

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Análisis de la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares en el departamento de Lambayeque

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Milagros del Rocio Paz Llontop

ASESOR

Linda Marita Cruz Pupuche

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2022

**Análisis de la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas
familiares en el departamento de Lambayeque**

PRESENTADA POR
Milagros del Rocio Paz Llontop

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Luis Alberto Ubillus Ubillus
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche
VOCAL

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios y mi familia. A Dios por acompañarme en lo que hago y por darme fortaleza para continuar. A mis padres, por ser mi pilar fundamental en mi formación, por brindarme su amor, apoyo y forjarme como la persona que soy actualmente; a mis hermanos, por estar siempre a mi lado, por su amor y paciencia; a mi abuelita, por su cariño y aliento en mi carrera.

Agradecimientos

En primer lugar, mi especial agradecimiento a mi asesora de este proyecto, Mgtr. Linda Marita Cruz Pupuche, quien gracias a su conocimiento, experiencia, sabiduría y paciencia me ayudó a concluir con éxito el desarrollo de esta investigación. A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y sus maestros, por haberme abierto las puertas para estudiar mi carrera y por los conocimientos que me transmitieron. Finalmente, a mis amigos por su apoyo y los buenos momentos en todos estos años.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura.....	9
Materiales y métodos	12
Resultados y discusión	15
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Referencias.....	26
Anexos	30

Resumen

El presente estudio tiene como propósito estudiar la etapa de vinculación de los sucesores en las empresas familiares y ampliar los conocimientos referentes a dicha etapa, debido a que, es un tema de suma importancia para la continuación de las empresas. Es así que el objetivo general de esta investigación es analizar la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares en el departamento de Lambayeque, para esto se realizó una investigación de enfoque cualitativo, tipo aplicado, nivel descriptivo y un diseño no experimental, se basó en el modelo de Lozano y Urbano que estudia la etapa de vinculación, donde se consideró en el estudio a 5 empresas familiares siendo los principales actores claves los fundadores y sucesores. Los resultados muestran que la etapa de vinculación está estructurada en tres factores: modo, momento y motivaciones, evidenciándose los factores como el ingreso gradual, el ingreso después de una experiencia externa, un contrato verbal, modo guiado y sus principales motivaciones como independencia económica, buen clima laboral y empresarial, experiencia laboral, entre otros en donde estos factores se relacionan con la decisión de vincularse o ingresar a la empresa familiar a tiempo completo para que en un futuro los sucesores se hagan cargo de la dirección de la empresa. Asimismo, se recomienda estudiar estas dimensiones en el proceso de vinculación de los sucesores y evaluar otros modelos relacionados a la etapa de vinculación.

Palabras clave: etapa de vinculación, empresa familiar, sucesor, fundador y sucesión.

JEL: M10, M12, M19

Abstract

The aim of this work is to study the entailment phase of the successors in family businesses and to expand the knowledge about this phase, because it is a topic of great importance for the continuation of companies. Thus, the general objective of this research is to analyze the entailment phase of the successors of family businesses in the department of Lambayeque, for this a qualitative approach research was carried out, applied type, descriptive level, and a non-experimental design, it was based on the Lozano and Urbano model that studies the entailment phase, where 5 family businesses were considered in the study, being the main key players the founders and successors. The results show that the entailment phase is structured in three factors: mode, moment, and motivations, highlighting factors like gradual income, after-work income, a verbal contract, a guided way, and its main motivations such as economic independence, good working and entrepreneurial climate, work experience, among others, where these factors related to the decision to link up or join the family business full time so that in the future the successors take over the management of the company. In addition, it is recommended to study these dimensions in the process of entailment the successors and evaluate other models related to the entailment phase.

Keywords: entailment phase, family business, successor, succession.

JEL: M10, M12, M19

Introducción

La empresa familiar es una de las formas de organización empresarial más antigua y es un componente efectivo en el crecimiento económico y en generar puestos de trabajo (Ramadani, Hisrich, Anggadwita, & Turipanam, 2017). Una empresa familiar es distinta a cualquier otra organización, puesto que, afronta el reto de ordenar los intereses de la familia, los objetivos de la organización y la propiedad, tomando decisiones para balancear dichos temas (Patiño, 2019).

Las empresas familiares tienen mucha influencia en la economía mundial, representando entre 65% y 80% a nivel mundial, aportando al aprendizaje de sus integrantes y fortaleciendo la cultura de la empresa al ser difundida a nuevas generaciones, encaminando a la sostenibilidad de la empresa (Patiño, 2019).

Por otro lado, la vinculación es cuando los futuros descendientes toman la elección de incorporarse a tiempo completo a la organización. Por eso, es una fase fundamental en todo el proceso de sucesión, puesto que está influenciada por la etapa previa, el proceso de formación. Asimismo, esta etapa representa las experiencias del posible sucesor previo a incorporarse y como un profesional ya vinculado a la compañía familiar (Lozano & Urbano, 2017).

Por consiguiente, el propósito de continuidad y de sucesión de las organizaciones han recibido gran trascendencia gracias a los recientes desafíos que enfrentan las empresas familiares. Por lo tanto, elegir al líder correcto en el instante acertado es una de las decisiones más cruciales para garantizar el éxito de la organización (Reséndiz, 2021). Debido a que muchas organizaciones carecen de protocolos familiares o de gobierno corporativo, siendo su mayor desafío tomar elecciones orientadas a la trascendencia. (Vega, 2021)

En Perú, se calcula que el 80% de las organizaciones son de propiedad familiar, contribuyendo con el 40% del PBI. Pese a ello, solo el 30% y 10 % de las organizaciones familiares continúan en la segunda y a la tercera generación respectivamente. (Fernandez, 2019).

Siendo uno de los retos de las organizaciones familiares sobrevivir a más de una generación y para lograrlo, las organizaciones deben planificar la entrada o sucesión del sucesor a la empresa. Es así que mientras más pronto empiece la vinculación del potencial sucesor más rápido comprenderá el manejo o funcionamiento de la empresa. De igual manera, la mayor parte de las organizaciones familiares no posee una guía de planes estratégicos para entregar el cargo al siguiente sucesor (Gestión, 2018).

Del mismo modo, uno de los problemas de la vinculación de los sucesores, es el relevo generacional, el cual es una de las causas que más desestabilizan a la compañía, a causa del parentesco afectivo que puede quebrantar a las demás generaciones. Por ello, es importante

definir los compromisos y roles de cada participante en la organización. Igualmente, la vinculación laboral, ya que, se debe identificar las aptitudes y actitudes de los integrantes de la familia y establecer si son aptos y que estos cumplan con los lineamientos definidos de la empresa (Lorduy, 2020).

En Lambayeque, el 70% de los negocios están constituidos por empresas familiares. No obstante, estas empresas necesitan apoyo, puesto que, son muy pocas empresas que pasan a la segunda o tercera generación. Por lo cual, muchas empresas fracasan pese al esfuerzo que les ha costado a las generaciones sacarlas adelante (RPP Noticias, 2018). Siendo el principal motivo de que no pasen a las siguientes generaciones, la falta de preparación de un plan de sucesión (Gestión, 2018).

De esta manera, la vinculación de los sucesores ha sido muy poco abordada en las investigaciones, siendo una etapa esencial en el progreso de la sucesión, pues tiene influencia en el traspaso patrimonial, el liderazgo y la ideología del nuevo gerente para asegurar el crecimiento y estabilidad de la organización. La sucesión se ha tornado en un proceso progresivo, efectuado con tiempo y esmero. Es por ello que, para que el hijo o el sucesor se vaya interesando en la empresa familiar debe involucrarlo a medida que va creciendo, lo cual es un proceso a largo plazo ya que, que permite desarrollar la profesionalización y satisfacción del futuro sucesor (La República, 2020)

Las empresas familiares que fueron parte del estudio se encuentran en distintos rubros: ferretería, colegios, hotel y repuestos de carros; están empresas tienen más de 10 años en el mercado; además los sucesores ya se encuentran trabajando a tiempo completo en la organización familiar, por ello se considera necesario conocer cuáles han sido los factores que llevaron a que estos sucesores formen parte de la empresa familiar, puesto que a partir de estas características nace la inquietud de entender los componentes que llevan a los sucesores en la etapa de vinculación a pertenecer a la empresa; además conocer sus factores permitirá avanzar en el entendimiento y conocimiento del área de sucesión.

