

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



Asociación de los rasgos del proceso de sucesión según los responsables de las empresas familiares de Chiclayo, 2023

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

AUTOR

Perla Milagros Enriquez Calderon

ASESOR

Rafael Camilo Giron Cordova

<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

Chiclayo, 2024

**Asociación de los rasgos del proceso de sucesión según los
responsables de las empresas familiares de Chiclayo, 2023**

PRESENTADA POR

Perla Milagros Enriquez Calderon

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

Diogenes Jesus Diaz Rios
SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova
VOCAL

Dedicatoria

A mi amada familia: Martín, Gema y Benjamín, por su comprensión y paciencia durante todo este proceso de crecimiento intelectual y profesional. A Dios por ser mi guía, mi mentor y por darme la fortaleza para perseverar cada día en este aprender académico. A mi padre que nunca deja de serlo y a mi madre que desde arriba me bendice. Esto es por ustedes.

Agradecimientos

A mi asesor de tesis, por su invaluable orientación, apoyo y motivación en todo este proceso de investigación. A mis docentes por aportar en mi conocimiento, por fortalecer mis habilidades cognitivas, blandas y mis competencias a lo largo de todo este proyecto de vida y por corregir mis debilidades para convertirlas en oportunidades de mejora.

Asociación de los rasgos en el proceso de sucesión según los responsables de las empresas familiares de Chiclayo, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	www.scielo.org.co Fuente de Internet	1%
3	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.icesi.edu.co Fuente de Internet	<1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
8	www.scielo.br Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	12
Materiales y métodos	22
Resultados y discusión	23
Conclusiones	44
Recomendaciones	48
Referencias.....	50
Anexos	57

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad analizar la asociación que existe entre los factores subjetivos y los factores objetivos del proceso de sucesión desde la perspectiva de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, considerando los cinco rasgos del proceso de sucesión: la propiedad, la conducción, el trabajo, la cultura y la intergeneracionalidad; identificando los factores objetivos (F.O) y subjetivos (F.S). Es una investigación de tipo aplicada, con enfoque cualitativo y diseño fenomenológico, cuya unidad de análisis es la empresa familiar. Para tal efecto, se preparó un guion de entrevista de 15 preguntas dirigidas a empresarios familiares. Las entrevistas se realizaron de manera presencial y videoconferencia quedando registros de audio, video y transcripción. Los resultados nos indican que los factores más resaltantes en los rasgos y los que asocian son: en Propiedad, F.O.: Gestión y Estructura; asocian: Saber hacer y Recurso Humano. F.S.: Comportamiento y pertenencia; asocian: Comunicación y Pertenencia. En Conducción: F.O.: Gestión y Liderazgo; asocian: Saber Hacer. F.S.: Comunicación e Identidad, asocian: Valores y Vocación. En Trabajo, F.O.: Saber hacer y Liderazgo. F.S.: Identidad y Comunicación. En Cultura, F.O.: Innovación y Saber Hacer, asocian: Recurso Humano. F.S.: Valores y Comportamiento, asocian: Comunicación y Cooperación. En Intergeneracionalidad, F.O.: Recurso Humano y Saber Hacer, asocian: Trabajo en Equipo. F.S.: Valores e Identidad, asocian: Comunicación y Cooperación. Se identificaron nuevos factores objetivos: Planeación, Diversificación y Alianzas Estratégica. Imagen y esfuerzo en los subjetivos.

Palabras clave: Empresa familiar, rasgos del proceso de sucesión, sucesión generacional.

Abstract

The purpose of this research work is to analyze the association that exists between the subjective factors and the objective factors of the succession process from the perspective of those responsible for family businesses in the city of Chiclayo, considering the five features of the succession process: ownership, driving, work, culture and intergenerationality; identifying objective F.O. and subjective factors F.S. It is an applied research, with a qualitative approach and phenomenological design, whose unit of analysis is the family business. For this purpose, an interview script of 15 questions was prepared for family business owners. The interviews were carried out in person and by videoconference, leaving audio, video and transcription records. The results indicate that the most outstanding factors in the traits and those they associate are: in Property, F.O.: Management and Structure; associate: Know-how and Human Resources. F.S.: Behavior and belonging; associate: Communication and Belonging. In Driving: F.O.: Management and Leadership; associate: Know-how. F.S.: Communication and Identity, associate: Values and Vocation. In Work, F.O.: Know-how and Leadership. F.S.: Identity and Communication. In Culture, F.O.: Innovation and Know-how, they associate: Human Resources. F.S.: Values and Behavior, associate: Communication and Cooperation. In Intergenerationality, F.O.: Human Resources and Know-how, they associate: Teamwork. F.S.: Values and Identity, associate: Communication and Cooperation. New objective factors were identified: Planning, Diversification and Strategic Alliances. Image and effort in the subjective..

Keywords: Las palabras clave seleccionadas deben traducirse al idioma inglés.

Introducción

La pequeña empresa familiar, hoy en día, surge a raíz de un emprendimiento; muchas veces debido a la falta de opciones laborales en un mercado cada vez más competitivo o a la iniciativa de querer generar un autoempleo que le permita al emprendedor ser dueño de sus propios tiempos y generar sus propios ingresos sin depender de nadie, lo que le permite obtener rentabilidad, a efecto de permitirse afrontar las necesidades básicas de su familia en lo que se refiere a alimentación, educación, vestir, recreación, entre otros (Serna y Suárez, 2021)

Es natural que el emprendedor o fundador desee que su legado se perpetúe a través del tiempo, surgiendo la necesidad de ubicar dentro de su entorno familiar a un descendiente que continúe con su legado, el mismo que se realiza con un proceso de sucesión que muchas veces no es encaminada, de manera adecuada, para que esta sea exitosa. (Serra, 2023).

Se debe tener presente que las empresas familiares son unidades productivas que aportan a la sociedad brindando puestos de trabajo y bienestar; Sin dejar de lado, el aporte económico que significa para cualquier economía. No debemos compararla con una no familiar puesto que, como podemos observar, hay dos realidades muy difíciles de desvincular: la gestión y emociones. (Paladino, 2023).

El Instituto de Empresa Familiar (2024) presenta todos los años una radiografía de contribución de riqueza y de generación de empleo que proporciona la participación de las empresas familiares en España, en donde concluye que el 90% de las empresas son familiares, generando el 70% de empleo privado, siendo autor principal de un producto bruto interno (PBI) de 60% con su participación activa y dinámica en sectores primarios y secundarios.

En Estados Unidos de América el 96% del sector empresarial las ocupan las empresas familiares, las mismas que generan actualmente el 42% de empleos sobre todo en el sector privado, generando un producto bruto interno (PBI) del 40%. (Rivero, 2019).

La Asociación de Empresas Familiares del Perú menciona que en el Perú el porcentaje de empresas que tienen su origen familiar es del 80%; además el 60% y 70% de empleos es generada por ellas, la mismas que contribuye a la economía del país con más del 40 % del Producto Bruto Interno (Vega, 2021). Sin embargo, solo un 30% de estas empresas familiares pasan de una primera generación (Padres a hijos) a una segunda generación (hijos a nietos) y solo un porcentaje de aproximadamente 10% logran llegar a la tercera generación. (Garland, 2019).

Baldazo et al (2019) realizaron una investigación con tres empresas familiares que actualmente han superado la sucesión de tres generaciones a las que la denominaron “dinastías empresariales” y concluyeron que el elemento clave para lograr una sucesión generacional

exitosa es incluir o incorporar a las actividades del negocio al sucesor en un momento oportuno, lo que evitará rupturas y conflictos de las relaciones intrafamiliares, colocándola como una aportación para que sea guía para otras investigaciones y aporte para otras empresas que estén pasando por este proceso.

Acosta de Marvárez et al (2019) se introdujeron al mundo del sistema familiar y continuidad de las empresas familiares a través de un estudio documental basado en teorías empresariales desarrolladas por autores de renombres, llegando a determinar la importancia de desarrollar un protocolo en donde se establezca claramente todos los actos, normativas y plazos que guíen la gestión de la empresa familiar, incluyendo el proceso de sucesión.

Millones (2022) investigó acerca del compromiso afectivo del sucesor para alcanzar el éxito en la sucesión de empresas familiares lambayecanas cuyo resultado indicó que el éxito de este proceso de sucesión está sumamente influenciado por la dimensión afectiva y el grado de calidad de las relaciones interpersonales que hay entre el sucesor y el predecesor; además, menciona la importancia de que todos los hijos deben tener participación e igualdad de oportunidades dentro de la empresa familiar.

Peralta (2023) refiere que la multigeneracionalidad de estas empresas, está basada en un proceso de sucesión debidamente planificada y la continuidad es el mayor desafío que tienen que superar las empresas familiares. Además, refiere que estas empresas poseen fuertes activos tanto tangibles como el capital, inversiones, de uso común, así como activos económicos – emocionales. Y los activos intangibles como el capital humano, talentos, habilidades, destrezas y fortalezas sin dejar de lado el capital intelectual y la educación de sus integrantes.

Vega (2021) llega a determinar que la profesionalización de los miembros de la familia en especial la del sucesor es clave para que este tipo de empresas pasen de generación en generación y que para llegar al éxito está en tomar decisiones que les permitan trascender cuidando lo que es el gobierno corporativo y poseyendo un protocolo familiar.

La presente investigación tiene como propósito realizar un análisis al proceso de sucesión de empresas Chiclayanas teniendo presente la interacción de los componentes que la conforman. En pocas palabras, la interacción que tiene la familia, la empresa, la propiedad y los rasgos que la determinan para alcanzar el éxito como son la propiedad, la dirección, el trabajo, la cultura e intergeneracionalidad. (Gómez, 2016).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) en su Informe Técnico N° 01 De Demografía Empresarial en el Perú del IV Trimestre del año 2022, nos hace mención de que, en el Departamento de Lambayeque, en el año 2021 dieron de alta a operaciones 2 866 empresas

y dieron de baja a sus operaciones 424; mientras que, en el año 2022 dieron de alta a operaciones 2 610 empresas, de las cuales dieron de baja a sus operaciones 5 931 empresas.

La Cámara de Comercio de Lambayeque (2018) manifiesta que el 70% de los negocios que existen en el Departamento de Lambayeque, son empresas familiares; las cuales proporcionan un gran dinamismo a la economía de la región (Salazar, 2018).

En la ciudad de Chiclayo, existen empresas familiares, de diferentes rubros, que algunas ya están en segunda generación, pues tienen más de 15 a 20 años en el negocio, las mismas que, al realizar su sucesión de padres a hijos, han tenido diversos resultados; unas se han fortalecido a través del tiempo y otras están a punto de quebrar. Se ha identificado que muchos empresarios confunden el proceso de sucesión con una sucesión intestada y afirman que la herencia o transmisión de todos sus bienes, derechos y obligaciones se verá posterior al fallecimiento del padre. Por lo tanto, no planifican su proceso de sucesión, no cuentan con un Protocolo Familiar guía y en muchos casos, tienen en mente quien seguirá con el negocio; pero a la vez ven que las inclinaciones del sucesor van por otro camino. No asumen o no comprenden la complejidad que significa tener una empresa familiar, dejando de lado el sentido de pertenencia, el compromiso y la falta de involucramiento de la familia en el negocio. Por lo tanto, es conveniente identificar qué factores existen, dentro de cada rasgo, cómo es que se asocian entre ellos y de qué manera van a ayudar a las familias, dueños de la empresa familiar, a un sostenimiento o continuidad en el negocio.

Ante esta premisa nos preguntamos ¿Cuál es la asociación entre los rasgos del proceso de sucesión según los responsables de las empresas familiares de Chiclayo?

La presente investigación es importante porque las empresas familiares aportan, de manera significativa, a la economía de un país (Mera & Bermeo, 2017). Siendo Chiclayo una ciudad considerada como “Piloto del Norte” (Delgado, 2020), en donde los emprendimientos familiares son múltiples, pero, sin embargo, por alguna razón no logran su sostenibilidad en el tiempo (Calderón, 2020), es necesario investigar el porqué.

Se analizará la información recabada de las entrevistas, se procederá a procesar la información obtenida, se realizará una discriminación y por último una valoración a la información. Se aporta con la creación de un par de cuadros flexibles, en cuanto a cantidad de empresas e incorporación de factores, en donde se muestra lo aportado por los empresarios familiares entrevistados y la forma cómo ellos asocian los factores objetivos y subjetivos en relación a cada uno de rasgos que se encuentran presentes en un proceso de sucesión, convirtiendo la información en datos numéricos para una mejor apreciación y visualización.

Se ha identificado nuevos factores, dentro de los cinco rasgos del modelo teórico de Gómez Maturano por lo que se aporta en la actualización del mismo; ya que el modelo permite incorporar nuevos factores de acuerdo a la percepción de los empresarios o responsables entrevistados. Estos, asocian a los factores objetivos: en el rasgo propiedad, al saber hacer y el recurso humano; en el rasgo conducción, el saber hacer; en el rasgo cultura, al recurso humano y a la información y en el rasgo intergeneracionalidad, al factor trabajo en equipo. Asimismo, dentro de los factores subjetivos, en el rasgo propiedad, a la comunicación; en el rasgo conducción, los valores y la vocación; en el rasgo cultura, la comunicación y cooperación y por último en el rasgo intergeneracionalidad, la cooperación y la comunicación.

Al realizar una revisión bibliográfica exhaustiva, se ha podido visualizar que la literatura es escasa en este modelo, detallando que no hay investigación alguna que haya empleado este modelo; no existe un estudio científico que se haya aplicado en la realidad socio cultural de las empresas familiares en cuanto al proceso de sucesión en la ciudad de Chiclayo, teniendo en consideración sus factores objetivos y subjetivos y la forma cómo los asocian los responsables de las empresas familiares.

Se procederá a validar el modelo de Gómez Maturano en una realidad peruana, concretamente aplicada a 13 empresas familiares de Chiclayo. Lo que permitirá a los empresarios y emprendedores, reconocer y tomar conciencia de sus limitantes, convirtiéndolas en oportunidades de mejora, lo que les permitirá tener rentabilidad y subsistencia a través del tiempo en un mercado empresarial cada vez más competitivo.

Siendo la primera investigación que se realizará en el Departamento de Lambayeque, específicamente en la ciudad de Chiclayo, ésta se convertirá en apoyo y sostén, ya que será utilizada como antecedentes para otras investigaciones.

El objetivo general de la presente investigación es analizar la asociación entre los rasgos que conforman el proceso de sucesión según los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.

