., Mitta D., (2016). Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones. Lima, Perú. Repositorio PUCP.
- Diario Gestión, artículo (27/03/2019). Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro. Lima, Perú
- Gallo, M.A. (1998) La sucesión en la empresa familiar. (Caja de Ahorro y Pensiones de Barcelona, Ed.) Barcelona, España.
- Goyzueta, S (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Perspectivas.
- Mendoza, A. (2017) Narrativa del Liderazgo organizacional en una empresa familiar de Lima Metropolitana. Lima, Perú
- Robles, C., & Alviter L., & Littlewood H. (2014). Cultura empresarial y organizacional en microempresas familiares. Monterrey, México.

## DECLARACION JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN

### PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTICULO CIENTIFICO

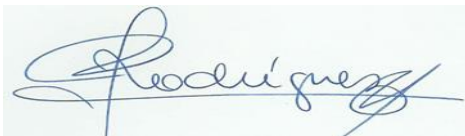
Yo, Aida Eliana Rodríguez Ravelo, estudiante del programa Administración de Negocios MBA de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 18085700, con el artículo titulado:

“Factores de éxito empresarial y su relación con la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Trujillo, 03 de agosto de 2019



AIDA ELIANA RODRÍGUEZ RAVELO