En ese sentido, la sucesión es un desarrollo de vida para las empresas familiares, ya que, desde que se crea se debe originar una cultura dirigida a ese fin (Fernandez, 2019). Asegurando el futuro de la organización a largo plazo, donde con la profesionalización se puede llegar lejos ya que se tiene ejecutivos capaces y una dirección estratégica (Vega, 2021).

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se formuló la siguiente pregunta ¿Cómo se desarrolla la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares en el departamento de Lambayeque?

Asimismo, se planteó como objetivo general analizar la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares en el departamento de Lambayeque y como objetivos específicos; identificar los modos, momentos y motivaciones que generaron la vinculación de los sucesores de las empresas familiares.

La importancia de investigar las empresas familiares reside en que se encuentran entre los tipos de organizaciones que más aportan al sector productivo de un país. Por ello, el presente estudio permitirá ampliar los conocimientos referentes a la etapa de vinculación de los sucesores a las empresas familiares, ya que, es un asunto de gran trascendencia para la continuación de las empresas y pocos autores se han referido a dicho tema. De igual manera, se ha tenido una exhaustiva revisión bibliográfica donde servirá como antecedente para futuros investigadores interesados en dicha variable. Finalmente, es una investigación de enfoque descriptivo lo cual ayudará reunir conocimiento sobre el objeto del estudio, en este caso, los sucesores y fundadores de empresas familiares.

Por consiguiente, para obtener una mayor comprensión la investigación se divide en capítulos siguiendo un proceso ordenado y lógico; el capítulo I abarca la introducción dando a conocer de lo que tratará el tema a través de los objetivos y la situación problemática; el capítulo II comprende la revisión literaria: los antecedentes y bases teóricas de la variable de estudio; en el capítulo III, aborda los materiales y métodos, especificando la metodología: nivel, tipo, diseño de la investigación, enfoque, la técnica, el instrumento y la unidad de análisis; en el capítulo IV se evidencia los resultados y la discusión; en el capítulo V se presenta las conclusiones; en el capítulo VI, se manifiesta las recomendaciones y finalmente en el capítulo VII y VIII las referencias y anexos respectivamente.

Revisión de literatura

En su estudio, (Lozano & Urbano, 2017), tienen como objetivo identificar los factores que incluyen el involucramiento y pertenencia inicial de los descendientes en las organizaciones familiares, donde se identifica en la etapa de participación el modo, momento y motivaciones, es así que entre las motivaciones se incluye la buena sintonía entre los miembros; además la participación de los descendientes en el negocio motivados por la propiedad real o potencial no parece influir en la satisfacción con el primer puesto de trabajo, pero sí influye en el compromiso de los sucesores; asimismo, un acuerdo contractual claro sobre las funciones laborales, los objetivos y el salario parecían ser de gran importancia para la satisfacción de los sucesores; por otro lado si el individuo es sujeto a presiones contractuales en el momento de su decisión, su participación será menos probable. Ahora bien, (De la Garza, Soto, Esparza, & San

Martín, 2018) precisa que cuando se vinculan los futuros sucesores, representan un momento sucesivo en la continuidad de la empresa; asimismo, el futuro descendiente confronta como primordial desafío la facultad de hacerse responsable del liderazgo; para obtenerlo el instrumento es la formación, esta debe integrar puntos tanto familiares como empresariales. Los primeros incluyen el liderazgo, los valores y el compromiso; los segundos, la experiencia, el conocimiento, la vinculación de la formación formal y la comprensión de la organización; además el apoyo de los mentores es importante en la práctica, para que la predominación familiar siga a la sucesión de la compañía familiar.

Del mismo modo (Vargas, Adame, & Delon, 2019) en un estudio mexicano tiene como finalidad identificar la percepción del sentido de pertenencia dónde se analizaron tres niveles: identificación (los trabajadores están orgullosos dentro y fuera de la empresa), motivación (por el clima laboral, los beneficios, su infraestructura) y compromiso (todos comprometidos con la empresa). En este estudio la sucesión es de padre e hijo lo cual el proceso de formación del futuro sucesor ha incluido seguir estudiando y formándose profesionalmente; asimismo el sucesor se encuentra preparándose hace 3 años para tomar el cargo donde el fundador le va enseñando el manejo de la empresa, a pesar de que tienen diferentes opiniones por la brecha generacional han logrado una sinergia al combinar la experiencia con la innovación logrando mejores resultados para la empresa. Por otro lado, la planificación de la sucesión es un proceso intencional para preparar a ejecutivos prometedores para una mayor responsabilidad en el futuro; por ello, (Matias & Franco, 2020) en su investigación concluye que la participación del sucesor marca el inicio del proceso de entrada a la organización familiar; asimismo la preparación de los posibles sucesores comienza muy temprano involucrando a ambas generaciones en cuestión de la empresa, la entrada a la empresa familiar se fue dando gradualmente ya sea para ayudar, trabajar o acompañar en las distintas áreas. Por otro lado, en las empresas investigadas no existen conflictos laborales, pero de vez en cuando existen opiniones divergentes que son naturales en las relaciones y se da solución.

Por otro parte, para (Jaimes & Albornoz, 2021) menciona que existen tres componentes: empresa, familia y propiedad; además la entrada del sucesor se puede dar por la muerte del fundador, la relación de la empresa/familia, por las capacidades del sucesor, etc. Además, la presencia de los familiares en la empresa es esencial en el éxito o fracaso de la empresa. Finalmente, (Gonzales, 2021) en un estudio mexicano insta que la sucesión generacional que está orientada en la continuidad de la organización está ligada a cinco características definitorias: la propiedad, la cultura, la conducción, el trabajo y la intergeneracionalidad; además, los participantes determinaron que los componentes objetivos, las habilidades y el

conocimiento de los recursos humanos llevaran a cabo y ocasionaran una gran cantidad de información imprescindible para que el sucesor pueda eludir los posibles conflictos con su predecesor así como con los otros integrantes.

Por otro lado, otros autores proponen distintos modelos para vincularse a la empresa familiar como, (Amat, 2000) plantea el modelo de los cinco círculos: empresa, gerencia, propiedad, familia y sucesión; donde menciona que la sucesión es uno de los procesos más difícil para toda organización puesto que garantiza la continuidad de la misma, de tal manera que se debe considerar la relación del líder con los sucesores, su comportamiento del líder frente a su retiro, el proceso de la sucesión y la planificación de la sucesión; además es una herramienta el cual permite entender a la empresa familiar.

(Lozano, 2011) propone el modelo IEI, este modelo parte de la vinculación a tiempo completo en la organización familiar por parte del sucesor; en la primera fase, es la experiencia laboral para que el sucesor socialice el sistema familia-empresa; en la segunda fase, es la experiencia externa a tiempo completo, donde el sucesor trabaja en otras empresas que no sean familiares; en la tercera fase en la decisión del sucesor para que ingrese a la empresa familiar.