Para lograr alcanzar el objetivo general es necesario identificar dentro del rasgo propiedad los factores objetivos y subjetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.

Identificar dentro del rasgo conducción los factores subjetivos y objetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.

Identificar dentro del rasgo trabajo los factores subjetivos y objetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.

Identificar dentro del rasgo cultura los factores objetivos y subjetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.

Identificar dentro del rasgo intergeneracionalidad los factores subjetivos y objetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.

Revisión de literatura

No hay un concepto universal de lo que es una empresa familiar, pero la podemos definir como una entidad de tipo económica – emocional, en la que la propiedad y el control de la misma está bajo la dirección de una familia (Acosta et al., 2019), no todas son iguales pues cada una de ellas presentan una estructura única, con sus propios valores y formas de interactuar; en donde el clima familiar es clave para llevar una interacción positiva entre sus miembros, orientando su visión a la perpetuación de su legado a lo largo del tiempo a través de la sucesión (Arreola et al., 2015).

Las empresas familiares pretenden alcanzar objetivos que se centran en el negocio y la familia. Dentro de los objetivos económicos podemos mencionar que está dirigido a obtener un crecimiento del negocio y dentro de los no económicos, asegurar a los miembros de la familia la seguridad con un empleo, el crecimiento personal aunado al avance social, mantener la armonía familiar y lograr alcanzar un prestigio familiar (García et al., 2023) a diferencia de las empresas no familiares, éstas tienen objetivos que no son financieros como el deseo de querer mantener el control, la conservación y preservación de los valores (Watkins-Fassler & Briano-Turrent, 2019) así como los lazos entre los miembros de la familia, el inicio y mantenimiento de una dinastía familiar, conservando el estilo de vida alcanzado, preservando la imagen y el prestigio de su empresa (Acosta et al., 2019).

Las empresas familiares, materia de estudio, representan las micro historias de sus actores, sucesor, fundador, familia; conociendo cuales han sido sus estrategias de desarrollo, aquellos mecanismos que tuvieron presentes para el control de su empresa dentro del círculo familiar, cómo realizaron la reproducción de su patrimonio, además de los aspectos organizativos y económicos (Báez-Roa et al., 2021), permite conocer sus dimensiones culturales y sociales, como la trasmisión de la herencia inmaterial, realizando un análisis de sus redes familiares,

sociales y de parentesco que, de alguna manera, potencializan y fortalecen los emprendimientos que perduran de generación en generación a través de los vínculos parentales (Elina, 2023).

Dentro de las características encontramos la participación directa de la familia en la aportación del capital, la identidad que se presenta a través de la cultura (Otero-González et al. 2022) sin dejar de lado el establecimiento de estrategias y la visión del emprendimiento o negocio (Avellán & Hernández, 2021); han sido creadas para que sean heredaras por sus descendientes, de generación en generación, tornándose longevas; pero que puede verse truncada, esa sucesión, en cualquier momento por problemas llamados de pasaje; siendo este uno de los mayores retos (Sánchez, et al., 2017).

Actualmente, las empresas familiares no le dan importancia a la planificación del proceso de sucesión. Muchas de ellas lo realizan de manera informal sin tener una base administrativa, otras no la planifican, y, es más, no escogen a y con tiempo a su sucesor (Cabanilla et al., 2022) y si lo hacen, se basan en lo emocional buscando dentro del seno familiar y muchas veces estos elegidos no cuentan con los requisitos mínimos necesarios para estar en un puesto gerencial (Elina, 2023). Hoy en día, éstas realizan una gestión administrativa empírica o se basan en las experiencias anteriores de éxito, tomando decisiones influenciadas por un fuerte vínculo afectivo (Collins et al., 2018).

Una de las causas por las que muchas veces no se logra hacer una buena sucesión familiar es el conflicto de intereses, ya que muchos miembros de la familia ven el interés económico por encima del interés de la empresa (Jaimes & Albornoz-Arias, 2021). Este proceso puede generar incertidumbre por razones de favoritismos, entre otros (García et al., 2023).

Para lograr alcanzar la continuidad, el cual es todo un desafío para la empresa familiar, se debe lograr tener una estructura formal de poder, el cual debe ser compartido (Rave-Gómez & Moreno, 2023) superando los modelos tradicionales establecidos tanto de sucesión como de liderazgo, mejorando los procesos de comunicación, logrando de esta manera el manejo asertivo de los conflictos (Acosta et al. 2019).

Muchas veces los resultados al estudiar a este tipo de empresas son contradictorios y esto se debe a la dificultad que se presenta al momento de identificar grupos que sean homogéneos que nos permita, de alguna forma, estudiarlos y realizar una comparación entre ellas. No existe un consenso que determine cuál es la clasificación óptima para poder escoger entre una u otra empresa (Santos et al. 2019).

El segundo problema más agudo que tienen que enfrentar las empresas familiares después de los generados por su funcionamiento, es la Sucesión. En esta etapa, es donde el ciclo de vida se expone al fracaso, al cierre o a la quiebra de muchas de ellas; esto debido a una mala sucesión,

a no contar con un sucesor idóneo y competente; adicionando a ello, los problemas familiares, tales como los intereses personales, los objetivos no bien establecidos, los aspectos motivacionales, entre otros. Se considera que la transición de la primera generación a la siguiente es la más conflictiva (Jaimes & Albornoz-Arias, 2021).

Es importante formar a todos los descendientes priorizando el conocimiento de los valores en los que está cimentada la familia; para que, de esta manera, se pueda preservar el legado y se mantenga integrada de manera afectiva a todos sus miembros, desarrollando la vocación de servicio en cada uno de ellos, asumiendo compromisos afectivos. Esto será la base para que un proceso de sucesión sea exitoso. Es todo un reto, lograr que los valores familiares se reflejen en la organización, eso sí es éxito (Avellán & Hernández, 2021).

Ante la presencia de cualquier situación difícil, es de gran ayuda mantener fortalecido un buen liderazgo; pues al ingresar la empresa familiar dentro del proceso de sucesión, ésta ingresa a un estado crítico y si el liderazgo no está presente, no se podría garantizar la permanencia y subsistencia de la misma. Este es una ventaja competitiva que va a permitir su crecimiento y fortalecimiento (Palafox et al., 2019); el factor que se considera clave, son los valores que poseen las familias y la forma cómo estas las ejercen sobre la propiedad, el gobierno, la dirección y la transmisión de la empresa. Los valores brindan el carácter singular y propio; es la esencia de éstas, (Santos et al., 2019).

Resulta muy atractivo estudiar la sucesión de una empresa familiar porque se podrá conocer bajo qué condiciones se puede garantizar la supervivencia de la misma; además de cubrir la necesidad de identificar cuáles son las razones de la tasa tan alta de mortandad precoz y la asociación que hay entre ellas, mortalidad y sucesión (Romano & Redondo, 2014) de igual forma, se dice que la sucesión es la principal causa de mortandad en este tipo de empresas; pues se argumenta que el 70% de ellas desaparecen después de la muerte de la cabeza de familia o del fundador, siendo considerado un momento crucial e ineludible. El proceso de sucesión a la par con la profesionalización, son piezas claves y elementales para que logren ser más competitivas (San Martín & Durán, 2016).

Se considera que es un reto para los emprendedores o fundadores, pero sobre todo es un proceso de mucha importancia, ya que se deben establecer estrategias que junto al equipo humano escogerán a la persona idónea a fin de resolver los problemas presentados en el proceso, pero sin dañar o afectar la interrelación familiar (Cabanilla et al., 2022) es un proceso de planificación permanente y constante; en la cual se transmite no solo el liderazgo sino también la propiedad de una generación a otra, a fin de garantizar la continuidad a través de una administración de eventos, mecanismos y acciones organizativas que se puedan presentar y que

se caracteriza por la toma de decisiones en donde se involucra la parte emocional; cada vez más compleja y en algunos casos traumática (Marcelino et al., 2021).

Hoy en día, en Latinoamérica, hay la peculiaridad de que se realiza un proceso de sucesión cuando muere el predecesor y esto se debe a que ellos no tienen interés en preparar a un heredero, ni mucho menos invertir tiempo y esfuerzo en realizar un plan de sucesión, al final quien asume las riendas del negocio es un familiar directo, que muchas veces no tiene la capacidad de resolver conflictos o de administrarla de manera asertiva, llevando a este, en muchas ocasiones, a vender la empresa (Avellán & Hernández, 2021).

Dentro de una sucesión intervienen aspectos que van a reflejar de manera positiva o de manera negativa este proceso, estos son: la familiaridad que existe entre sus integrantes, el legado que la familia está dispuesta a transmitir, la cultura familiar que se establezca, el traslado o transferencia de conocimientos, experiencias que pueda tener el sucesor dentro o fuera de la empresa y sin dejar de lado el espíritu emprendedor (Hillen & Facín, 2020).

La sucesión es un paso inevitable y es crucial para que la empresa logre sostenerse en el tiempo. Una de sus características es buscar mantenerse sostenible a través de las generaciones y para que se realice con éxito es esencial que haya un tipo de liderazgo que brinde seguridad, confianza y estabilidad durante todo el proceso, que es largo, con motivación, con conocimiento, resolviendo cualquier tipo de conflicto (Palafox et al., 2019).

Una cultura familiar bien cimentada en valores y virtudes, son el cimiento o la base para la prosperidad, lo que le permitirá su continuidad ya que le ofrecerá las herramientas necesarias para enfrentar con ímpetu situaciones alarmantes de crisis; los conflictos generados por los familiares en situación de estrés, pueden disminuir las probabilidades de supervivencia (Marcelino et al., 2021); Los elementos o factores que facilitan y favorecen el proceso de sucesión son las buenas relaciones, la actitud presentada por la familia, el respeto, la libertad, la disposición, la autonomía, las edades, la visión que tienen sobre el futuro, la armonía familiar, la confianza, pero sobre todo el tipo de relación o relaciones que pueda existir entre el sucesor y el dueño (Palafox et al., 2019).

Por otro lado, la familia, cuando participa de manera efectiva dentro de la gestión de la propiedad, permite la creación de niveles muy elevados de confianza, lealtad y compromiso, lo que permite de alguna manera mejorar el desempeño y la continuidad de la misma (García et al., 2023) cuando existe una crisis dentro de la empresa familiar, estas encuentran dentro de la misma familia la fortaleza y cohesión para sobrevivir, esto les permite a lo largo del tiempo su perdurabilidad y desde luego su adaptabilidad a este tipo de contextos (Elina, 2023).

Muchas de las empresas familiares en la actualidad integran lo socioemocional dentro del aprendizaje de sus hijos, involucrándolos e integrándolos de manera temprana en la empresa con un único objetivo de que estos desarrollen capacidades y habilidades únicas que sean difíciles de copiar; para que, de esta forma, contribuyan a la cultura familiar y estén preparados para crear ciertas políticas de arraigo para promover el desarrollo y la continuidad de su legado, creando un valor superior y el éxito de la empresa familiar a largo plazo (López et al., 2023).

Muchas Empresas familiares evaden la planificación de una sucesión y esperan a que muera el fundador para recién preocuparse por ver quien guiará la empresa, esto debido a que hablar de muerte o de vejez en el fundador es tocar la sensibilidad humana de la familia, siendo este uno de los limitantes que les impide realizar un proceso de sucesión; entonces podemos decir que esto se debe a que existe informalidad y poca proyección que generen confianza, pudiendo desencadenar situaciones de abandono, rompimientos y que las relaciones se quiebren por falta de comunicación (Jaimes & Albornoz-Arias, 2021).

Las empresas de tipo familiar están en riesgo de desaparecer debido a que sus fundadores o emprendedores no saben a quién y cómo entregar la dirección de la empresa. No toman conciencia que de lo que depende su supervivencia es la forma como a todos los involucran en ella (Arenas & Rico, 2014) siendo, al mismo tiempo, uno de los obstáculos, considerado importante, que el proceso de sucesión se inicie al momento de la jubilación del emprendedor; otro es que se inicia cuando fallece el dueño, sumando a esta pequeña lista en retiro del titular a partir de los 55 años, agregando la resistencia natural al cambio, la profesionalización y la falta o carencia de una anticipada planificación de la sucesión (Rave-Gómez & Moreno, 2023).

Los miembros de la familia, por lo general, toman muchas de sus decisiones encaminadas a su propio beneficio personal y no necesariamente a crear valor en y para la empresa, imponiéndose elevados sueldos, excesivos bonos, metiendo a la familia a trabajar en la empresa sin considerar su formación o aportación que puedan realizar, entre otros, y apoyando económicamente a familiares que no participan de manera activa en el negocio (San Martín & Durán, 2016).

En muchas ocasiones, cuando continúa habiendo cierta influencia de miembros de anteriores generaciones, que si bien es cierto ya no controlan la empresa de manera directa, están ahí limitando de cierta forma la motivación del sucesor generando el aumento de conflictos; esto debido a que se ha realizado un proceso de sucesión incompleta a lo que algunos autores denominan “sombra generacional” (San Martín & Durán, 2016). El “No hacer nada” resulta ser la opción más costosa para la empresa familiar y es la forma más destructiva de afrontar este

proceso que debería ser planificado y evolutivo, debido a que están en juego los aspectos afectivos y emocionales que los que determina la lógica empresarial (Soto et al., 2018).

En conclusión, hay muchos aspectos que tornan al proceso de sucesión en algo de alta complejidad y algunos de ellos son: la resistencia a retirarse por parte del fundador, el no poseer un plan de sucesión, en la designación de alguien idóneo, en las tensiones que existe en la distribución de la propiedad, en la designación del líder, en los criterios de dirección, en la superación de rivalidades, en la carencia de un sucesor, en la ausencia de los intereses que sean comunes, en la falta de armonía en la familia, en la madurez de la empresa, en la vulnerabilidad financiera, en algunas ocasiones la incompetencia del sucesor, entre otros (Soto et al., 2018).

Aira (2016), nos define a las empresas familiares como unidades económicas las cuales son, definitivamente, controladas accionariamente por una o dos familias que poseen el dominio, influencia y decisión en la dirección de la empresa y que, además, consideran, que la misma, va a ser transferida a las siguientes generaciones. Con ello nos indica que estas empresas familiares tienen una activa participación en la economía de un país y por lo tanto aportan, como organización, a la sociedad y al bien común. Además de que, al tener influencia en la dirección, no podemos compararla a otro tipo de empresas, esto debido a que interviene una familia, que, de alguna forma, involucran emociones y sentimientos a la hora de tomar las decisiones.

Tagiuru & Davis (1996) con su modelo de los tres círculos, nos plantean, que, dentro de una empresa familiar, existen tres sistemas a los que denomina sistema propiedad (accionistas), sistema empresa (talento humano, ajeno a la familia) y sistema familia (miembros del círculo familiar). Podemos visualizar que estos tres sistemas no están aislados, sino que tienen una activa, dinámica y complementaria participación; además que estos sistemas generan subsistemas lo que nos hace pensar en su gran complejidad.

Belausteguigoitea (2017) nos enseña un modelo de equilibrio entre la empresa y la familia en donde hace una comparación de la empresa familiar con un barco conformado por tres partes: la proa (familia), la popa (empresa) y la cabina de mando dirigida por un capitán; el mismo que deberá moverse de manera armónica en el mar para llegar seguro a un buen puerto. Coloca la propiedad por encima de ambas e indica que en la cabina de mando se encuentran los que dirigen la empresa y son precisamente ellos los que deberán ponerse de acuerdo, con la tripulación, para definir el destino de la empresa, aportando con sus opiniones que, en muchos casos es de manera constructivas, pero en otros, destructivas.

Gersick et al. (1997), adiciona la dimensión del tiempo a los tres sistemas definidos por Tagiuri y Davis por lo que genera una descripción apropiada del ciclo de vida de una empresa

familiar, considerando que el sistema familia tiene que pasar por cuatro etapas como son: el o los emprendedores, los sucesores, el trabajo que generan ambos y el traspaso de poder a la nueva generación. Asimismo, en el sistema empresa establece tres etapas: iniciación de la empresa, el crecimiento o expansión y la madurez de la misma. Al igual que el sistema propiedad pasa por tres etapas como el emprendedor o propietario, el ingreso de los hermanos y la presencia de los primos.

La empresa familiar no es una organización estática, al contrario, es dinámica y juega un papel muy importante durante todo su ciclo de vida. No todas subsisten a través del tiempo y esto se debe a muchos factores tales como la falta de liderazgo, la falta de políticas y guías de comportamiento apropiadas, falta de armonía, valores empresariales incoherentes con los familiares, la falta de identidad, la falta de un sucesor idóneo, etc. Que al igual que cualquier ciclo de vida puede verse interrumpido tanto por factores internos como externos.

En el interior de las empresas familiares se establece una gran variedad de relaciones interpersonales con una gran carga emocional que de alguna u otra manera, conlleva a consecuencias tanto positivas como negativas. La parte emocional o subjetiva interviene de manera directa en los integrantes y en las decisiones que se tomen en una empresa familiar. Estamos hablando de personas comprendidas en todas sus dimensiones, espiritual, física y mental; cada una de ellas con sus propios pensamientos, sentimientos, creencias y educación interactuando por un fin en común que es la subsistencia de la empresa a lo largo del tiempo, pero basta con que uno de ellos no esté de acuerdo con la cultura empresarial y con los objetivos, para que afloren los conflictos propios en un ser humano y en una organización; más aún en una empresa familiar (Nokhber et al., 2017).

La sucesión se ha convertido en un tema de relevancia, en el mundo entero, debido a que ella determina, de cierta forma, la longevidad de una empresa familiar. Michel & Kammerlander (2015) la determinan como un periodo de transición en el ciclo de vida de una empresa familiar, en la que el emprendedor pasa la propiedad junto con la responsabilidad y la autoridad a un sucesor, sea miembro de la familia o no, de la siguiente generación. Es inevitable esta etapa en toda empresa familiar. Para ello, es indispensable realizar una planificación adecuada, pero sobre todo anticipada para poder garantizar la adecuada preparación del sucesor, no solo en la parte académica o profesional, sino también en la parte emocional, apoyado en capacidades, destrezas y habilidades de liderazgo.

Modest (2012) nos señala la necesidad de realizar un buen plan de sucesión y para ello establece que este plan debe cubrir cuatro etapas bien definidas como son: la planificación, que es la etapa donde la familia empresaria reconoce la necesidad de poseer un sucesor; la

preparación, que es la etapa en donde se establece qué capacidades, habilidades y conocimiento debe poseer el sucesor, de la cual se dice que es la etapa más larga; la etapa de la toma de posesión, de manera formal, de la empresa y la etapa del control total de la empresa que es la que cierra el círculo de la sucesión con la toma del control total de la empresa por parte del sucesor. Es importante que al establecer las etapas cada una de ellas se den de manera ordenada y que establezcan un cronograma ya que, al comprenderlo y manejarlo, de manera adecuada, se dará un gran paso para que la sucesión se de manera exitosa.

Watkins-Fassler et al. (2019) exponen que el emprendedor o fundador debe seleccionar dentro de los posibles candidatos al sucesor que esté mejor preparado, el que posea un manejo de habilidades que estén acorde con la organización. Dentro del desarrollo que implica el proceso de sucesión, se debe medir de manera objetiva todas las habilidades, destrezas, conocimientos técnicos y académicos, experiencia laboral y sobre todo el desempeño de los candidatos para poder elegir al sucesor idóneo para que lidere la empresa familiar conservando los valores y la cultura empresarial.

Gagné et al. (2019) expresa que es necesario que se realice un análisis sobre los intereses de los posibles sucesores, pues puede que ellos tengan la disyuntiva de encargarse de la empresa familiar o de seguir una carrera profesional experimentado fuera de ella; para ello, es necesario que el o los posibles sucesores se identifiquen con el proyecto familiar y tenga ese deseo de sostenerla a través del tiempo. Por tal motivo, es necesario que la familia inculque los valores y la confianza suficiente para que los miembros de la familia se expresen libremente y manifiesten su interés o desinterés de tomar las riendas de la empresa familiar; de esta manera, se ahorrará mucho tiempo en el proceso de sucesión, trabajando con aquellos miembros que si tienen un objetivo claro con relación a la empresa familiar.

Teston & Filippim (2016) coinciden en que hoy en día los emprendedores o fundadores de una empresa familiar se preocupan porque su sucesor sea un profesional con vocación. Se piensa que, por la experiencia de muchos emprendedores exitosos, al invertir en programas y cursos en aras de preparar al sucesor o heredero, eso contribuirá a que el sucesor se preocupe por continuar con el negocio; es por ello que los matriculan en cursos de pre y post grado, les brindan asesoramiento psicológico, actividades de orientación vocacional, entre otros. En efecto, puede inclinar al heredero a sentir una necesidad de perpetuación de la empresa familiar, pero, tampoco hay que dejarles a ellos, el sentimiento de que tienen que responder a toda la inversión realizada por los padres con tal de que asuman el proyecto de continuidad de la empresa familiar.

El presente trabajo de investigación se respalda con el modelo teórico de Gómez-Maturano (2016) en la que se asocian los cinco rasgos determinantes, para que la sucesión generacional se enfoque en la continuidad de la empresa familiar, las mismas que se detallan a continuación:

En cuanto al primer rasgo determinante, la propiedad, tiene dos subcategorías a las que denomina factores objetivos y subjetivos, posee a la estructura y gestión como factores objetivos y a la pertenencia y comportamiento como subjetivos. La propiedad es el bien que posee la familia y que detentan el control y gestión de la misma como soporte y apoyo (Garzón & Ibarra, 2012). Son bienes intangibles y tangibles de posesión de la familia, es decir es el patrimonio con que cuenta la familia empresaria (Gómez-Maturano, 2016).

En cuanto al segundo rasgo determinante, la conducción, son las diferentes actividades administrativas incluyendo las directivas, de gestión y manejo de la empresa manejada por la familia la cual toma las decisiones estratégicas. Posee dos subcategorías, en donde la gestión, el liderazgo y los recursos humanos conforman los factores objetivos, mientras que los factores subjetivos son el comportamiento, la comunicación e identidad. Para dirigir y controlar la empresa familiar es necesario tener bien definida su estructura y el tipo de gobierno corporativo, lo más crítico, a llevar; para que las responsabilidades de las decisiones se den al más alto nivel (Neubauer & Lank, 2015). El manejo o control total de la empresa determina una buena gestión empresarial; la misma que permite formular objetivos y estrategias; además de establecer la estructura de la gestión, con la finalidad de justificar los intereses de las distintas partes interesadas (Steiner & Steiner, 2006).

En cuanto al tercer rasgo determinante, el trabajo, que no es más que el aporte que dan los integrantes de la familia a la empresa, que de alguna forma implica subordinación de los mismos; pero que, además, se percibe por ella una retribución económica. Posee dos subcategorías en donde identificamos al liderazgo, los recursos humanos, la calidad y el saber hacer como factores objetivos, mientras que el comportamiento, comunicación, identidad, cooperación y vocación están dentro de los subjetivos. Los roles tienen que estar bien definidos, que sean compatibles y que eviten conflictos entre el trabajo y la familia debido a la presión mutua, siendo esta compleja y multifacética (Brito & Silva, 2010), existe un espíritu de trabajo en equipo cuando los valores de la familia están presentes en la gestión y que se utiliza la estrategia ganar – ganar para la resolución de conflictos (Morais et al., 2017).

En cuanto al cuarto rasgo determinante, la cultura, se entiende como la totalidad de costumbres, experiencias, creencias, hábitos y valores que posee la familia, la misma que influye en la cultura organizacional de la empresa familiar. Las subcategorías que posee son los factores objetivos como la calidad, saber hacer, innovación e información; mientras que los

subjetivos comprenden el comportamiento, la vocación, la identidad y los valores. Cuando los padres transmiten a sus hijos su amor por la empresa familiar y los motivan a permanecer en ella, crecen las probabilidades de que el heredero tome la determinación de asumir la dirección de la empresa (Foguesatto et al., 2020). El protagonista en una sucesión es el emprendedor o fundador porque es él quien da forma a la cultura organizacional sentando sus creencias y valores (De Masisis et al., 2013).

Y, por último, en cuanto al quinto rasgo determinantes, en la intergeneracionalidad, se considera la participación de las diferentes generaciones dentro de la empresa familiar lo cual la fortalece. Dentro de sus subcategorías tenemos a los recursos humanos, el saber hacer y la información como factores objetivos y Vocación, identidad y valores como subjetivos. El sucesor debe tener una formación en experiencia, además de la académica, demostrando sus competencias, lo que le permitirá obtener el respeto de los subordinados permitiéndole dirigirlos a través de la motivación. El que trabaje dentro de la empresa familiar y se relacione con otros miembros de la familia de diversas generaciones permitirá al futuro sucesor adquirir experiencia dentro de la empresa familiar y desarrollar su sentido de pertenencia, fortaleciendo la cultura familiar (Santamaría & Pico, 2015). Al incorporar a las nuevas generaciones a la empresa estas llegan con nuevas ideas, conocimientos y perspectivas, tienden a ser arriesgados y nos brindan una visión más moderna y creativa, contribuyendo a la formación de una cultura más innovadora (Miliken & Martins, 1996).

Este modelo de Gómez-Maturano (2016) contiene en cada rasgo determinantes dos subcategorías una objetiva y otra subjetiva, la primera se enfoca a mantener el mejor desempeño del sistema productivo y la segunda está dirigida a satisfacer a los grupos interesados.

Materiales y métodos

La presente investigación es de tipo aplicada, con enfoque cualitativo y diseño fenomenológico (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Tuvo como unidad de análisis la empresa familiar, 13 de ellas ubicadas en la ciudad de Chiclayo, de los rubros estética, restaurantes, bazar, clínica, molino, mueblería, avícolas, institución educativa, fábrica de camisa y de cajas de concreto, entre otros. Cuyas características fueron, que tengan una antigüedad mayor a 15 años, que la propiedad, el control de las decisiones y el capital sean de la familia y que laboren en ella dos generaciones distintas.

La técnica que se utilizó fue la entrevista a profundidad, lo que nos permitió dialogar directamente con el emprendedor, propietario o sucesor, utilizando como instrumento un guion de entrevista de 15 preguntas, semi estructuradas; realizándose repreguntas según las respuestas que se recibieron, basadas en los cinco rasgos determinantes. Gómez-Maturano (2016), utilizando preguntas abiertas en donde el entrevistado pudo responder libremente a las interrogantes planteadas, procediéndose posteriormente al análisis del mismo.

Tabla 1

Tabla de categorías

Variable	Definición Conceptual	Categorías	Subcategorías	
			Factores objetivos	Factores subjetivos
Sucesión en empresas familiares	La sucesión es un proceso crítico que puede tener impactos económicos y sociales negativos (Gómez Maturano, 2016).	Propiedad	Estructura Gestión	Pertenencia Comportamiento
		Conducción	Gestión Liderazgo Recursos humanos	Comportamiento Comunicación Identidad
		Trabajo	Liderazgo Recursos humanos Calidad Saber hacer	Comportamiento Comunicación Identidad Cooperación Vocación
		Cultura	Calidad Saber hacer Innovación Información	Comportamiento Vocación Identidad Valores
		Intergeneracionalidad	Recursos humanos Saber hacer Información	Vocación Identidad Valores

Se aplicó el instrumento, en el día y hora pactada, procediéndose con la aplicación de la guía de entrevista, la cual tuvo una duración promedio de 25 minutos. 05 de ellas se hicieron de manera presencial y 08 de ellas se aplicaron vía videoconferencia.

Tan luego se obtuvo la información, se procedió a realizar la transcripción de la misma, lo que permitió imprimir la entrevista y realizar un análisis profundo tomando como referencia la valoración del juicio crítico de uno de los expertos, con la pregunta esencial seguida de las importantes, convirtiéndose en brújula para la investigación. Posteriormente, se vació la información brindada sobre los factores que consideraba el empresario debería tener en cuenta para su empresa familiar, vaciando la información en dos cuadros uno para los factores objetivos y otro para los subjetivos, convirtiendo la información en porcentajes calculados por una regla de tres simple. Tan luego se culminó con el análisis de las 13 empresas, que duró aproximadamente casi 30 horas, se vació toda la información en dos cuadros como en el caso anterior y se procedió de la misma manera obteniendo información numérica, fácil de comprender y comparar permitiéndonos realizar un análisis global y específico de nuestra investigación. Para realizar todo este proceso de análisis se utilizó el software informático Excel 2016.

Resultados y discusión

Teniendo presente que, el objetivo general es realizar un análisis de los rasgos que conforman el proceso de sucesión según la opinión de los responsables de las empresas familiares, se ha logrado alcanzar este objetivo realizando un análisis a las respuestas brindadas por los empresarios que conforman este tipo de empresas. Se ha identificado en cada una de ellas los factores objetivos y los factores subjetivos, utilizando el contexto de la entrevista y teniendo a la mano el cuadro de los rasgos presentes en el proceso de sucesión según Gómez-Maturano (2016) con sus respectivos factores, procediéndose en simultáneo transferir toda la información obtenida y plasmarla, tanto en la Tabla 2 como en la Tabla 3.