La empresa familiar es cuando el 51% o más de la propiedad está en poder de los integrantes de la familia, son las que poseen el fin de que el control directivo y las interacciones intraempresariales de propiedad se encuentren fundamentadas en vínculos familiares y en el que se ha integrado la 2da generación o posteriores (Cabrera, 2005). De la misma forma, (Leach, 2010) estima que una organización familiar es cuando interviene una familia o un parentesco familiar, es decir, que posea más del 50% de las acciones. Asimismo, la sucesión familiar es un factor esencial para la continuidad de la organización y es el paso del liderazgo y la propiedad de la compañía de una generación a las siguientes (Aronoff, McClure, & Ward, 2003). Siendo un factor importante para este proceso, la etapa de vinculación es cuando los sucesores, es decir, los integrantes de una familia propietaria de organizaciones toman la elección de incorporarse a tiempo completo a la compañía (Stavrou & Swiercz, 1998). En esta etapa se viven diversos sucesos que van a tener consecuencia en la postura del sucesor con el primer puesto a tiempo completo en la organización y también lo llevara a la elección de incorporarse o no a la organización a tiempo completo (Arenas & Rico, 2014). Además, el desarrollo de la sucesión sigue resultando ser uno de los asuntos trascendentales en esa área, por lo que cada una de las fases en esta área son de gran importancia, incluida la etapa de vinculación, el núcleo de este estudio. Esta etapa representa la conexión en medio de las experiencias del futuro sucesor previo a ingresar y su historia como profesional ya asociado a la organización a tiempo completo.

Es por consiguiente, una fase o etapa fundamental en el proceso de sucesión ya que paralelamente influye en la etapa preliminar, en el proceso de formación e influye en la etapa posterior: correspondiente al empleo a tiempo completo en la organización.

Existen tres etapas de vinculación, las cuales son: el modo, momento y motivación de vinculación. En primer lugar, el modo de vinculación que es la manera que adopta el fenómeno de vinculación del sucesor a la organización. Asimismo, en esta etapa se hallan las razones de tipo social, personal, del mercado y negocio (Stavrou & Swiercz, 1998). Además, si fue un modo de entrada obligado, libre y guiado. Así como la forma de ingreso, que se relaciona a si recibió libertad para la toma de decisiones, el ingreso gradual o repentino y la condición contractual, lo que significa si existió un contrato verbal o escrito (Lozano & Urbano, 2008).

En segundo lugar, el momento, que es la situación provisional de la carrera de vida del sucesor en la instancia de ingresar a la organización. Estos momentos deben coordinar con las necesidades de la organización para ser utilizadas y mantener niveles de compromiso que se fortalezcan con el tiempo por efectos de la vivencia y la preparación (Harvey & Evans, 1994). Existen diversos momentos los cuales son por intereses personales, es decir, por las ganas de trabajar, por una autonomía financiera o de aprender de la organización, por una situación especial, como por ejemplo la presencia de una vacante, una variación en su estado civil u otro; preparación académica, que es el avance en los estudio secundarios y universitarios; preparación empresarial, es decir, si en el momento de su ingreso ha obtenido experiencia laboral formal o como practicante en organizaciones diversas a las familiares. También si fue después de culminar un periodo de experiencia externa, al culminar la universidad, al casarse, entre otros (Lozano & Urbano, 2008).

Por último, las motivaciones de vinculación son las causas que argumentan el interés de los sucesores a vincularse a la compañía familiar. Asimismo, la finalidad de los sucesores para vincularse o no a la compañía familiar están de manera significativa en relación con las necesidades individuales, igualmente con sus metas, capacidades y habilidades; es decir, dentro de la dimensión personal (Stavrou & Swiercz, 1998; Lozano, 2007). Además, (Morris, Williams, & Nel, 1996), afirman que las principales motivaciones para integrarse a la compañía familiar son las necesidades personales, también la experiencia, la oportunidad de carrera, asimismo el estilo de vida y la satisfacción.

Materiales y métodos

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, en donde se estudió la etapa de vinculación de los sucesores. Asimismo, es de tipo aplicado, diseño no experimental y nivel descriptiva que, según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014), trata de especificar

propiedades y características esenciales de cualquier fenómeno que se analiza y describe las tendencias de un grupo o población.

La unidad de análisis son los sucesores y fundadores de las empresas familiares. En esta investigación se seleccionó a cinco empresas familiares que tengan los siguientes criterios de selección: tener por lo menos 10 años de vida en el mercado para hacer más posible la existencia de una generación ya vinculada a tiempo completo y para aumentar el descubrimientos de elementos inherentes a la presente investigación, tener vinculados a miembros de la 2da generación o posteriores y por último que de la última generación asociada exista por lo menos un integrante familiar haciendo un trabajo a tiempo completo en la compañía. Los casos seleccionados han constituido un conjunto de empresas en las que se garantiza que, siendo pequeñas, medianas o grandes, existían descendientes de segunda generación o posteriores vinculados a la organización.

Asimismo, para la elaboración de la entrevista se tomó en cuenta tanto el modelo como la base teórica, el cuestionario consta de 17 preguntas para los sucesores y 15 preguntas para los fundadores, las entrevistas se iniciaron siempre con unos comentarios de inducción sobre el propósito de la entrevista y se dividieron en preguntas generales y en las etapas de vinculación de los sucesores: modo, momento y motivación de vinculación. Fueron 10 entrevistas en total: 5 sucesores y 5 fundadores, dichas entrevistas se dieron de acuerdo con la disponibilidad de los participantes mediante Zoom, Google Meet y llamada telefónica.

Finalmente, en el procesamiento de los datos se utilizó Word donde se transcribieron todas las entrevistas y de tal manera se analizó la apreciación de los actores claves respecto a las etapas de vinculación.

Categoría	Definición conceptual	Factores	Subfactores	Técnica / Instrumento
Etapa de Vinculación	La etapa de vinculación es aquella en la cual los descendientes miembros de una familia propietaria de empresas toman la decisión de entrada de tiempo completo a la empresa familiar. Stavrou y Swiercz (1998)	Modo de vinculación	(Stavrou & Swiercz, 1998), razones para pertenecer a la empresa (familiares, personales, del negocio, del mercado y sociales. (Lozano & Urbano, 2008), fuerzas para ingresar (libre, guiado, obligado, condición contractual, forma de entrada)	Entrevista / guía de entrevista
		Momento de vinculación	(Lozano & Urbano, 2008) Momento de entrada (al terminar la universidad, al casarse, al terminar un tiempo de experiencia externa, intereses personales, situación especial, preparación empresarial y académica)	
		Motivaciones de vinculación	(Stavrou & Swiercz, 1998; Lozano, 2007; Morris, Williams & Nel 1996). Motivos (experiencia, necesidades personales, estilo de vida, oportunidad de carrera, satisfacción, dinero, deseo de tener, experiencia, horarios flexibles)	

Tabla 1: Cuadro de categorías

(Lozano & Urbano, 2008)

Resultados y discusión

Se ha incurrido en el estudio de la etapa de vinculación de los sucesores a cinco empresas familiares. Como resultado de las 10 entrevistas a sucesores y fundadores se obtuvieron los datos sociodemográficos. A continuación, se muestran los hallazgos obtenidos de la investigación.

Cuatro de los cinco fundadores tienen estudios superiores ya sea antes o en el transcurso de la formación de la empresa. En relación a los sucesores en los cinco casos se ha podido distinguir que los sucesores han recibido estudios superiores, los sucesores de la empresa A, C, D y E, estudiaron administración de empresas, puesto que, desean seguir con el legado de su padre. El sucesor de la empresa B, estudio la carrera técnica de desarrollador de sistemas. El sucesor de la empresa C, además, tiene un diplomado en marketing, una especialización en dirección comercial, y un máster en liderazgo, el sucesor de la empresa D, también además tiene dos diplomados en marketing y marketing digital.

Por otro lado, todos los fundadores son casados y todos los sucesores aún no cuentan con una familia constituida, son solteros. Asimismo, en la empresa A el sucesor es el segundo de los hermanos; en la empresa B es el primero; en la empresa C es el segundo; en la empresa D es el primero y en la empresa E es la tercera.

Por último, la empresa A tiene 10 años en el mercado y pertenece al rubro de ferreterías, la empresa B tiene 14 años y pertenece al rubro de repuestos de carros, la empresa C tiene 17 años y es una institución educativa, la empresa D tiene 26 años y es una institución educativa y la empresa E tiene 25 años y es un hotel. Cada empresa está en distintos rubros.

En la sucesión de las empresas familiares, un factor clave es la relación entre el sucesor y el fundador para el éxito del proceso porque influyen en el desarrollo de las razones que llevan al descendiente a vincularse a la compañía familiar. (Cabrera, 2005; Le Breton-Miller et al 2004; Venter et al.,2005). Asimismo, un adecuado proceso de sucesión requiere una buena interacción o relación y comunicación entre el gerente de la empresa y el sucesor. (Hollander & Elman, 1988; Handler, 1992). Dada la naturaleza de los estudios de caso, la relación entre el fundador y el sucesor es esencial para el beneficio de la empresa.

En la empresa A, la sucesora afirma que su relación es buena, entre toda la familia se apoyan y se aconsejan y se llevan muy bien entre todos, lo cual se confirma con lo dicho por el fundador el cual menciona que “son muy bien familiarizados, tiene una muy buena comunicación entre padre e hijos tanto en el ámbito laboral y familiar”. En la empresa el fundador cuenta con dos hijos trabajando, pero cada uno está en diferentes sucursales y se llevan muy bien. Asimismo, en la empresa B, el sucesor afirma que su relación es buena y que son muy cercanos, lo cual se

confirma con lo dicho por el fundador. En la empresa C, el sucesor menciona que su relación es bastante buena, lo cual se confirma con lo que menciona el fundador que son una familia muy unida y tiene mucha confianza en su hijo; en este caso el sucesor empezó a relacionarse desde la mitad de su carrera universitaria con la empresa; en la empresa también trabaja su hermana, con la cual tienen una relación buena, ambos tienen diferentes cargos. En la empresa D, tanto el sucesor como el fundador tienen una buena relación, son muy unidos, tiene una hermana, pero no se encuentra involucrada en la empresa. En la empresa E, tanto el sucesor como el fundador tienen una relación buena, además en la empresa también trabaja sus dos hermanos.

Identificación de los modos que generaron la vinculación de los sucesores de las empresas familiares

El modo de vinculación es la forma que toma el fenómeno de vinculación del sucesor a la organización familiar. Asimismo, cuanto mayor sea el nivel de acuerdo entre el titular y el sucesor según el modo de sucesión, es más probable que la sucesión tenga éxito. (Dyck, et al. 2002).

En la empresa A, el ingreso del sucesor fue por razones familiares, puesto que, es una persona de confianza; asimismo, al principio no hubo ningún contrato formal, no obstante, se conversó sobre las funciones que tenía que realizar, actualmente ya cuenta con un contrato formal; además, fue un proceso guiado, es decir, que en su ingreso le fueron enseñando cómo se maneja la empresa.

“Conversé con mi papá, ya que él es el gerente general de la empresa. Al comienzo fue solamente ayuda, en cualquier cosa yo apoyaba a mi papá. Después realizamos un contrato formal y actualmente ya me encuentro en planilla y recibo mis beneficios sociales de la empresa” (Sucesora, empresa A)

Un proceso guiado proporciona una forma más sencilla de vincular a los sucesores, ya que están mejor preparados, basándose en la confianza y afabilidad entre los miembros familiares. (Morris; et al. 1997). A comparación de un proceso presionado, puesto que, los sucesores se sienten forzados y no dan lo mejor de sí.

“Nuestra participación ha sido muy constante, muy enfocada, muy específica hemos tenido que estar guiándolos proceso por proceso, paso por paso, punto por punto en todas las acciones y procesos de nuestro negocio de nuestra empresa” (Fundador, empresa A)

En la empresa B, el ingreso del sucesor fue por razones familiares, es decir, para que en un futuro se pueda encargar de la empresa; además, fue un proceso libre, fue aprendiendo mientras trabajaba en la organización, tuvo un contrato verbal, converso sobre sus funciones con el fundador. En la empresa C, el ingreso del sucesor fue por motivos personales y familiares, ya que, su carrera estaba relacionada con la empresa, al momento de ingresar no hubo ningún contrato escrito o verbal pero sí sabía cuáles eran las funciones que tenía que realizar; asimismo, fue un proceso libre, fue aprendiendo de experiencias externas y por sus estudios.

“Realmente, bueno como es un negocio familiar y viendo que en este caso que mi hijo mayor pueda llevar las riendas del negocio si algo me pasará, entonces esa fue la razón. A parte, es un trabajo estable, para él.” (Fundador, empresa B)

“Fue un proceso libre... que uno va a aprendiendo siempre porque en otro tipo de contexto o empresas es más fácil separar lo laboral de la familia, uno aprende porque realmente en cualquier momento del día así no estés laborando surgen temas o conversaciones de los temas laborales de cualquiera de los que trabaja en la empresa familiar entonces eso te va alimentando en cuanto a conocimientos el hecho de que te cuenten las propias experiencias de algunas situaciones ya te va dando ideas de las cosas laborales” (Sucesor, empresa C)

En la empresa D, el ingreso del sucesor fue por razones de negocio para que crezca la empresa; igualmente, su forma de ingreso fue gradual, al comienzo se conversó verbalmente sobre las funciones que tenía que realizar y actualmente ya tiene un contrato formal, tuvo un proceso libre. En la empresa E, las razones para ingresar fue para ayudar a que crezca el negocio, del mismo modo su forma de ingreso fue gradual, se conversó verbalmente sobre sus funciones y tuvo un proceso guiado.

“Fue un proceso libre, yo aprendí empíricamente con el pasar el tiempo, tuve que ir aprendiendo, por eso estudiaba lo que era gestión, organización. También preguntaba a mis profesores, me guiaba por ellos, comencé a leer, la fuente de información está en la palma de la mano en internet y también con la experiencia, la experiencia es muy importante, la teoría no es casi igual que tener en vivo las cosas, la experiencia tiene que ver en la gestión”. (Sucesor, empresa D)

“Fue de manera gradual para ir entendiendo como se manejaba y actualmente a tiempo completo. Además, me enseñó que es lo que tenía que hacer, como se manejaba el alquiler de cuarto, los precios, los permisos, el llenado de boletas, el contador y etc.” (Sucesor, empresa E)

En todas las empresas del presente estudio el modo de vinculación fue por razones familiares, personales y de negocio; asimismo, su forma de entrada de los sucesores a la empresa al comienzo fue gradual, es decir, por un determinado tiempo, apoyaban e iban aprendiendo la forma de manejar la empresa; actualmente, los cinco sucesores trabajan a tiempo completo. Por otro lado, al momento de ingresar los sucesores no tuvieron ningún contrato escrito o formal, no obstante, se conversó sobre las funciones que tenían que realizar en la empresa; el modo de actuar de los fundadores en la empresa A y E fue un proceso guiado, es decir, que los fundadores les enseñaban a los sucesores el manejo de la empresa y poco a poco ir aprendiendo hasta que tengan el mando por completo. Sin embargo, en la empresa B, C y D fue un proceso libre, es decir, que los sucesores aprendieron por sí mismos y esto debido a diferentes factores, por ejemplo, aprendían de experiencias externas, donde ellos tenían ya idea de cómo se maneja el negocio; además, aprendieron de los conocimientos que les brindaba la universidad o instituto o ellos mismos aprendieron al momento de ingresar observando el trabajo de otras personas. De esta manera, la investigación realizada por (Matias & Franco, 2020), concluyo que la participación del sucesor marca el inicio del proceso de entrada a la empresa familiar; además los sucesores tuvieron una influencia de miembros mayores cuando ocupaban distintos puestos en la empresa, es decir, existe una transferencia de conocimiento por parte de ellos a través del intercambio y el trabajo en la empresa. La entrada a la empresa familiar se fue dando gradualmente ya sea para ayudar, trabajar o acompañar en las distintas áreas. Así también, la investigación realizada por (Lozano & Urbano, 2017), mencionan es evidente que cada vez es más difícil para los líderes de la empresa familiar imponer condiciones contractuales y las formas de entrada de los potenciales sucesores, si el individuo es sujeto a presiones contractuales o de otro tipo en el momento de su decisión, su participación será menos probable si las presiones van en contra de sus propios deseos. Por otro lado, en la investigación realizada por (Vargas, Adame, & Delon, 2019), es un estudio donde la sucesión es de padre e hijo, siendo este hijo único entonces es por razones familiares que ingresa para que en un futuro tome el cargo de la empresa donde se encuentra preparándose hace 3 años y el fundador le va enseñando el manejo de la empresa; a pesar de que tienen diferentes opiniones por la brecha generacional han logrado una sinergia al combinar la experiencia con la innovación logrando mejores resultados para la empresa.