Rasgo propiedad

Los resultados nos muestran que en el rasgo propiedad, los entrevistados consideran que la gestión (85%), seguido de la estructura (62%), son factores objetivos muy importantes; sin embargo, se ha identificado que ellos también asocian a este rasgo el saber hacer (31%) y el factor objetivo recurso humano (23%).

Estos resultados se evidencian en frases vertidas por alguno de los entrevistados, tales como:

“Simplemente fue seguir conduciendo un negocio que por años ha podido ayudarnos económicamente a la familia, en cuanto a las decisiones yo soy la que determina la forma de manejar el negocio para obtener resultados.” (E1).

“Cada uno tiene una función, la gerencia la lleva mi padre, mi hermano Juan ve la parte de logística, Francisco y yo vemos el tema financiero; y el que tiene la última palabra es mi señor padre, la escuela. Es que tiene que sentirse como se dice que él todavía tiene la batuta, el poder y todo lo demás” (E11).

Dentro de los factores objetivos que asocian a este rasgo, se evidencia a través de:

“Ellos me enseñaron el eje y manejo de todo, compras, ventas y todo eso de la mano con ellos; y yo me hice cargo de las tiendas”. (E10)

“Trabajamos en grupo, en conjunto, nadie lidera, acá todos, para llegar a un solo objetivo hay un consenso democrático. Nadie, es más, nadie es menos, trabajamos en equipo. Todos, más aporte, más pensamiento y llegamos a una mejor conclusión. (E9)

Se ha de tener en cuenta que en la ciudad de Chiclayo, muchos empresarios familiares, iniciaron sus empresas como un emprendimiento que las han llevado de manera empírica, con su posterior formalización y siempre basados en la experiencia (saber hacer), que han ido obteniendo en su día a día; consideran que la gestión es más importante que la estructura en sí, pues definen que su permanencia en el tiempo ha sido por este factor; lo que les ha permitido obtener una estructura sostenible en el tiempo.

Collins et al. (2018), afirma que las empresas familiares, hoy en día, realizan una gestión administrativa empírica o se basan en las experiencias anteriores cuando éstas tuvieron éxito. Al estar constituidas por personas con un fuerte vínculo afectivo, se generan conflictos cuando se trata de tomar una decisión.

La gestión es básica y fundamental para llevar una buena dirección de la empresa; sobre todo en una familiar donde se mezclan emociones. Ésta acompañada de una estructura funcional, organizada, sostenible, le permitirá pasar ese momento crítico que es la sucesión, logrando su perdurabilidad a través del tiempo.

La presente investigación, en el rasgo propiedad, se ha identificado que, dentro de la dimensión objetiva, el factor Estructura y Gestión son muy importantes; los entrevistados, asocian a estos los factores saber hacer y recurso humano. Esto determina el grado emocional que existe al querer que su empresa familiar continúe pues no las ven como simples negocios para que sean administrados por extraños, sino que pretender enseñar a los integrantes de la familia el manejo de la misma, esto les garantizará la perpetuación de su legado a través del tiempo.

Este resultado no es ajeno pues se sabe que la empresa familiar es una comunidad donde se aprende de manera colectiva prácticas de tipo familiar en donde se crean, se conservan y en algunos casos sufren transformaciones a través de las diversas generaciones, lo que la convierte en un lugar de prácticas compartidas en donde las identidades individuales y colectivas de todos los miembros se forman y se transforman (McAdam et al, 2023).

Por otro lado, se debe de tener en cuenta que hoy en día muchos de los empresarios, que no tuvieron oportunidad de estudiar una carrera o tener una formación administrativa, han brindado esta oportunidad, gracias a la rentabilidad de sus empresas, a sus hijos, generando que los posibles sucesores tengan inclinaciones ajenas al negocio familiar; situación que muchos de ellos apoyan. Con ello, abren la posibilidad que las futuras generaciones no sean partícipes del negocio lo que podría de alguna manera poner en riesgo el proceso de sucesión y por lo tanto peligrar la subsistencia de la empresa.

En conclusión, los propietario dueños de las empresas familiares deberían de poner énfasis, para lograr un control total de la propiedad, la realización de una buena y acertada gestión, generando una estructura sólida que le permita generar ese saber hacer en su recurso humano.

En cuanto a los factores subjetivos identificados, dentro del rasgo propiedad, se encuentra el comportamiento (46%) y la pertenencia (38%), sin embargo, asocian a este rasgo, el factor subjetivo comunicación (85%).

La evidencia de estos resultados, se plasman en algunas frases, tales como:

“En toda empresa hay reglas, en la cual pues, uno tiene que tener muy presente” (E1).

“Si algún colaborador, así sea familia, tuvo un comportamiento que no va acorde con nosotros aquí en la empresa, entonces yo converso con él, de repente, si faltó, por qué faltó o por qué dejo de venir al trabajo” (E13).

“Nosotros tenemos 35 años. Nos complace decir siempre que tenemos 35 años porque es una empresa que empezamos de cero, como empresa familiar” (E5).

Dentro de los factores subjetivos que asocian a este rasgo, se evidencia a través de:

“La comunicación es muy importante. Siempre conversamos, siempre lo hacemos en familia. Todo lo acordamos en familia. Es a través del diálogo que resolvemos los conflictos” (E1;E3; E5; E6;E7;E8;E9;E10;E11;E12;E13).

Es probable, que este resultado se deba a que todos los acuerdos que toman lo hacen en consenso y de manera verbal. Sólo una de ellas utiliza Actas de Reuniones en donde plasman todos sus acuerdos; Para ellas, la palabra cuenta, esto es debido a que el padre ha educado a sus hijos en base a la confianza y el respeto.

En muchas de ellas el padre, aunque se haya retirado del negocio, aún participa por lo que ellos llaman “un respeto” brindándoles un informe mensual o consultándoles las decisiones difíciles a tomar; como indica San Martín & Durán (2016), cuando continúa habiendo cierta influencia de miembros de anteriores generaciones, que si bien es cierto ya no controlan la empresa de manera directa, están ahí limitando de cierta forma la motivación del sucesor generando el aumento de conflictos; esto debido a que se ha realizado un proceso de sucesión incompleta a lo que algunos autores denominan “sombra generacional”.

Dentro de los factores subjetivos los porcentajes alcanzados comportamiento (46%) y pertenencia (38%) están en niveles bajos, estos, de alguna manera, es preocupante. Podría afectar, en un futuro no muy lejano, el proceso de sucesión. La Empresa Familiar podría ser vendida o transferida con facilidad, ya que para poder mantener una empresa bajo cualquier circunstancia uno tienes que quererla, uno tiene que sentir que es parte suya, tiene que identificarte con ella. Este sentido de pertenencia se forma en los hijos desde pequeños. Bajo esta premisa, se considera que es un punto que se tiene que fortalecer a nivel de todas las empresas familiares, que desde luego esto se reflejará en el comportamiento que tengan todos sus integrantes con respecto a ella.

En la dimensión subjetiva, se ha identificado que el factor pertenencia y comportamiento están en niveles muy bajos; sin embargo, asocian el factor comunicación con un alto porcentaje muy por encima de la sumatoria de ambos. Esto evidencia que los empresarios dueños de las empresas familiares no le están tomando importancia a que sus posibles sucesores generen ese amor, esa identificación hacia la empresa, por lo tanto, esto se va a ver reflejado en sus comportamientos futuros a la hora de que se dé un proceso de sucesión. Contrariamente, la comunicación es sumamente importante para ellos lo que permite entender que es el factor equilibrio para el sostenimiento de la propiedad.

Este resultado si llama la atención ya que de alguna manera se contradice en lo afirmado que, dentro de una familia, sus integrantes son leales, son confiables y poseen creatividad; se comprometen con la familia por lo que su participación fortalece a la empresa; poseen un compromiso tal que este ayuda a reducir los conflictos internos por controlar la empresa, aunado a una buena comunicación, producen entendimiento y confianza fortaleciendo los valores tanto de la familia como de la empresa. (Nallabathula y Doraiswamy, 2024).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que cada empresa familiar es diferente, tiene valores, principios, formación e idiosincrasias diferentes por lo que puede ser que los resultados, en este factor subjetivo, no hayan sido los esperados. Situación que puede influir en los resultados de futuras investigaciones.

En conclusión, los factores subjetivos pueden no ser considerados muy importantes, sin embargo, es el sostén emocional que tienen los factores objetivos y que caracterizan a una empresa familiar. La comunicación es el equilibrio ante la poca consideración que tienen los empresarios familiares frente a los factores subjetivos de pertenencia y comportamiento dentro del rasgo propiedad, lo que les permitirá de alguna forma sostenerla en el tiempo.

Rasgo conducción

En cuanto al segundo rasgo que es la conducción, se ha identificado que los empresarios familiares consideran que el factor objetivo más importante es la gestión (100%), seguido del liderazgo (69%) y el recurso humano (46%); Sin embargo, asocian a este rasgo conducción el factor objetivo saber hacer (38%).

Las frases vertidas por algunos entrevistados que evidencian estos resultados son:

“Mi padre siempre ha manejado un plan de estrategia y eso es lo que hoy en día seguimos manejando. No hemos cambiado. Si ha habido un poco de modificaciones, ha sido un poco en el diseño y manejo del personal. Pero, siempre se ha mantenido como él lo ha dejado; él gestiona la empresa en Rioja y siempre me han dado luz verde para poder administrar” (E3).

“Se comenzó todo como un trabajo, trabajo, trabajo, trabajo y a medida que el negocio fue creciendo, fue avanzando, ya pensábamos en mejoras, en aplicar otro tipo de mecanismos para poder llegar al objetivo” (E12).

“Y de verdad que poco a poco mi hija tomó liderazgo y muy bien, es una chiquilla, es una niña, una jovencita para mí todavía, pero ya tiene 26 años y lo ha hecho muy bien y yo ahora solo me preocupo en algunas cosas, como siempre lo he hecho, de la parte económica” (E13)

“Un criterio sería el conocimiento; dos, involucrarse en la gestión netamente administrativo hospitalaria, con una experiencia no mínimo de 5 a 8 años. Eso es lo principal. Además, tener a la mano ahí a otro administrativo para que haga la parte operativa. Uno puede hacer la parte dirigencial como líder y en la parte operativa de echar a andar todo el proceso de gestión es a través de un administrador operativo. Y muy pegado ahí al operador administrativo tendría que estar el director médico” (E4)

Dentro de los factores objetivos que asocian a este rasgo, se evidencia a través de:

“Experiencia. Acá más se basaba en la experiencia. La experiencia comercial y lo que era el manejo hacia los clientes, hacia la negociación y a cada quien por etapas se le dio la oportunidad” (E6).

“Mi papá ya me iba enseñando, desde pequeño, todas esas cosas porque él, ya en sí, pensaba que yo en algún momento iba a tener decisiones en la empresa” (E7).

Muchas de ellas no tienen establecida la forma cómo es que se debería de dar el proceso de sucesión; es más, muchas de ellas la han realizado sin tener conciencia del mismo, ya sea por una necesidad o una situación fortuita que la segunda generación se vio en la necesidad o en la obligación de asumir el liderazgo.

Todos los entrevistados coinciden en que la gestión es lo más importante para una buena conducción de su empresa, sin embargo, el recurso humano que es valioso, estratégico e importante y no obtiene una valoración que esté a la par con la gestión y con el liderazgo; por lo que se considera que es un punto en el que los empresarios podría trabajar más para que cuando tengan que afrontar un proceso de sucesión estén fortalecidos.

La presente investigación, en el rasgo conducción, se ha identificado que, dentro de la dimensión objetiva, el factor Gestión y Liderazgo son muy importantes; los entrevistados, asocian a estos el factor saber hacer. Esto determina la importancia que le da el empresario familiar a la preparación de sus futuros sucesores no solo en conocimiento, en el saber hacer, sino en desarrollar en ellos habilidades y capacidades de liderazgo. Es por ello, que hoy en día tratan de que sus hijos sean instruidos y se preparen en las mejores escuelas.

Esta situación no llama mucho la atención ya que para que una sucesión planificada se considere o sea exitosa, esta se verá evidenciada en la existencia de predictores tales como un buen nivel de preparación y formación del sucesor, una clara planificación de la sucesión por escrito, una buena gobernanza, una clara estructura organizativa, pero sobre todo tener un plan estratégico claro y plasmado en papel teniendo como pilares los valores que tiene la familia en especial la confianza y la justicia (Magambo et al., 2024).

Por otro lado, se debe de tener en cuenta que, al tratar de preparar a los descendientes en las mejores escuelas, buscando una formación completa e integral para que asuman la dirección de la empresa familiar podría de alguna manera desestabilizar una sucesión generacional planificada, dado que muchos de ellos se pueden dar cuenta de que su vocación está dirigida hacia un ámbito completamente diferente a la idealizada por la familia. Esta situación deberá ser manejada de manera muy sutil dentro del entorno familiar.

En conclusión, para la conducción de la empresa familiar la gestión es sumamente importante, los empresarios entrevistados consideran que al lado de un buen liderazgo y con el conocimiento necesario de la empresa, esta puede trascender en el tiempo, aunque hay una pequeña limitación debido a que los futuros sucesores pueden tener aspiraciones completamente diferente a dirigir la empresa familiar por lo que podría haber conflictos llegado el momento de la sucesión.

En cuanto a la identificación de los factores subjetivos dentro del rasgo conducción se ha podido determinar que la comunicación (54%), la identidad (46%) y el comportamiento (38%) están presente; sin embargo, el empresario familiar asocia a este rasgo a los valores (23%) y la vocación (8%) como factores subjetivos.

Estos resultados se fundamentan en algunas frases vertidas por los empresarios, los que se detallan a continuación:

“El acuerdo es familiar, fue en consenso” (E9).

“Si hemos hablado al respecto” (E11).

“Siempre escuchando la versión de nuestros trabajadores” (E12).

“Ambas sacábamos adelante el negocio con mucho empeño, con mucha comunicación” (E1).

“Claro, siempre lo conversamos porque tuvimos la suerte de comprar dos locales propios y estratégicos, por suerte, siempre conversamos” (E5).

“Me encantaba estar con ella en su trabajo, esto iba a ser algo mío así que me vine inmediatamente, siempre me gustaba estar al frente del negocio” (E2).