En esta etapa dada las evidencias, se puede confirmar que los sucesores su modo de entrada fue gradual, ya que primero iban conociendo y aprendiendo el manejo de la empresa para posteriormente entrar a tiempo completo y en un futuro hacerse cargo; asimismo, para los sucesores es importante que su ingreso sea libre o guiado puesto que si es un ingreso forzado u

obligado no van a tener el mismo compromiso con la empresa. Es así que, (Le Breton, 2004), precisa que el modo de entrada es relevante ya que es la forma de vinculación del sucesor a la empresa familiar.

Identificación de los momentos de vinculación de los sucesores de las empresas familiares.

El momento de ingreso a tiempo completo a la organización familiar, se puede dar en distintas situaciones, dependiendo mucho del grado de madurez y preparación del descendiente. (Lozano, M. 2013).

En la empresa A, la sucesora está por culminar sus estudios universitarios, el cual, está vinculado con la empresa; asimismo, en el momento que se vinculó a la empresa se dio por una situación especial, puesto que, abrieron una nueva sucursal y había más demanda; además, la sucesora tenía experiencia laboral porque había trabajado en la empresa de su madre que está en el mismo rubro de la empresa de su papá; por otro lado, la sucesora considera que sí es importante tener experiencia laboral. En la empresa B, el sucesor ya terminó su carrera, cuando recién ingresó a la empresa estaba por culminar su carrera; por otra parte, el sucesor no había tenido experiencia anteriormente en otras empresas, él aprendió en el negocio familiar.

“Actualmente estoy estudiando Administración de empresas, ya estoy en el 9no ciclo y estoy por terminar la carrera. Además, el negocio se presta para mi carrera, entonces gracias a eso yo aprendo tanto en el trabajo como los estudios, se complementan entre sí y por lo tanto hay un crecimiento de ambos” (Sucesora, empresa A)

“Cuando me vinculé a la empresa estaba terminando el instituto, ya estaba por los últimos ciclos, ahora ya terminé y estoy trabajando en la empresa a tiempo completo” (Sucesor, empresa B)

En la empresa C, el sucesor siempre ha tratado de seguir estudiando y aprender nuevas cosas, es así como actualmente tiene una maestría; asimismo, su primera vinculación fue cuando estaba en la universidad; además, estudiaba una carrera vinculada a la gestión de empresas; adicionalmente, sí había tenido experiencia laboral antes de ingresar a la empresa y se vinculó a la empresa por falta de tiempo de los fundadores, puesto que, tienen otras empresas. En la empresa D, el sucesor ya culminó sus estudios y estudio dos diplomados en marketing, su primera vinculación fue cuando estaba por culminar sus estudios; del mismo modo, ingreso por una situación especial y fue la salud del fundador; además sí tenía experiencia empresarial. En la empresa E, la sucesora está por culminar sus estudios e ingreso cuando estaba a mitad de la carrera; ingreso por una situación especial y era que su mamá no tenía mucho conocimiento de

manejar la empresa y como estudiaba una carrera vinculada a la gestión de empresas, entonces decidió apoyarla; la sucesora no contaba con experiencia empresarial.

“Sí, he tenido experiencia adicional... Sí es muy importante la experiencia externa, pero hay diferentes formas de obtenerla, una de esas formas es estudiando donde la mayoría de las personas que estudian contigo son profesionales con trayectoria y aprendes mucho de ellos. Las propias experiencias del trabajo que ellos tienen tú puedes tratar de replicarlo en otro entorno” (Sucesor, empresa C)

“Formalmente cuando ingrese a la empresa estaba por culminar mis estudios, pero siempre he estado apoyando a mi papá como es tu familiar no voy a hacer un contrato para ir a tomar unas fotos, pero si desde que estudiaba ayudaba en lo que era el marketing.” (Fundador, empresa D)

“Sí, se dio por una situación especial porque ya tenía un mayor conocimiento de cómo manejar la empresa, va relacionado a mi carrera y como mi mamá no tiene ningún estudio superior lo manejaba a su manera entonces yo iba guiándola con la que aprendía en la universidad.” (Sucesora, empresa E)

En pocas palabras, en todas las empresas del presente estudio, los sucesores al momento de vincularse a la empresa se encontraban estudiando una carrera profesional, de acuerdo con el rubro de la empresa. Del mismo modo, los cinco sucesores siempre han seguido avanzando en sus estudios para ejercer y apoyar en la empresa familiar. Asimismo, cuando se vincularon a la empresa, fueron por distintas razones, por ejemplo, para tener mayor experiencia laboral y porque su carrera estaba relacionada con la empresa, por una mayor demanda y por falta de tiempo de los fundadores, ya que en la empresa A, C y D tienen sucursales. Por otro lado, los sucesores de la empresa B y E, no habían tenido experiencia laboral en otra empresa, comenzaron a trabajar en la empresa familiar. Los sucesores de la empresa A, C y D, sí habían tenido experiencia antes de ingresar a la empresa. No obstante, los cinco sucesores consideran que es importante la experiencia externa, sin embargo, se puede obtener de diferentes formas. Para ello, en la investigación de (Vargas, Adame, & Delon, 2019), el proceso de formación al momento de ingresar el futuro sucesor ha incluido prácticas laborales, un título en una universidad de prestigio, así como distintos cursos en el extranjero y culminará con un posgrado en una universidad de renombre internacional. Del mismo modo, (De la Garza, Soto, Esparza, & San Martín, 2018), precisan que cuando se vinculan los futuros sucesores, representan un momento sucesivo en la continuidad de la empresa, donde el sucesor debe tener una serie de factores en el momento de ingresar a la empresa en los primeros se hallan el liderazgo, los valores y el compromiso; como segundos componentes, el entendimiento del negocio, la

vinculación de la formación formal, el conocimiento y la experiencia.; además el apoyo de los mentores es importante en la práctica, debido a que la predominación familiar complementa la sucesión de la organización. Esta ayuda al triunfo por medio de la calidad de las colaboraciones familiares en términos de afecto, adaptabilidad, armonía, participación y disposición.

En esta etapa dada las evidencias se puede recalcar la importancia de los estudios profesionales de los sucesores ya que gracias a su educación generará mayor posibilidad de que la empresa tenga un correcto manejo y por ende sea exitosa; además existen otros factores en el momento de entrada los cuales son importantes tenerlos en cuenta en el ingreso del sucesor (liderazgo, compromiso, colaboración, adaptabilidad, etc.); por ello (Turner, 1995) precisa que el modo y el momento de participación muestra que los descendientes mejoran gradualmente su capacidad y libertad para la toma de decisiones; asimismo, (Harvey & Evans, 1994), en su teoría presentan ventanas de oportunidades estratégicas (VOS) o momentos (experiencia funcional, independencia financiera, universidad completada, etc.) que deben coordinarse con las necesidades de la compañía para ser utilizadas, estos momentos tienen modalidades o niveles de compromiso que se fortalecen con el tiempo por los efectos de la experiencia y la preparación.

Identificación de las motivaciones que generaron la vinculación de los sucesores de las empresas familiares

Las motivaciones de los descendientes son un factor clave al momento de decidir si se vincula a la empresa. La motivación es beneficiosa dependiendo de los componentes que contribuyen dirección y estímulo al comportamiento de los integrantes de la empresa. Es decir, se refiere a la razón por la que toma una acción para una determinada conducta que rechazaría en otras circunstancias (Naranjo, 2009).

En la empresa A, la sucesora cuando empezó a participar formalmente en la empresa familiar se sintió feliz de apoyar en el crecimiento de la empresa; del mismo modo, el fundador sintió satisfacción personal; asimismo, sus principales motivaciones para ingresar a la empresa familiar fueron por los horarios flexibles y tener experiencia laboral, ya que, su carrera está ligada a la gestión de empresas. En la empresa B, tanto el sucesor como fundador, se sintieron felices al ingresar a la empresa, cabe señalar que, para el sucesor su principal motivación fue tener independencia económica y apoyar a sus padres: igualmente, ambos sucesores consideran que un buen ambiente familiar y laboral, es una motivación para poder vincularse a la empresa y mencionan además que es importante separar el tema familiar con el trabajo para evitar conflictos.

“Mi sentimiento fue una satisfacción personal que viene al ver al sucesor que es tu propia sangre que ya está continuando lo que yo hacía, ya me siento un poco más descansado, contento al ver a mi sangre a mis hijos que son de mucha confianza, ver que ellos van a llevar a la empresa por un buen camino” (Fundador, empresa A)

“...Desde un comienzo decidí libremente trabajar, tener experiencia, me gusta tener contacto con el cliente, saber motivarlos, poder liderar, etc., son una serie de cosas la cual mi carrera me enseña cómo administrar un negocio y liderar y gracias al negocio puedo aplicar todos mis conocimientos.” (Sucesora, empresa A)

“Tanto en la familia como en la empresa nos llevamos bien, somos muy cercanos y así evitamos conflictos que puedan suceder y sí es un factor importante porque podemos trabajar bien, sin peleas lo cual beneficia al negocio” (Sucesor, empresa B)

En la empresa C, el sucesor se sintió feliz de ayudar a crecer a la empresa familiar y el fundador se sintió más tranquilo y aliviado en cuanto a sus responsabilidades; asimismo, sus principales motivaciones a nivel personal era desarrollar sus capacidades académicas y ejercer lo aprendido, a nivel empresarial, que su empresa sea reconocida a nivel regional; además, considera que el ambiente familiar y laboral, no fue un motivo para ingresar a la empresa. En la empresa D, el fundador se sentía satisfecho de que su hijo ingrese a la empresa a trabajar y el sucesor se sentía feliz y con miedo ya que tenía que dirigir personas mayores a él; igualmente, su mayor motivación es que crezcan los colegios y tener una independencia económica; por otro lado, considera que el ambiente laboral y familiar no es un motivo para ingresar a la empresa. En la empresa E, tanto el sucesor como el fundador se sintieron felices cuando el sucesor ingreso a la empresa; del mismo modo sus principales motivaciones para que ingrese a la empresa fueron que crezca el negocio y que la fundadora se siente orgullosa; además un buen ambiente familiar y laboral sí fue un motivo para que ingrese.

“Bueno el ambiente familiar y laboral es bueno, con el tiempo se aprende a sobrellevar todo sin que se genere problema” (Sucesor, empresa C).

“Me sentí bien, tímido al comienzo porque tenía muchas personas mayores a mi cargo con más experiencia por ejemplo los directores, los maestros entonces por ello me sentí bien, pero con un poco de miedo, llegar a dirigir a personas con más experiencia que uno o sea uno tiene que también aprender a escuchar los consejos que te dicen.” (Fundador, empresa D)

“Mi principal motivación es que crezca el negocio y que perdure la empresa ya que tiene bastantes años en el mercado y también que mi mamá se sienta orgullosa que he podido mantener la empresa que le dejo mi abuelito.” (Fundador, empresa E)

En síntesis, tanto los fundadores como sucesores se sintieron felices de que los sucesores ingresen a trabajar a la empresa familiar. Por otro lado, fueron diversas las motivaciones por el cual ingresaron a la empresa, entre las cuales se tiene: el deseo de tener experiencia, por los horarios flexibles, por una independencia económica y apoyar a sus padres. Además, los sucesores de las empresas A, B, y E indican que el buen ambiente familiar y laboral si es una motivación para trabajar en la empresa. No obstante, los cinco consideran que es esencial separar lo familiar del trabajo para seguir creciendo y no tener ningún problema en la empresa. En la investigación realizada por (Vargas, Adame, & Delon, 2019) concluye que se sienten motivados por la existencia de un buen clima laboral, por los beneficios y su infraestructura. Además, (Lozano & Urbano, 2017), indica que entre las motivaciones en la entrada a la empresa familiar incluye la buena sintonía entre los miembros, la percepción del potencial de realización profesional en el sistema empresarial familiar; además la participación de los descendientes en el negocio motivados por la propiedad real no repercute en la satisfacción con el primer puesto de trabajo, pero sí influye en el compromiso de los sucesores con la empresa.

En esta etapa dada las evidencias se puede ratificar que cada sucesor tiene distintos motivos para vincularse a la empresa, dentro de estos motivos se encuentra motivaciones a nivel personal (satisfacer las necesidades de los sucesores) y motivaciones a nivel empresarial (lograr las metas u objetivos establecidos) y para ello generar un crecimiento en la empresa y que tenga más repercusión a nivel nacional; por otro lado el clima laboral para la mayoría si fue un motivo para ingresar a la empresa. Es así que para (Stavrou & Swiercz, 1998) lo que dice frente a la motivación es que los motivos para incorporarse a la empresa familiar son: ayudar a la familia a progresar con la ayuda de la empresa, la expansión de la empresa, alcanzar seguridad financiera, trabajar en la empresa familiar, entre otros. Del mismo modo, para (Le Breton, 2004) precisa que las motivaciones para vincularse serían que haya un buen ambiente laboral, que confíen en las capacidades del sucesor, la posibilidad de hacer una carrera, entre otros.

Análisis de la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares en el departamento de Lambayeque.

En las cinco empresas estudiadas se observaron las siguientes similitudes en la etapa de vinculación:

	SIMILITUDES		
	Modo	Momento	Motivación
SUCESOR	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso gradual • Contrato verbal • Trabajo a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores • Ingresaron cuando estaban estudiando. • Después de una experiencia externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral. • Poner en práctica su aprendizaje • Independencia económica. • Buen clima laboral y familiar
FUNDADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso por razones familiares • Ingreso gradual • Contrato verbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Se vincularon cuando estaban estudiando. • Experiencia externa es importante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral • Crecimiento de la empresa. • Poner en práctica lo aprendido.

Tabla 2: Similitudes de la etapa de vinculación

Por otro lado, las diferencias encontradas en los sucesores de las empresas estudiadas en el modo de vinculación fueron las razones por la cual ingresaron a la empresa ya que algunas eran personales, de mercado y familiares, por ejemplo, ingresaron porque querían que crezca el negocio y de tal manera ayudar a sus padres, también a tener mayor experiencia y una independencia económica y porque el negocio es familiar. Asimismo, el modo de actuar de los padres en algunos casos fue guiado, es decir, les enseñaron a los sucesores a como se manejaba la empresa y que es lo que tenían que hacer y en otros casos el proceso fue libre esto debido a que algunos sucesores tenían experiencia laboral previa, iban aprendiendo por sí solos observando cómo se realizaba el trabajo o porque los mismos estudios universitarios les ayudo a saber el manejo.

En cuanto al momento de vinculación también se tienen como resultados que algunos sucesores se vincularon por una situación especial y otros por ninguna. Estas situaciones especiales eran debido a la pandemia, porque tenían una mayor demanda puesto que tenían sucursales y por temas de salud del fundador.

En relación a las motivaciones los sucesores también tuvieron otros motivos distintos por el cual ingresaron, por ejemplo, por los horarios flexibles, ayudar a sus padres a hacerse cargo del negocio y que ellos descansen un poco; además, ayudar a que crezca el negocio y expandirse a nivel regional; asimismo que sus papas se sientan orgullosos de ellos al manejar la empresa.