” Fue tanta la tentación que me dio y además por mis venas corre la parte comerciante” (E10).

“A mí me encanta estar aquí en la tienda de dulces” (E13).

“Siempre, como usted sabe, cuando uno se compromete con alguien es para tener acuerdos mutuos” (E12).

“Ellos no van a dejar que la empresa desaparezca, sino que van a continuar” (E10).

“El buen trato que siempre uno debe cuidar en darle al cliente” (E1).

Dentro de los rasgos que asocian, se evidencia a través de:

“Yo creo que la responsabilidad, la empatía, en saber llegar al cliente” (E1).

“Nos conducimos con confianza, tanto del proveedor con nosotros, como de nosotros hacia nuestros proveedores” (E11).

“Finalmente él tomará la decisión, si tuviese más hijos, ya dependerá de ellos si les gusta, de lo contrario no puedes obligarlos a hacerlo” (E12).

Se ha de considerar que, los principales criterios que utilizaron para escoger a los sucesores fueron el involucramiento en el negocio, las habilidades comunicativas con los clientes, la habilidad de negociación y comercio que tenían sus hijos; y en algunos casos, por ser el hijo mayor. Siempre el que toma las decisiones es la cabeza de familia y solo en algunas ocasiones lo hace en conjunto con la esposa.

Como indica collins et al. (2018), es responsabilidad de la persona que esté a cargo de este proceso, llevar a la empresa a desarrollarse de manera competitiva para que se visualice un buen futuro, pero además es su responsabilidad evitar el fracaso, la división de la familia, pero, sobre todo, alcanzar el éxito a través de la planificación de la misma.

Dentro de la conducción de una empresa, la comunicación es clave. Sin embargo, los empresarios entrevistados no le dan la debida importancia al igual que a la identidad y al comportamiento. Los factores subjetivos son importantes dada la naturaleza de las empresas familiares, pero se visualiza que en la conducción no son muy valorados. Esto podría ser una falencia a la hora de realizar un proceso de sucesión.

En la dimensión subjetiva, se ha identificado que el factor Comunicación e Identidad son importantes en un nivel promedio y asocian al factor a valores y vocación en porcentajes mínimos. Esto evidencia el poco valor o interés que le dan los empresarios dueños de las empresas familiares a la dimensión subjetiva dentro del rasgo conducción. Este resultado no muestra un panorama alentador para que se dé un proceso de sucesión adecuado y sin conflictos porque la armonía dentro de la familia es un requisito indispensable y fundamental para su continuidad. La falta de comunicación o comprensión dentro de ella, puede generar mal entendidos lo que resultaría en un conflicto que en definitiva se trasladaría a la empresa. Es por esta razón que es importantísimo evitar cualquier discrepancia que altere la armonía de la familia (Indirapiryadharshini et al. 2019).

Por otro lado, se debe de tener en cuenta que conducir una empresa familiar no es fácil. Hay factores subjetivos que se generan y fortalecen en el vínculo familiar y que son muy importante para tomar las mejores decisiones. En una familia donde la comunicación no es buena, donde no hay identidad por parte de los miembros de la familia, donde los valores y la vocación no son considerados como debería corresponder, corren el riesgo de desaparecer.

En conclusión, para que haya un proceso de sucesión exitoso la familia deberá considerar o poner énfasis en generar identidad a través de la comunicación lo que va a manifestarse en un buen comportamiento de sus integrantes. Teniendo apoyo en sus valores lo que producirá por sí mismo la identidad que necesitan para fortalecerse como familia y lograr sobre pasar de sin inconvenientes un proceso de sucesión.

Rasgo trabajo

Asimismo, dentro del rasgo trabajo, se ha podido identificar que los factores objetivos que están presentes son el liderazgo (54%), la calidad (46%), el recurso humano (38%) y el saber hacer (92%).

Estos resultados se pueden evidenciar en frases vertidas por los entrevistados, tales como:

“Mi hijo, el mayor, como tiene conocimientos de administración, pudiera manejar la parte de liderazgo, toma de decisiones, de cómo hacer los planes de trabajo” (E4).

“La persona que tome las riendas, tendría que ser una persona que pase una evaluación y que pueda en realidad conducir” (E12).

“Un buen servicio es que nosotros tenemos que lograr dar a la colectividad, porque tenemos una misión, tenemos un compromiso con la gente y siempre estamos capacitándonos” (E9).

“Nosotros estamos haciendo lo que manda las normas técnicas de construcción y en base a eso nosotros somos honesto en hacer un producto de calidad” (E6).

“Nuestro manejo es con nuestro personal” (E12)

“Si me toca prepararlo, tendría que darle todos los consejos y los tips que, a mí, de alguna u otra manera, me funcionan” (E13).

“Mi papá siempre desde pequeños nos llevaba a la tienda, a cuidar la tienda, a pararse en la puerta, que la gente no se lleve nada, chequear” (E11).

“Yo soy la que viajo, la que compro, la que traigo ideas, la que no tiene temor a nada de avanzar y traer nuevas opciones” (E10).

“La misma experiencia, a lo largo del día a día, fuimos aprendiendo, fuimos mejorado y mejorando hasta la fecha” (E9).

“A mí me veían cocinar y así se hace hijitos y así aprenden ellos, veían lo que yo hacía. Ellos aprendieron a cocinar la chicha” (E8).

“Mi papá se empeñó en enseñarme más para que yo en un futuro pueda hacerme cargo de la empresa” (E7).

“Bueno, desde pequeñas, yo les enseñe a trabajar” (E8).

“La experiencia diaria hizo que en la práctica se me hiciera más habitual” (E1).

Se ha de indicar que, una de las maneras inconscientes de preparación para el empresario familiar fue el involucramiento de los hijos desde pequeños en la empresa, donde aprendieron observando, escuchando y apoyando en algunas actividades simples. Hoy, en la actualidad, muchos de los empresarios han determinado de que sus hijos estudien lo que ellos desean estudiar, les gustaría que sigan con su empresa familiar, pero, no quieren obligarlos a que se involucren. Comentan que si se han de involucrar que sea porque ellos verdaderamente quieren hacerlo.

Esto nos hace recordar lo que manifiesta Soto et al. (2018) el “No hacer nada” resulta ser la opción más costosa para la empresa familiar y es la forma más destructiva de afrontar este proceso que debería ser planificado y evolutivo, debido a que están en juego los aspectos afectivos y emocionales que los que determina la lógica empresarial.

Es importante mencionar que, en los resultados obtenidos, el factor trabajo, es el único factor que los empresarios no han asociado con ningún otro rasgo objetivo y que además el empresario familiar valora mucho el saber hacer, más que al liderazgo, mucho más que la calidad e incluso que al recurso humano que es tan valioso para una organización.

La presente investigación, en el rasgo trabajo, se ha identificado que, dentro de la dimensión objetiva, el factor Saber Hacer y Liderazgo son muy importantes; de acuerdo a los entrevistados. Es el único rasgo que no presenta asociación en su dimensión objetiva. Esto determina una coincidencia de los factores objetivos del modelo teórico de Gómez-Maturano (2016) lo que establece una semejanza entre ellos.

Esta situación no es ajena ya que todo empresario familiar se preocupa porque sus descendientes conozcan el manejo del negocio y ejerzan un liderazgo para poder guiar a la empresa familiar, lo que les permitirá un crecimiento sostenido en el tiempo; es por ello que las empresas familiares pretenden alcanzar objetivos que se centran en el negocio y la familia. Dentro de los objetivos económicos podemos mencionar que está dirigido a obtener un crecimiento del negocio y dentro de los no económicos asegurar a los miembros de la familia la seguridad con un empleo, el crecimiento personal aunado al avance social, mantener la armonía familiar y lograr alcanzar un prestigio familiar. García et al. (2023).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que para que los miembros de la familia conozcan todo el manejo de la empresa, es necesario que se involucren de manera constante y consciente en las diversas áreas, en las diversas labores y tareas, así como mantener una comunicación y relación con el personal no familiar para ir generando un ambiente positivo a su futura elección; en el camino aprenderá o fortalecerá su liderazgo y desde luego va a aprender a manejar la empresa con un conocimiento práctico que apoyado con sus estudios realizados, llevará a un puerto a la empresa familiar.

En conclusión, el liderazgo y el saber hacer son factores objetivos muy valorados por los empresarios dueños de las empresas familiares. Consideran que la familia debe compartir el conocimiento del manejo del mismo pues sienten que fortalece los lazos entre ellos. Ellos desean que ese conocimiento sea pasado de generación en generación como fuente de trabajo y obtención de medios económicos necesarios para poder solventar a sus familias y poder brindarles educación, alimentación, vestido y nivel dentro de la sociedad.

En cuanto a los factores subjetivos, se ha identificado que el empresario familiar considera dentro del rasgo trabajo a la identidad (77%), la comunicación (69%), la cooperación (62%), el comportamiento (54%) y la vocación (54%). Cabe mencionar que en este rasgo no consideran ninguna asociación con otros factores subjetivos.

Estos resultados se pueden evidenciar con las siguientes frases mencionadas por los entrevistados:

“La que más se involucró de mis tres hijas fue Cinthya, mente joven con nuevos proyectos; me dijo mira yo puedo hacer esto, esto y esto y si tú me autorizas, yo lo hago” (E5).

“Yo era la que estaba ahí con ella, viendo cómo ella atendía, era muy observadora, me gustaba siempre el orden y la transparencia” (E1).

“Me vio las ganas de estar ahí en el negocio” (E7).

“Preparar para que el legado que nosotros dejamos con mucho esfuerzo, porque nosotros nacimos de poco, quizás de nada, entonces eso no nos gustaría que solamente termina ahí” (E13).

“Todos los acuerdos son verbales” (E12).

“Aurora, pero me parece bien, pero puede pasar esto, pero prueba. Ya papá, nos lanzamos, si me dice, en caso contrario, me dice “ahí no”, no va a funcionar, ya papá, no lo hago” (E10).

“Siempre estamos en contacto, conversando, viendo el buen servicio” (E9). “Esto fue de mutuo acuerdo” (E1).

“Siempre recalco a mis hijas que traten de mantener, de mejorar y mantenerse en el negocio” (E5).

“Yo siempre acompañaba y ayudaba a mi mamá” (E1).

“Yo la traía. Anda a caja o lávate cabellos” (E5).

“La señorita de ventas renunció y tuve que entrar en su área a apoyar” (E3).

“A pesar de ser el hijo del dueño, ayudaba a limpiar los hilos de las camisas” (E7).

“Para mí lo fundamental es el cliente. No siempre tienen la razón, pero nosotros tratamos de darle la razón al cliente. Entonces, yo tendría que darle a mi hijita los tips, como autocontrolarse, porque te descontrolas. A veces también cuando hay mucho volumen de personas comprando, te pasan su mal humor y todo eso y a veces nos quieren sobrepasar y faltar el respeto. En ese momento hay que calarse, no discutir y tratar de calmarse y si en algún momento dado se tiene que responder, pues lo hacemos, pero con altura” (E13).

“Soy un comerciante que le pone ganas a lo que hace; a mí me gustaría que mis hijitas quieran con tantas ganas, con vehemencia, como yo quiero al negocio” (E13).

“Me encanta enseñar, soy una persona que creo que voy a mil por hora. Todo me gusta hacer, me encanta dar siempre lo mejor de mí. Siempre doy hasta de más. Más de lo que se me pide, siempre. Ya es política mía, política personal” (E9).

Dentro del rasgo trabajo, se visualiza que los factores subjetivos mantienen un promedio de porcentajes aceptables. La identidad, la comunicación, la cooperación, el comportamiento y la

vocación están por encima de la media promedio; esto va a permitir sostener a la empresa cuando se dé un periodo de crisis interno como muchas veces sucede en un proceso de sucesión. Es muy importante que mantenga fortalecida la empresa familiar en este sentido. Es necesario recalcar que los empresarios no asocian a otros factores subjetivos dentro de este rasgo.

En la dimensión subjetiva, se ha identificado que el factor Identidad y Comunicación son importantes; de acuerdo a los comentarios de los entrevistados. Es el único rasgo que no presenta asociación en su dimensión subjetiva. Esto determina una coincidencia de los factores subjetivos del modelo teórico de Gómez-Maturano (2016) lo que establece una semejanza entre ellos.

Este resultado obedece a que al poseer los miembros de la familia vínculos afectivos y sinergias que son únicas, les permite orientar su visión con un objetivo en común, logran una buena comunicación, un alto sentido de pertenencia e identidad, son leales entre ellos, hay confianza, desarrollan la pasión por el trabajo en equipo y mantienen una actitud emprendedora, clara y positiva. Además, desarrollan una cultura organización basada en sus valores (Jaimes & Albornoz-Arias, 2021).

Por otro lado, se debe de tener presente la similitud que existe en este resultado con el modelo teórico de Gómez-Maturano (2016), lo que nos indica que su modelo es aplicable a otras realidades y que en algún punto va a ver un equilibrio en los resultados a pesar de su aplicación en otros países a nivel mundial; sobre todo en Latinoamérica, en donde puede existir algunas culturas que comparten ciertas costumbres o ha habido cierta influencia producto de la globalización y del avance tecnológico.

En conclusión, la Identidad y la comunicación son factores subjetivos valorados por los empresarios dueños de las empresas familiares entrevistadas dentro del rasgo trabajo. Su similitud con el Modelo Teórico de Gómez-Maturano (2016), nos afirma la aplicabilidad de este modelo en otras realidades; esto nos muestra que su modelo teórico es el indicado para ser aplicado en una investigación sobre sucesión generacional planificada obteniendo resultados acordes a cada cultura.

Rasgo cultura

En el siguiente rasgo, Cultura, se ha identificado que los empresarios familiares consideran los factores objetivos Innovación (85%), saber hacer (77%), calidad (69%) y la información (38%); así mismo, asocian a este rasgo, cultura, con el factor objetivo recurso humano (38%).

Estos resultados se pueden evidenciar en frases vertidas por los entrevistados, tales como:

“El cliente, ya se adaptó a que se le lleve su producto a su casa y así muchas veces evitan de salir” (E1).

“Nosotros somos los pioneros en servicios de Salud Ocupacional” (E4).

“Yo siento que el próximo año 2024 voy a deslumbrar, inauguré mis plantas añejadoras y saqué una nueva marca de arroz” (E3).

“Llegando a exportar mi producto, ya tengo algunos clientes en Ecuador” (E7).

“Queremos ya salir de la ciudad de Chiclayo, descentralizarnos, no solo en la Región Lambayeque, sino irnos vamos a la capital, Lima” (E9).