Es así que, (Gonzales, 2021) menciona que existen cinco rasgos determinantes en la vinculación de los descendientes: la propiedad, la conducción, el trabajo, la cultura y la intergeneracionalidad. Por otro lado, para (Jaimes & Albornoz, 2021) propone el modelo de los

tres círculos: empresa, familia y propiedad; donde es relevante para la sucesión y entrada del sucesor a la empresa familiar.

En los modelos estudiados en la etapa de vinculación de los sucesores se evidencia diferentes resultados, pero son un complemento a dicho estudio para ahondar más en el tema y sea más completo, en el caso de la propiedad ambos autores lo estudian puesto que consideran que ese factor es importante para ingresar a la empresa familiar.

Conclusiones

En primer lugar, los hallazgos encontrados en cuanto al modo de vinculación de los sucesores fueron de manera gradual; asimismo ingresaron por razones familiares, personales y de negocio; además actualmente trabajan a tiempo completo en la empresa y al inicio su contrato fue verbal. Por otro lado, el modo de actuar más constante del fundador fue el proceso guiado.

En segundo lugar, se identificó que desde el momento que se vincularon a la empresa los sucesores han avanzado en sus estudios universitarios e incluso algunos sucesores cuentan con máster y especializaciones; además cuando ingresaron todavía estaban estudiando y por culminar la universidad. Por otro lado, en algunos casos se vincularon por una situación especial, asimismo algunos contaban con experiencia laboral antes de ingresar a la empresa familiar, no obstante, para todos los sucesores y fundadores la experiencia externa es importante.

En tercer lugar, se evidencio que existen diversos motivos por lo cual ingresaron a la empresa familiar y los más resaltantes son obtener mayor experiencia laboral, poner en práctica su aprendizaje, independencia económica, buen clima laboral y empresarial y finalmente para generar el crecimiento de la empresa.

Las empresas que han formado parte de mi estudio tienen más de 10 años en el mercado, entonces en relación al estudio de la etapa de vinculación (modo, momento, motivaciones), uno de los factores claves para la entrada del sucesor a la empresa familiar es la experiencia laboral previa, además la mayoría de la empresas requieren un acompañamiento o una guía por parte de los fundadores a los sucesores para el manejo de la organización, asimismo su proceso fue gradual al inicio y en esta etapa la confianza de los fundadores a sus hijos es esencial en la entrada a la empresa familiar.

Recomendaciones

Los fundadores de las empresas familiares deben tener en cuenta que es necesario que el ingreso de los sucesores debería ser gradual y que los fundadores estén en la disposición de transmitirles los conocimientos a los sucesores para una futura dirección de la empresa.

Proponer o tener en cuenta un trabajo flexible a los sucesores debido a que la mayoría cuando se vinculan a la empresa se encuentran cursando estudios universitarios o técnico. Asimismo, los fundadores deben incentivar a los sucesores a tener experiencia externa para que luego regresen a la empresa familiar con mayor conocimiento.

Las empresas familiares deben motivar e incitar a los sucesores a desarrollar sus capacidades en la empresa y de tal manera tengan más conocimiento en el manejo para que tenga un mayor compromiso con la empresa familiar; además debe prevalecer la armonía y el buen clima laboral tanto en la familia como en lo laboral.

Evaluar el modelo IEI (internal, exterior e interior) que estudia la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar donde se pueda ver la efectividad de este modelo con respecto a la decisión definitiva de vincularse a la empresa y como alternativa adicional de ingreso a tiempo completo a la empresa.

Referencias

- 80% de empresas son familiares. (25 de Julio de 2019). *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/81789-80-de-empresas-son-familiares>
- Acosta, A., Molina, C., Andino, T., & Rodríguez, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28062322021/html/index.html>
- Amat, J. (2000). *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar*. (2 ed.). Barcelona: Gestión.
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Elsevier: Estudios Gerenciales*, 30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Aronoff, C., McClure, S., & Ward, J. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Business.

- Cabrera, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family business. *The Leadership Quarterly*, 16.
- De la Garza, M., Soto, A., Esparza, J., & San Martín, J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56). doi:<https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.sefat>
- Empresas familiares en Perú: Solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿Por qué? (21 de Junio de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525-noticia/>
- Fernandez, M. (7 de Septiembre de 2019). Empresas familiares ante el reto de la sucesión. *El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2019/09/06/actualidad/1567777376_622770.html
- Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internacionalización de la empresa familiar: factores facilitadores y restrictivos. *Family Business Review*, 4(2). doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Gonzales, C. (2021). Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81). doi:<http://orcid.org/0000-0003-2278-8751>
- Harvey, M., & Evans, R. (1994). The impact of Timing and Mode of entry on Successor Development and Successful Succession. *Family Business Review*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00221.x>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGrawHill / Interamerica Editores S.A. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jaimes, G., & Albornoz, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento y gestión*, 50.
- Le Breton, M. (2004). Toward and integrative Model of Effective fob Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4).
- Leach, P. (2010). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Argentina: Ediciones Granica.
- Lorduy, J. (19 de Febrero de 2020). Conozca los retos que deben sortear las empresas familiares en la actualidad. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/conozca-los-retos-que-deben-sortear-las-empresas-familiares-en-la-actualidad-2966470>

- Lozano, M. (2007). El proceso de formación de descendientes antes de su vinculación. *Artículo presentado en el V Congreso Internacional de Entrepreneurship en Latinoamérica, CIELA*.
- Lozano, M. (2011). El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de portenciales sucesores a la empresa familiar. *Cuadernos de Administración*, 24(42). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922011000100013
- Lozano, M., & Urbano, D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. *ScienceDirect*, 24(9). doi:[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70052-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70052-4)
- Lozano, M., & Urbano, D. (2017). Factores relevantes en el proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes en empresas familiares. *Innovar*, 27(63). Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/60667/58213>
- Matias, C., & Franco, M. (2020). El papel del consejo de la familia y el protocolo en la planificación del proceso sucesorio en las empresas familiares. *Journal of Family Business*, 11(4). doi:<https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Morris, M., Williams, R., & Nel, D. (1996). Factores que influyen en la sucesión de la empresa familiar. *Revista Internacional de investigación y comportamiento empresarial*, 2(3). doi:<https://doi.org/10.1108/13552559610153261>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2). doi:10.15517/REVEDU.V33I2.510
- Patiño, A. (2019). Las empresas familiares. *Relayn*. Obtenido de <https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/184/128>
- Ramadani, V., Hisrich, R., Anggadwita, G., & Turipanam, D. (2017). Planificación de género y sucesión: oportunidades para que las mujeres dirijan empresas familiares en Indonesia. *Revista Internacional de Genero y Emprendimiento*, 9(3). doi:<https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2017-0012>
- Reséndiz, J. (6 de Mayo de 2021). ¿Por qué la sucesión puede ser un momento definitivo en el negocio familiar? *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-por-que-la-sucesion-puede-ser-un-momento-definitivo-en-el-negocio-familiar/>

- Stavrou, E., & Swiercz, P. (1998). Asegurar el futuro de la empresa familiar: un modelo de intenciones de los hijos de unirse al negocio. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2). doi:<https://doi.org/10.1177/104225879802300202>
- Turner, A. (1995). Developing Leadership in the Successor Generation. *Family Business Review*, 8(3).
- Vargas, J., Adame, L., & Delon, K. (2019). Análisis de la percepción de pertenencia y compromiso. *Oikos Polis*, 4(2). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502019000200004&lang=es
- Vega, É. (6 de Mayo de 2021). Sucesión intergeneracional: el gran reto de las empresas familiares. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sucesion-intergeneracional-el-gran-reto-de-las-empresas-familiares-empresas-familiares-aef-peru-cornerstone-group-sucesion-intergeneracional-noticia/?ref=ecr>

Anexos

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS SUCESORES

Buenos días/tardes/noches, Sra. _____

Mi nombre es Milagros del Rocio Paz Llontop, cursando el 9no ciclo en la universidad Santo Toribio de Mogrovejo. La finalidad de la presente entrevista es conocer cómo se desarrolla la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares, para ello y bajo su consentimiento se requiere conocer algunas características de esta etapa, enfatizando en temas sobre: modo, momento y motivaciones de vinculación. Agradeciendo el tiempo que se ha tomado para realizar esta entrevista, comunicarle que la información que proporcione es muy esencial para la presente investigación. A continuación, se le dará un concepto breve sobre los factores de análisis que utilizaré para que tenga un conocimiento previo:

Modo de vinculación: Es entendido como la forma que toma el fenómeno de vinculación del descendiente a la empresa familiar.