“Tenemos más de 6 tiendas a nivel de Lambayeque y nos queremos expandir más” (E11).

“Yo voy a los bancos, mi esposa ve esa parte de cotillón, como tú sabes a las mujeres les gustan más esas cositas, en verdad que un hombre no las ve, pero ella tiene ese ojito que yo no tengo” (E13).

“No se otra cosa más que no sea vender plásticos” (E11).

“Enseñándoles a hacer bien las cosas, que se valoricen ellas mismas, que no estén prestando dinero, trabajen con su propio dinero, vean el negocio cómo rinde: apartan la plata de la gaseosa, aparten la plata de la cerveza, no la cojan” (E8).

“Ya tenemos una imagen, ya tenemos una marca, ya nos conocen acá en el mercado” (E6).

“Ser conocida por mi marca de arroz, que vendo un producto de calidad” (E3).

“Empresa representativa, líder en el rubro del servicio de Salud Ocupacional, ser una marca totalmente distinguida y posicionada” (E4).

“Presentarles un producto de buena calidad, el precio del día, razonable, sobre todo no atentando contra la economía, una buena presentación de nuestro producto” (E1).

“Siento que la responsabilidad involucra más situaciones, el respeto, la consideración al usuario, la transparencia de la información, la confiabilidad de cada legajo de cada usuario. (E4).

“Pero este año ha habido una recesión bastante fuerte” (E12)

Dentro de los factores objetivos que asocian a este rasgo, se evidencia a través de:

“Siempre trato de ver que la honestidad entre nosotros los trabajadores y de mi persona hacia las personas que compran que son nuestros clientes, sea lo fundamental” (E13).

“Al personal hay que tratarlo de la mejor forma, con respeto, nunca actuar de mala manera ante una eventualidad que pasen” (E12).

“Tenemos mucha mercadería. Tras de nosotros hay mucha gente que trabaja para nosotros, nuestros maestros, nuestros carpinteros, nuestras costureras, o sea hay muchas familias detrás de nosotros (E10).

Se debe de tener en cuenta que, para el empresario familiar es muy importante la confianza, la honestidad, la transparencia, lealtad, fidelidad y la perseverancia. Confían en su recurso humano y en lo que saben hacer. Muchos quieren ser vistos como una empresa que ofrecen

productos y servicios de calidad; proyectan un crecimiento de sus empresas y algunos de ellos desean, si mejora la situación de recesión que afronta el país y que lo vienen sintiendo desde hace 8 a 9 meses, en aperturar nuevas sucursales, nuevas tiendas.

Se considera recalcar que ellos desean transmitir una buena imagen a la sociedad y quieren que sus empresas sean vistas como representativas, cada una en el rubro al que se dedican. Como indica López et al. (2023) muchas de las empresas familiares en la actualidad integran lo socioemocional dentro del aprendizaje de sus hijos, involucrándolos e integrándolos de manera temprana en la empresa con un único objetivo de que estos desarrollen capacidades y habilidades únicas que sean difíciles de copiar; para que, de esta forma, contribuyan a la cultura familiar y estén preparados para crear ciertas políticas de arraigo para promover el desarrollo y la continuidad de su legado, creando un valor superior y el éxito de la empresa familiar a largo plazo.

La presente investigación, en el rasgo cultura, ha identificado que, dentro de la dimensión objetiva, el factor Innovación y Saber Hacer son muy importantes; de acuerdo a los entrevistados quienes asocian a este el factor el Recurso Humano. Esto determina que las empresas familiares de un tiempo para acá, se han abierto a innovar para poder crecer en un mercado cada vez más competitivo y cambiante, lo que ha generado a abrirse a nuevas tecnologías, a sistemas de información y a la transformación en su saber hacer a través de su recurso más valioso como es el recurso humano.

Este resultado no es extraño ya que se evidencia en que toda empresa, incluso las familiares, buscan la innovación; sin embargo, para ello tiene que fomentar entre sus miembros la creatividad, el liderazgo, el conocimiento para producir los cambios que permitirán el aumento de la productividad, la competitividad, respondiendo de manera acertada a los cambios constantes que se producen en el mercado. (Cevallos & Zaldumbide, 2021).

Por otro lado, se debe de tener presente que la cultura en una empresa familiar es fundamental ya que es el pilar en la que se sostiene. Por lo que se debe tener en cuenta y no se debe descuidar promoviendo en los sucesores o posibles sucesores esa chispa de creatividad, de liderazgo para que puedan innovar y afrontar los cambios constantes a la que se enfrentan todas las empresas en el mercado.

En conclusión, La Innovación y el Saber Hacer en conjunto con el Recurso Humano directo le va a permitir sostenibilidad en el tiempo con apertura a nuevos mercados o sobre salir en su propio rubro, adaptándose a los cambios propios de la época. Esto ayudará a que un proceso de sucesión se concrete de una manera objetiva y positiva.

Los resultados muestran que dentro de los factores subjetivos del rasgo Cultura los empresarios entrevistados valoran al comportamiento (92%), a la vocación (46%) la identidad (69%) y los valores (100%) y asocian a estos factores subjetivos a la comunicación (15%) y la cooperación (8%)

Estos resultados se evidencian, a través de las frases vertidas por los entrevistados:

“Para mantener un cliente siempre tiene que haber, primero un saludo, un agradecimiento y siempre hay que darle un producto bueno, un precio exacto” (E1).

“En el sistema de la mejora continua, suscitado en un servicio muy empático, hay que ponerse del otro lado donde está el usuario” (E4).

“Nunca hemos tenido ningún tipo de denuncias por estafa, ni por la otra empresa que fue una empresa constructora; nunca hemos tenido ninguna denuncia por tener obras abandonadas o por dejar los trabajos inconclusos” (E6).

“Nosotros también realizamos ayuda de manera silente, tratamos de ayudar sin esperar nada de esas personas” (E1).

“A mí me encanta atender al cliente y siempre estoy contenta con ellos, no me importa sacar toda la ropa y que no me compren nada, no me importa, porque yo ya les mostré y si en algún momento me vienen a comprar, encantada. O sea, no me molesto” (E2).

“Estoy con la proyección de continuar con este rubro en lo que es fabricación de producto de concreto, vamos a continuar con ese legado” (E6).

“Queremos imponer una marca de nuestro producto” (E7).

“A él, siempre lo reconocen porque él ha sido uno de los primero muebleros de Chiclayo” (E10).

“Uno de los valores que distingue a mi empresa es la honestidad que tengamos con todas las personas que vienen a comprar y que el precio que nosotros tengamos sea el justo” (E13).

“Siempre la verdad por delante” (E12).

“El respeto para la palabra de él” (E10).

“La responsabilidad, ante todo, la puntualidad, el respeto y la humildad” (E7).

“Honestos en hacer un producto de calidad” (E6).

“Nosotros somos muy practicantes de valores como la responsabilidad, la puntualidad, la veracidad, la seriedad y lo practicamos todos los días con los trabajadores” (E5).

“La responsabilidad, acá mucho se respeta lo que es la palabra” (E3).

Dentro de los factores subjetivos que asocian a este rasgo, se evidencia a través de:

“Nos hemos ingeniado. Las redes sociales, llamándolas e invitando a los clientes” (E2).

“A partir de las seis de la tarde, van llegando los mensajes de los clientes de la cantidad de producto y qué clase de producto necesitan. Lo recibimos hasta las doce de la noche y luego hacemos el conteo” (E1).

“El trabajo se divide, el reparto, por ejemplo, yo lo hago para Monsefú. Mi esposo se encarga de repartir fuera del entorno de Monsefú, Ciudad Eten y Puerto, Santa Rosa y mis hijos que cooperan en temporadas de mayor abasto” (E1).

Los valores y el comportamiento son importantes para expresar la cultura que tiene cada una de las empresas familiares y es satisfactorio ver que la gran mayoría se preocupa por desarrollarla dentro de sus empresas. En definitiva, estos factores subjetivos son muy importantes para que un proceso de sucesión sea exitoso.

En la dimensión subjetiva, se ha identificado que el factor Comportamiento y Valores son sumamente importantes, de acuerdo a los comentarios de los entrevistados y el rasgo principal que asocian en su dimensión subjetiva es la Comunicación. Esto determina un fuerte e importante indicador que fortalecen el rasgo Cultura.

Este resultado no es ajeno y es fundamentado a través de la literatura que considera que una cultura familiar bien cimentada en valores y virtudes son la base indiscutible para la prosperidad, lo que le permitirá su continuidad ya que le ofrecerá las herramientas necesarias para enfrentar con ímpetu situaciones alarmantes de crisis; sin embargo, los conflictos generados por los familiares en situación de estrés, pueden disminuir las probabilidades de supervivencia (Marcelino et al., 2021). El factor que se considera clave son los valores que poseen las familias y la forma cómo estas las ejercen sobre la propiedad, el gobierno, la dirección y la transmisión de la empresa. Los valores brindan el carácter singular y propio, es la esencia de estas (Santos et al., 2019).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la empresa familiar es única e irrepetible y en cada una de ellas varía los niveles de prioridades que les dan a sus valores, tienen tipos o formas de comunicarse muy diferentes, de acuerdo a su propia cultura es que generan sus propios comportamientos, ya sean positivos o negativos.

En conclusión, la Cultura en una Empresa Familiar es muy importante para que una sucesión se dé de forma exitosa. Los valores, los comportamientos y una buena y fluida comunicación son, de acuerdo a los empresarios dueños de las empresas familiares entrevistadas, sumamente importantes. Estos significan un pilar fundamental que cimienta a sus empresas.

Rasgo intergeneracionalidad

Por último, dentro del rasgo intergeneracional, se ha identificado que los empresarios familiares consideran a los factores objetivos Recurso humano (85%), saber hacer (85%) e

información (8%). Sin embargo, asocian a este rasgo intergeneracionalidad como factor objetivo al trabajo en equipo (15%).

Esto se puede evidencia en las frases mencionada por los empresarios entrevistados, tales como:

“El rol lo tenemos los tres” (E1).

“Aquí las tres manejamos el negocio” (E2).

“Cada trabajador tiene su área en la cual tiene que desempeñarse y no cogermé varias áreas porque así es un desorden total” (E3).

“Todo el personal que trabaja con nosotros siempre ha estado atendido y considerado con lo que corresponde a ley” (E6).

“El trato con el personal que cose, que confeccionan las camisas siempre ha sido de respeto” (E7).

“Todo el personal trabaja de manera armoniosa” (E8).

“Lo que queremos nosotros es darles una estabilidad a nuestros trabajadores” (E13).

“Para mí es importante el cliente, pero también es importante la mercadería” (E13).

“Yo al inicio de año hago transacciones comerciales de las empresas más grandes que hay” (E11).

“Llegaba a Lima, veía a mis proveedores, dos días, armaba un tráiler porque empecé a fletera el tráiler” (E10).

“Yo les he enseñado” (E8).

“Todos han pasado por todos los cargos. Todos han aprendido todos los procesos” (E6).

“Era un tema familiar. Porque uno de mis socios era un familiar mí; entonces no le gustaba que les diga nada y hubo impactos negativos como cerrarnos mucha información a mí y a mi hija. Nos restringieron mucha información, pero como yo tenía el poder de muchas cosas, entonces yo decidí destapar eso. Y tuvimos impactos negativos que nos hicieron cometer algunos errores” (E12).

Dentro de los factores objetivos que asocian a este rasgo, se evidencia a través de:

“Trabajamos todos, hasta mi hijo el mayor. Todos trabajaban. El dinero se repartía; a cada uno para que tengan; para que hagan su negocio” (E8).

“Hay que darle oportunidades a la gente joven. En conjunto trabajamos, con la experiencia y logramos un buen equipo” (E9).

Se ha de tener en cuenta lo mencionado por los empresarios familiares, que manifiestan que la convivencia con otras generaciones, dentro de la empresa, es muy buena; determinan que la comunicación ese esencial y que los roles están definidos, aunque muchos de ellos de manera

verbal. Se apoyan entre ellos y consideran que la confianza ha sido un factor esencial para mantener las buenas relaciones. La familia, cuando participa de manera efectiva dentro de la gestión de la propiedad, permite la creación de niveles muy elevados de confianza, lealtad y compromiso, lo que permite mejorar el desempeño y la continuidad de la misma. García et al. (2023).

La presente investigación, en el rasgo Intergeneracionalidad, se ha identificado que, dentro de la dimensión objetiva, el factor Recurso Humano y Saber Hacer, son muy importantes y son valorados al mismo nivel; de acuerdo a los entrevistados, asocian a estos el factor Trabajo en Equipo. Esto determina la forma cómo es que el empresario quiere ver trabajar a sus integrantes y cuál es el fin que persigue, que todos trabajen juntos por un ideal que es hacer crecer la empresa y que esta se sostenga a través del tiempo perpetuando el legado del padre.

Este resultado no es extraño porque dentro de una sucesión intervienen aspectos que van a reflejar de manera positiva o de manera negativa este proceso, estos son: la familiaridad que existe entre sus integrantes, el legado que la familia está dispuesta a transmitir, la cultura familiar que se establezca, el traslado o transferencia de conocimientos, experiencias que pueda tener el sucesor dentro o fuera de la empresa y sin dejar de lado el espíritu emprendedor. (Hillen & Facín, 2020).

Por otro lado, hay que tener presente que muchas veces los miembros de la familia buscan un beneficio personal; en lugar de aportar valor a la empresa, la exprimen al imponerse sueldo elevados y sacando dinero de ella para sus gastos “representativos”. Otras veces hacen ingresar a miembro de la familia que no tiene formación o aportación; y en otras apoyando económicamente a familiares que no participan de manera activa en el negocio.

En conclusión, el dueño de una empresa familiar valora mucho en este rasgo Intergeneracionalidad al Recurso Humano y al Saber Hacer enlazándolo con el Trabajo en Equipo. Mientras los miembros de la familia no busquen un interés o beneficio personal, se aperturan el camino correcto para llevar al éxito un proceso de sucesión; caso contrario, el sueño del emprendedor de ver su legado perpetuado en el tiempo, culminará en un sueño.

En cuanto a los factores subjetivos que se han identificado dentro del rasgo intergeneracionalidad, los empresarios familiares consideran los valores (85%), la identidad (77%) y la vocación (62%). En cuanto a los factores subjetivos que asocian a este rasgo de ha identificado que son la comunicación (62%) y la cooperación (8%).

Estos resultados los podemos evidenciar en frases mencionadas por los empresarios entrevistados tales como:

“Hemos tenido una buena base, nuestros padres siempre nos han dado esa confianza y hasta ahora lo practicamos”. (E2).

“El factor confianza tiene que haber en todo y siempre. Pues si se quiebra el factor de confianza pues no existe empresa familiar” (E13).

“Hay mucha confianza” (E7).

“Hemos estado siempre unidos como familia” (E6).

“Soy responsable y eso ha dado confianza a la familia, que voy a llevar a la empresa por buen camino”. (E3).

“La gente extrañaba a mi mamá” (E2).

“La experiencia que se ha ganado en los 25 años orientado a una cultura de crecimiento, digámoslo familiar, dentro de los cánones de competencia legal” (E4).

“La base ha sido mi padre, todo el tiempo. Nos ha tenido ahí en unión a todos y bueno, hemos estado siempre unidos como familia” (E6).

“Acá conocí a la Tía Julia, yo como acá” (E8).

“Vine con mente fresca, con nuevas ideas y muchas ganas de transformar el rubro” (E10).

“Tenemos un compromiso con la sociedad y tenemos que seguir” (E9).

“Luego fui creciendo y en base a la persistencia de insistir con esos clientes fui ganándome la confianza, fui ganándome la amistad y ahora los clientes de mi papá son mis clientes” (E7).

Dentro de los factores subjetivos que asocian a este rasgo, se evidencia a través de:

“La comunicación es muy importante” (E1).

“Hemos tenido discusiones, algunos disturbios dentro del camino, pero se ha podido solucionar” (E3).

“Nos tratamos de tú a tú cuando tenemos que hacer negocios, pero siempre manteniendo el respeto de papá, mamá” (E5).

“Tratamos de llegar siempre a un buen acuerdo para el bien común que es la empresa” (E7).

“A pesar de que él ya se retiró, pero todos los meses se elabora un informe y se le hace de conocimiento” (E10).

“Entonces, nos ayudamos. Nos damos la mano. La gente compra, si no es a una es a la otra; igual siempre salen comprando algo. Nos beneficiamos las tres en realidad. (E2).

La intergeneracionalidad dentro de las empresas familiares, aportan vivencias positivas y negativas, como crisis internas que luego pudieron superar. Como bien dice Elina (2023), cuando existe una crisis dentro de la empresa familiar, estas encuentran dentro de la misma familia la fortaleza y cohesión para sobrevivir, esto les permite a lo largo del tiempo su perdurabilidad y desde luego su adaptabilidad a este tipo de contextos.

En la dimensión subjetiva, del rasgo Intergeneracionalidad, se ha identificado que el factor Valores e Identidad son bien valorados por el empresario dueño de la empresa familiar entrevistada y asocian en su dimensión subjetiva en mayor grado al factor Comunicación. Esto determina que la empresa familiar es una comunidad de aprendizaje y fortalecimiento de valores que forman la identidad de cada miembro con respecto al proyecto o emprendimiento del padre. Como en cualquier familia, comunidad o agrupación, es importante que haya una buena comunicación para tener un buen entendimiento y comprensión, manteniendo buenas relaciones interpersonales.

Este resultado no es extraño ya que la familia, cuando participa de manera efectiva dentro de la gestión de la propiedad, permite la creación de niveles muy elevados de confianza, lealtad y compromiso, genera identidad en sus miembros, además de permitir mejorar el desempeño a través de una fluida comunicación lo que la lleva a la continuidad o supervivencia a través del tiempo (García et al., 2023). Los elementos o factores que facilitan y favorecen el proceso de sucesión son las buenas relaciones, la actitud presentada por la familia, el respeto, la libertad, la disposición, la autonomía, las edades, la visión que tienen sobre el futuro, la armonía familiar, la confianza, pero sobre todo el tipo de relación o relaciones que pueda existir entre el sucesor y el dueño (Palafox et al., 2019)

Por otro lado, muchas empresas familiares se desestabilizan cuando fallece el padre o cabeza de familia. La participación de las diferentes generaciones dentro de la empresa familiar se puede tornar, si no están bien cimentados los valores e identidad, en un campo de batalla. Lo que generaría, como se ha visto en muchos casos, la venta de la misma, el arrendamiento o traspaso o sencillamente el cierre. La comunicación es clave en este tipo de situaciones.

En conclusión, dentro del rasgo Intergeneracionalidad, los factores subjetivos mejor valorados por los empresarios entrevistados son los valores y la identidad con la asociación de la Comunicación. La cimentación de estos factores dentro de la familia permitirá que se dé un buen proceso de sucesión de manera armoniosa; caso contrario, se genera una inestabilidad que puede conllevar a la venta o cierre de la empresa.

Antes de finalizar la entrevista se hizo un sondeo verbal, a través de un listado de los factores objetivos y subjetivos, para que el empresario familiar de forma espontánea responda por cuáles él, como cabeza de la empresa familiar, considera que son importantes para su empresa familiar o identifican a su empresa familiar y las respuestas se pueden observar en las tablas 4 y 5.

En cuanto a los factores objetivos, se sacó un promedio de las respuestas obtenidas de los 13 empresarios entrevistados, llegándose a determinar que en importancia es liderazgo

(92%); la gestión (85%), la calidad (85%), innovación (85%), recurso humano (69%), saber hacer (54%), información (38%), estructura (38%). Además, asocia a estos factores objetivos la planeación (69%), diversificación (7.7%) y las alianzas estratégicas (7.7%), los mismos que no están considerados dentro del modelo teórico de Gómez-Maturano (2016).

En cuanto a los factores subjetivos, se ha determinado en promedio que los empresarios familiares, consideran a los valores (100%), a la comunicación (92%), a la Cooperación (54%), a la vocación (54%), a la identidad (46%), al comportamiento (38%) y a la pertenencia (31%). De igual forma, asocian a los factores subjetivos a la imagen (7.7) y al sacrificio (7.7%), no considerados dentro del modelo teórico de Gómez-Maturano (2016).

En la presente investigación, durante las entrevistas realizadas a los empresarios dueños de las empresas familiares se les proporcionó un listado de los factores, objetivos y subjetivos, sin considerar los rasgos, para que determinaran cuales son los que consideran debe tener una empresa familiar; siendo los más valorados, de los factores objetivos, la Gestión, el Liderazgo, la Calidad e Innovación. Indicaron nuevos factores no considerados en el modelo teórico de Javier Gómez-Maturano (2016) tales como la Planeación, Diversificación y Alianzas Estratégicas.

Dentro de los factores subjetivos, mencionaron de acuerdo al grado de valoración a los Valores y la Comunicación. Indicaron nuevos factores no considerados en el modelo teórico de Javier Gómez-Maturano (2016) tales como Imagen y Esfuerzo.

Este resultado determina la flexibilidad del modelo teórico (Gómez, 2016) para ser aplicado en otras realidades. Al haberse aplicado en empresas familiares de diferentes rubros, ha permitido identificar nuevos factores lo que abre la posibilidad de realizar nuevas investigaciones, basándonos en la diversidad de rubros y la cantidad de emprendimientos que surgen cada día, lo interesante de este mercado es que no hay homogeneidad entre ellas convirtiendo el tema de sucesión en un elemento importante para la investigación.

Este hecho no es extraño ya que es un desafío tratar de comparar resultados de diversas investigaciones sobre las empresas familiares esto debido a que no existe una definición que sea unánime. Hay factores que influyen en las diversas definiciones y al ser un campo nuevo, no hay una homogeneidad entre ellas ya que cada una posee su propia cultura, historia e idiosincrasia que las hacen únicas, auténticas e irrepetibles (Nallabathula y Doraiswamy, 2024).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que Chiclayo es una ciudad se ha convertido en un eje comercial y muchas personas han migrado a esta ciudad, lo que hace mucho más interesante y atractiva la investigación en cuanto a la forma como gestionan sus empresas, que tipo de

liderazgo ejercen, qué valores promueven en sus familiares, cómo es que enseñan a sus hijos el negocio, cómo es que pretenden y quieren que su legado se perpetúe, entre otras.

En conclusión, es importante recalcar la identificación de nuevos factores tales como Planeación, Diversificación y Alianzas Estratégicas, así como Imagen y Esfuerzo; además del Trabajo en equipo que se identificó en las entrevistas brindadas por los empresarios como se puede apreciar en la tabla 7, en donde se visualiza los resultados más relevantes.

Es interesante conocer la coincidencia de los resultados obtenidos de la selección espontánea de factores vs. Los obtenidos del análisis, en los factores: Valores, Gestión, Innovación e identidad; lo que visualiza la coherencia entre ellos. Espontáneamente, afirman que los más importante son los factores: Valores, Liderazgo, Comunicación, Gestión, Calidad e Innovación.

Como se puede apreciar, todo el análisis de los diferentes factores, tanto objetivos como subjetivos, de cada uno de los rasgos, están claramente definidos por los resultados obtenidos, los mismos que se complementan con las entrevistas realizadas por lo que se tiene el material suficiente para dar cumplimiento a nuestro objetivo general que es analizar la asociación de los rasgos que conforman el proceso de sucesión según los responsables de las empresas familiares en la ciudad de Chiclayo.

Conclusiones

Dentro del rasgo propiedad, podemos concluir que existe un grado emocional muy profundo por parte de los empresarios, debido a que existe una fuerte conexión emocional del fundador hacia su emprendimiento, que con tanto esfuerzo pudo sacar adelante, brindando a su familia seguridad y comodidad. Es por ello, que desean que sus empresas no sean dirigidas por extraños, sino que confían en que sus descendientes tomen la batuta del negocio. Están convencidos que a través de la gestión que realicen sus sucesores mantendrán la estructura en base a lo que saben hacer tan bien, asegurando el bienestar de la familia a partir de los beneficios que genera la empresa.

En la dimensión subjetiva, es alarmante observar, en los resultados, los niveles tan bajos obtenidos por los factores comportamiento y pertenencia; contrario a esto, la valoración tan elevada que tiene el factor asociado comunicación, la que de alguna manera equilibra esta dimensión subjetiva dentro del manejo de la propiedad. Hoy en día, se dice que para educar a los hijos hay que fomentar la comunicación como base para mantener la armonía y para resolver conflictos no solo en el hogar, sino también en los centros de educación y en la sociedad. Sin embargo, dentro de la empresa familiar es muy importante crear y fortalecer ese amor por el negocio. Estos resultados se deben a que cada empresa familiar es única, cada una tiene su

propia escala de valores y su propia carga emocional con la que sostienen a sus familias y al negocio.

Dentro del rasgo conducción, se puede concluir que para los empresarios es importante brindar una buena educación a sus hijos para que puedan aplicar sus conocimientos dentro del negocio familiar. Sin embargo, están conscientes que al hacerlo abren en ellos un abanico de posibilidades, inclinaciones y aspiraciones a desempeñarse en otros ámbitos y fuera del negocio de la familia. Pero confían en que ellos tomarán la mejor decisión. Se idealizan con una gestión liderada por su o sus sucesores, pero en el camino este proceso se puede truncar y podrían ver cómo sus años dedicados en preparar y enseñar a sus hijos el manejo de su “obra maestra” se desplome.

En la dimensión subjetiva, la familia como la empresa, se sostiene y se fortalece con una buena comunicación, con presencia de identidad y con valores firmes y bien cimentados. La carencia de ellos podría generar conflictos dentro de la familia que se pueden trasladar a la empresa familiar, generando situaciones en las que muchas veces la parte emocional se involucra, creando distanciamiento entre sus miembros, resentimientos entre hermanos, entre padre e hijos y viceversa creando un ambiente no propicio para que se puede efectuar un proceso de sucesión adecuado.

Las cabezas de familia, los emprendedores, deben propiciar siempre una comunicación abierta, asertiva y empática, entre todos sus integrantes. Tener un escucha activa y una visión preventiva. Al no estar bien los canales de comunicación, empiezan a mostrarse comportamientos no adecuados, respuestas desentonaste, actitudes desafiantes que muchas veces no son comprensibles; pero que si se pueden evitar manteniendo la comunicación entre la cabeza de familia y todos sus miembros.

Dentro del rasgo trabajo, para que un sucesor asuma el liderazgo de la empresa familiar, el emprendedor tiene que estar seguro de que el sucesor conoce todo el “eje y maneje” de todo el negocio. Es la única forma de que se retire de manera “tranquila”. Pero, muchos de ellos no lo hacen totalmente y crean una sombra generacional que se debe a ese amor y apego que tienen a su emprendimiento, que tanto les costó y al cual le dedicaron los mejores años de su vida o en algunos casos toda su vida, perdiéndose, probablemente, los eventos más importantes en la formación y crecimiento de sus hijos; por su preocupación en sacar adelante una empresa o negocio que significa el sustento de su familia y la cristalización del proyecto de su vida.

Dentro de la dimensión subjetiva, una buena comunicación, genera identidad que define la idiosincrasia y también las tradiciones de una familia. El emprendedor, jefe de familia, al establecer las normas o pautas que deberán seguir los integrantes de su familia, al cultivar

valores entre sus miembros, al crear costumbres y enseñar a través del ejemplo, crea valor para su familia y para su empresa familiar. Estas se reflejarán en los comportamientos de cada uno de sus integrantes que, apoyados en la parte emocional o intangible de la familia, permitirán el fortalecimiento de la misma a través de la realización de un buen trabajo.

Una familia fortalecida en base a una cultura y tradiciones, generará confianza y les permitirá desarrollarse de manera exitosa en el rubro al que se dirijan. Se tornarán confiables y serán reconocidas dentro de la sociedad. Su trabajo o aportación a la misma se reflejará a través de la satisfacción de sus clientes con los productos o servicios que brindan, creando un ambiente propicio y favorable para el inicio de una sucesión.

Se ha determinado que el rasgo trabajo en sus dos dimensiones, objetiva y subjetiva, es el único que ha arrojado resultados de similitud con el Modelo Teórico de Gómez-Maturano (2016), no ha habido ninguna asociación por parte de los entrevistados lo que nos indica que su modelo es aplicable a otras realidades. Las culturas de diferentes países o ciudades, por más distintas que sean, siempre habrá un punto en las que se encuentre una similitud. Lo mismo ocurre con la investigación, trece empresas de diferentes rubros, diferentes en su cultura, valores e idiosincrasias y sin embargo han coincidido todas en este rasgo, trabajo.