Momento de vinculación: Es entendido como la situación temporal en la carrera de vida del descendiente en la instancia de entrar a la empresa.

Motivaciones de vinculación: Son entendidas como las razones que explican el interés de los descendientes a vincularse a la empresa familiar.

PREGUNTAS GENERALES PARA LAS ENTREVISTAS

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuál es su estado civil?
3. ¿Cuántos hijos tiene?
4. ¿Cuántos hermanos tiene y qué número de hermano(a) es usted? ¿Cómo es su relación con ellos?
5. ¿Qué nivel de estudio tiene?
6. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?

PREGUNTAS SOBRE EL MODO DE VINCULACIÓN

7. ¿Cuáles son las razones por las que usted ingresó a la empresa familiar (personales, de negocio, de mercado, familiares, sociales)?
8. ¿Cómo fue su forma de ingreso a la empresa (gradual, repentina o a tiempo completo)?
9. ¿Al momento de ingresar a la empresa familiar había un contrato escrito o verbal? ¿Se conversó sobre su salario? ¿Establecieron sus funciones a realizar y las metas a lograr? ¿Con quién se conversó sobre lo antes mencionado?
10. Cuando se vinculó en la empresa familiar ¿Cómo fue el modo de actuar de los padres fue un proceso guiado (permite una manera más suavizada de vincular a los descendientes), un proceso libre (sin nadie guiándolo en el proceso de vinculación) o un proceso obligado?

PREGUNTAS SOBRE EL MOMENTO DE VINCULACIÓN

11. ¿Desde el momento que se vinculó en la empresa que tanto ha avanzado en sus estudios universitarios?
12. Cuando se vinculó a la empresa, ¿en qué momento de su vida se encontraba? (al terminar la universidad, al casarse, al tener una experiencia externa).
13. Cuando se vinculó a la empresa, ¿se dio por una situación especial, explíquela? (existencia de una vacante, un cambio en el estado civil o advenimiento de un hijo).
14. Cuando se vinculó a la empresa ¿había tenido experiencia empresarial formal o como practicante en empresas distintas a las familiares? ¿Para usted era importante la experiencia externa para vincularse a la empresa?

PREGUNTAS SOBRE LAS MOTIVACIONES DE VINCULACIÓN

15. ¿Podría contarnos cómo fue que empezó a participar formalmente en la empresa familiar y cómo se sintió al ser parte de la empresa?
16. ¿Cuáles fueron sus principales motivaciones para ingresar a la empresa familiar (estilo de vida, deseo de tener experiencia, horarios flexibles, independencia económica, etc.)?
17. ¿Cómo percibe el ambiente familiar y laboral en la empresa y explique si fue un motivo para vincularse a la empresa?

Anexo 2: Guía de entrevista a los fundadores



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS FUNDADORES- DUEÑOS

Buenos días/tardes/noches, Sra. _____

Mi nombre es Milagros del Rocio Paz Llontop, cursando el 9no ciclo en la universidad Santo Toribio de Mogrovejo. La finalidad de la presente entrevista es conocer cómo se desarrolla la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares, para ello y bajo su consentimiento se requiere conocer algunas características de esta etapa, enfatizando en temas sobre: modo, momento y motivaciones de vinculación. Agradeciendo el tiempo que se ha tomado para realizar esta entrevista, comunicarle que la información que proporcione es muy esencial para la presente investigación. A continuación, se le dará un concepto breve sobre los factores de análisis que utilizaré para que tenga un conocimiento previo:

Modo de vinculación: Es entendido como la forma que toma el fenómeno de vinculación del descendiente a la empresa familiar.

Momento de vinculación: Es entendido como la situación temporal en la carrera de vida del descendiente en la instancia de entrar a la empresa.

Motivaciones de vinculación: Son entendidas como las razones que explican el interés de los descendientes a vincularse a la empresa familiar.

PREGUNTAS GENERALES PARA LAS ENTREVISTAS

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuál es su estado civil?
3. ¿Cuántos hijos tiene?
4. ¿Cómo es su relación con ellos?
5. ¿Qué nivel de estudio tiene?
6. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?

PREGUNTAS SOBRE EL MODO DE VINCULACIÓN

7. ¿Cuáles son las razones por las que el sucesor ingresó a la empresa familiar? (personales, de negocio, de mercado, familiares, sociales)?
8. ¿Cómo fue su forma de ingreso a la empresa (gradual, repentina o a tiempo completo)?
9. ¿Al momento de ingresar a la empresa familiar había un contrato escrito o verbal? ¿Se conversó sobre su salario? ¿Establecieron sus funciones a realizar y las metas a lograr?
10. ¿Cuál fue su participación durante el proceso de vinculación del sucesor en la empresa familiar? ¿Fue un proceso guiado (permite una manera más suavizada de vincular a los descendientes), un proceso libre (sin nadie guiándolo en el proceso de vinculación) o un proceso obligado?

PREGUNTAS SOBRE EL MOMENTO DE VINCULACIÓN

11. Cuando se vinculó a la empresa el sucesor ¿en qué momento de su vida se encontraba? (al terminar la universidad, al casarse, al tener una experiencia externa).
12. Cuando se vinculó a la empresa el sucesor, ¿se dio por una situación especial, explíquela? (existencia de una vacante, un cambio en el estado civil o advenimiento de un hijo).
13. Cuando el sucesor se vinculó a la empresa a la empresa familiar ¿ya tenía experiencia laboral, explíquelo? ¿Para usted era importante la experiencia externa para vincularse a la empresa?

PREGUNTAS SOBRE LAS MOTIVACIONES DE VINCULACIÓN

14. Podría contarnos ¿Cómo empezó la participación del sucesor en la empresa y cómo se sintió usted en ese momento?
15. ¿Cuál considera usted que fue la motivación por la cual el sucesor ingresa a la empresa? (estilo de vida, deseo de tener experiencia, horarios flexibles, independencia económica, etc.)?

Anexo 3: Matriz de consistencia

Tabla 3: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Categoría	Factores	Sub-factores
¿Cómo se desarrolla la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares en el departamento de Lambayeque?	General				(Stavrou & Swiercz, 1998), razones para pertenecer a la empresa (familiares, personales, del negocio, del mercado y sociales. (Lozano & Urbano, 2008), fuerzas para ingresar (libre, guiado, obligado, condición contractual, forma de entrada)
	Específicos	La presente investigación carece de hipótesis.	Etapa de Vinculación	Momento de vinculación	(Lozano & Urbano, 2008) Momento de entrada (al terminar la universidad, al casarse, al terminar un tiempo de experiencia externa, intereses personales, situación especial, preparación empresarial y académica)
	1. Identificar los modos que generaron la vinculación de los sucesores de las empresas familiares. 2. Identificar los momentos de vinculación de los sucesores de las empresas familiares. 3. Identificar las motivaciones que generaron la vinculación de los sucesores de las empresas familiares			Motivaciones de vinculación	(Stavrou & Swiercz, 1998; Lozano, 2007; Morris, Williams & Nel 1996). Motivos (experiencia, necesidades personales, estilo de vida, oportunidad de carrera, satisfacción, dinero, deseo de tener experiencia, horarios flexibles)
Diseño y Tipo de investigación			Población, muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos	
Enfoque metodológico: Cualitativo Tipo de investigación: Aplicada Nivel de investigación: Descriptiva Diseño de investigación: No experimental (Lozano & Urbano, 2008)			Unidad de análisis: Sucesores de empresas familiares y miembros de la familia (fundador)	Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista Entrevista semiestructurada, Mediante zoom	