En el rasgo cultura, hoy en día, la misma situación económica que atraviesa el país y las consecuencias post pandemia de Covid – 19, ha generado que las empresas familiares piensen en la innovación y muchas de ellas se han reinventado y esto lo han podido hacer sin mayor dificultad debido a que conocen muy bien su negocio. Lejos de cerrar o darse por vencidos, como sucedió con muchas empresas familiares de diversos rubros, para ellos se convirtió en un reto que pudieron superar.

Sin embargo, actualmente están siendo golpeados por la recesión que existe en el país, situación que ha repercutido en todas ellas, pero fortalecidos en la familia, en su cultura, en su parte emocional y por la misma necesidad de generar rentabilidad para beneficio de ellos mismos y de las familias que dependen de ellos, están saliendo adelante en su día a día.

En su dimensión subjetiva, el comportamiento del sucesor o de los sucesores está determinada por los valores y la cultura que es promovida por la familia y de la forma cómo han calado en él o ellos. El grado de comunicación que tuvieron con el padre/madre, los comportamientos observados en sus ejemplos y las actitudes que ellos observaron en sus padres con respecto al negocio.

Cuando fueron involucrados desde muy pequeños en el negocio, crean habilidades comunicativas y formas de tratar a sus colaboradores. Y eso se evidencia en el trato que reciben por parte de ellos. No importa la edad, cuando el sucesor ha generado un vínculo con la empresa

y colabora de manera activa en ella, aunque sea por periodos. Los colaboradores empiezan a brindar respecto cuando ven un grado de compromiso y aprendizaje por parte del sucesor. Esto ayuda mucho al momento de realizar un proceso de sucesión porque de alguna manera los colaboradores ya se han identificado con o con los posibles sucesores, generando un buen ambiente o clima laboral dentro del negocio familiar.

En el rasgo intergeneracionalidad, dentro de cualquier organización, incluso las de tipo familiar, el factor humano es el recurso más importante. El promover el trabajo en equipo entre las diversas generaciones, aunado al conocimiento del saber hacer del emprendedor o empresario o de sus sucesores, permitirá reconocer las diferentes intenciones de sus integrantes con respecto al negocio familiar. No todos generan el mismo grado o nivel de compromiso, de identidad, de valores, de cultura, de educación, entre otros. Algunos buscarán su propio beneficio, otros aportarán más, otros menos. Pero al final, muchas veces, lo emocional entra a tallar en las relaciones familiares y se mantiene o se trata de mantener a toda la familiar dentro de la empresa. Sin embargo, esto no puede resultar nada saludable.

En su dimensión objetiva, cuando se unen varias generaciones dentro de la empresa familiar se crea un ambiente muy especial. Esta se convierte en una comunidad de aprendizaje para grandes y no tan mayores. Todos aportan, experiencia en caso de los mayores, conocimiento especializado de acuerdo a la profesión de cada uno, la mentalidad de los adultos es refrescada y actualizada por las nuevas ideas de los más jóvenes, la prudencia de los mayores da ejemplo a los menores; sus personalidades y habilidades se ponen al descubierto y se fortalecen vínculos.

La comunicación se torna horizontal y los valores e identidad se fortalecen en el día a día más aún si están en presencia de un líder que aporta, que escucha, que motiva e inspira. Cuando existe este ambiente, el fundador puede dar por aliviada su preocupación por quien continuará con su legado. Pues es el momento propicio para que pueda identificar a su o sus posibles sucesores y ver que tanto aporta o están dispuestos a aportar por el negocio y por el bienestar de la familia.

Se puede concluir, que de acuerdo a las opiniones espontáneas vertidas por los entrevistados, se ha podido identificar nuevos factores objetivos tales como la Planeación, Diversificación y Alianzas Estratégicas; en los factores subjetivos, la Imagen y el Esfuerzo, no considerados en el modelo teórico de Gómez-Maturano (2016); lo que nos permite afirmar la flexibilidad del modelo para su aplicación en otras realidades, aperturando nuevas posibilidades para la realización de nuevas investigación en empresas familiares de diferentes rubros en la ciudad de Chiclayo.

Recomendaciones

Se recomienda al empresario familiar inculcar en su sucesor el amor a su empresa. Crear identidad y fortalecer la cultura familiar. La falta de comunicación podría generar obstáculos; es por ello que se debe crear lazos y vínculos emocionales para que el deseo de perdurabilidad sea sostenible en el tiempo.

Se recomienda la participación activa del sucesor dentro de la empresa familiar. Esto le permitirá conocerla y mantener contacto con los colaboradores, permitiéndole identificarse con la cultura y valores del negocio. Ante posibles inclinaciones naturales hacia otras profesiones, distantes al negocio familiar, será un plus dentro su decisión para que la balanza se incline a favor del deseo del fundador.

Se recomienda al empresario familiar que utilice la comunicación como una herramienta importante e indispensable para transmitir a su sucesor los valores y la cultura del negocio, fortaleciendo su sentido de pertenencia para que adopte comportamientos acertados en base a una educación y cultura forjada por él; esto ayudará mucho ante la presencia de sucesores que no presentan, de niños, interés por el negocio, asegurando el proceso de sucesión.

Se recomienda al empresario familiar, identificar dentro del entorno familiar inmediato a un posible sucesor e involucrarlo, en caso observe inclinaciones profesionales distintas al negocio por parte de sus hijos; esto ayudará a mantener el control de la conducción del negocio familiar. De no contar con el candidato ideal, abrir la posibilidad de contratar a una persona externa.

Se recomienda al empresario cultivar y fortalecer habilidades comunicativas de ida y vuelta. Escucha activa, discernir entre palabras y situaciones, generando confianza y creando empatía para tomar decisiones basadas en el bienestar de la familia, fortaleciéndola para afrontar tiempos difíciles y lograr un proceso de sucesión armónico; creando vínculos afectivos sólidos y firmes ante la presencia de juzgamientos de diversas posturas tomadas por los miembros de la familia durante un proceso de sucesión.

Se recomienda al sucesor brindar al empresario en retiro, la tranquilidad de que su negocio y el bienestar de su familia está en buenas manos. Dialogar con él y solicitarle un consejo, ayudará a evitar la sombra generacional procediendo a cerrar, de manera sana y armónica, el proceso de sucesión. Lo ideal es evitar herir susceptibilidades de la persona que nos puede aportar con su opinión y experiencia inigualable e invaluable.

El empresario familiar debe establecer una escala de valores, en coordinación con la esposa (o), para su familia; las que servirán de pilar para el negocio. Se debe transmitir el legado cultural antes que se transmita el legado patrimonial empresarial, fortaleciendo el vínculo afectivo a

través de la trasmisión de tradiciones, historias, creencias y valores dentro de los diferentes espacios familiares; generando interés de participar a los integrantes de la familia, a pesar de presentar sus múltiples ocupaciones, propia de sus edades.

Se recomienda al empresario familiar dialogar abiertamente con la familia cuando se presenta una época de crisis o dificultades dentro del negocio familiar. La familia siempre es y será el sostén emocional ante cualquier adversidad. Conocer la situación puede generar en ellos conciencia e iniciativa de querer ayudar o aportar a través de ideas, trabajo o innovación; permitiéndoles salir adelante y afrontar todos los factores externos que no les sean favorables.

Se recomienda al empresario familiar, fortalecer en el sucesor habilidades blandas que le permita desarrollar un liderazgo asociado a la cultura, identidad e idiosincrasia de la empresa, interactuando de manera asertiva con los colaboradores convirtiéndolos en aliados para realizar mejoras dentro del negocio, recibiendo de ellos información objetiva para la solución de conflictos y la buena toma de decisiones siendo ejemplo de motivación para los colaboradores que carecen de empatía y cariño hacia la empresa familiar.

El empresario familiar debe sopesar el costo – beneficio de tener a un integrante que no se alinee con la cultura empresarial. Identificar a la “Oveja negra de la familia” evitará que se deterioren las buenas relaciones entre las generaciones y hará que el grupo sea más productivo. Se debe evitar involucrar el lado afectivo, emocional y familiar.

Se recomienda que al empresario familiar aperturar las puertas de su comunidad de aprendizaje a todos los integrantes de la familia: hijos, primos, sobrinos, sin perjuicio del negocio, lo que le permitirá tener alternativas de elección para tener aliados familiares que se identifiquen con los valores y cultura de la empresa; creando en ellos identidad y amor por el negocio; tratando de evitar correr el riesgo de convertirse en una empresa que solo mantiene a sus familiares, aunque no produzcan.

Se recomienda realizar nuevas investigaciones en base al modelo (Gómez-Maturano, 2016) debido a la presencia de nuevos estímulos que generan un ambiente propicio para la continuación de la investigación o inicio de una nueva, como, por ejemplo: el fallecimiento de un empresario; lo que nos permitirá visualizar o identificar nuevos comportamientos, variantes o factores para conocer la situación actual después del estímulo o contrastar resultados. Uno de los posibles obstáculos que se pueda presentar es la no apertura o predisposición de atención por parte de alguno de ellos.

Referencias

- Acosta, A.; Molina, C.; Andino, T. & Rodríguez, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *RCS Revista de Ciencias Sociales (VE)*, vol. XXV, núm. 4, 2019 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28062322021>
- Aira, M., (2016). Orbis: La sucesión exitosa en empresas familiares. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 33(11), 82-104. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>
- Arreola, F.; Niebla, J. & Ramírez, G. (2015). Los Factores Socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia ergo sum*, Vol. 22, núme. 2, julio-octubre, 2015, pp. 103-115. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10439327001>
- Avellán, V. & Hernández, V., (2021). Caracterización del proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos. *Revista Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento* 9(23). [2007-8064-edsc-9-23-e2380242.pdf \(scielo.org.mx\)](https://www.scielo.org.mx/pdf/2007-8064-edsc-9-23-e2380242.pdf)
- Báez-Roa, M.; Puentes-Montañez, G. & Sosa, V. (2020). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares en el sector carrocero de Duitama, Colombia. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 11(2). 261-272. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7944849>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas Familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Editorial McGrawHill Education. https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf
- Baldazo et al (2019). Factores que inciden en la sucesión de las dinastías empresariales mexicanas. *RUII, Revista UPIICSA Investigación Interdisciplinaria*. <https://www.ruii.ipn.mx/index.php/RUII/article/view/69/75>
- Brito, Q. & Silva, A. (2010) “Factores mediadores da relação trabalho e família de casais empreendedores.” *IN: Anais Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis*, 6: 1-16 <https://silo.tips/download/fatores-mediadores-da-relacao-trabalho-e-familia-de-casais-emprededores>
- Cabanillas, M., Alvear, D., & Bravo, O. (2022). Factores influyentes en el éxito o fracaso del proceso de sucesión en empresas familiares. Caso Ac-Activa S.A. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 217-225. https://scholar.google.com.pe/scholar?as_ylo=2018&q=Factores+influyentes+en+el+

<https://forbescentroamerica.com/2020/03/03/sostenibilidad-el-gran-reto-de-las-empresas-familiares>

- Calderón, S. (2020, 03 de marzo). Sostenibilidad: el gran reto de las empresas familiares. *Red Forbes Centroamérica*. <https://forbescentroamerica.com/2020/03/03/sostenibilidad-el-gran-reto-de-las-empresas-familiares>
- Cevallos, C. & Zaldumbide, D. (2021). Empresas familiares, evolución o involución en mercados locales. *Polo del Conocimiento*, 56(6), 1376-1394. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/112202476/7926885-libre.pdf?1709845220=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmpresas_familiares_evolucion_o_involuci.pdf&Expires=1712719608&Signature=Eu6LgqtCjQ3-TPAUwA9cA4a8-pZBr3MgBUvkhTPWOyCb84dvMgNTuAQw60IEroZHP6OMY2G1sRQbYOCbMyWoz0tm4J1hrjHqwac0a5BvxavR~cZpXnnJ0AcJOjR2BXqHrW6xSRIGgdx-4ZwUyYIBdO9m6uLEcqzlkgnmkBa0A986UC-6S8UHHp6vy3S0UW2F4DNS-VNnpPPWNuGXhSPHU3IX8Uwu~r2pKqFudD83jivNX8R4VmDisp2tluaBv~Ipojs9sTUBJhhmfiUzuG8WSkzrgNRhFVlysgxdkJv6hQ7wTKHamXdiKryPctAEI3I73rLeC0ZuETFDEv9f29Zzg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Collins, N; Vera, N. & carrera, C. (2018). Factores determinantes de éxito y fracaso del proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica*. Vol.2, No.21,2018. Pp. 145 -161. <https://doi.org/10.31876/er.v2i21.673>
- Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. *European Journal Of Family Business*. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v11i1.12770>
- De Freitas, M., Campanaro, A., D'Angelo, M. & Pereira, S. (2022). Las competencias básicas del sucesor de empresas familiares desde las representaciones sociales de fundadores, gerentes y herederos. *Revista de Ciencias de Administración*. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e80168>
- Delgado, A. (2020, 15 de setiembre). Reconocen el valioso aporte de ilustres personajes de Chiclayo. *La Industria de Chiclayo*. <https://laindustriadechiclayo.pe/noticia/1600221041-reconocen-el-valioso-aporte-de-ilustres-personajes-de-chiclayo#permalink>
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, JH & Vismara, S. (2016). Actitud de los titulares frente a la sucesión intrafamiliar: Una investigación de sus antecedentes. *Familia Empresa Reseña*, 29 (3), 278-300. <https://doi.org/10.1177/0894486516656276>

- Elina, C. (2023). Consolidación y perdurabilidad en una empresa familiar azucarera. El liderazgo de José Frías silva (1927-1955) Tucumán, Argentina. *Revista de Ciencias Sociales Ambos Mundos Núm. 4, 2023*. Pp. 65-86. <https://doi.org/10.14198/ambos.2288>
- Foguesatto, C., Mores, G., Kruger, S & Costa, C. (2020). ¿Tendré un posible sucesor? Factores que influyen en la sucesión de la agricultura familiar en Brasil. *Política de uso del suelo*, 97, 2020, 104643. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104643>
- García, R.; Lucero, M. & Ribbert, E. (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Revista digital de Ciencias Administrativas*, núm. 21, 2023. <https://doi.org/10.24215/23143738e109>
- Garzón, M.& Ibarra, A. (2012). La empresa familiar, revisión documental. *Desarrollo Gerencial*, 4-2(2), 174-214. *Revistas Unisimon*. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2407>
- Gagné, M., Marwick, C., Pontet, SB & Wrosch, C. (2019). Sucesión de empresa familiar: ¿Qué tiene que ver la motivación? *Revisión de empresas familiares, en prensa*. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Garland, M. (2019, 25 de julio). Empresas familiares contribuyen con más del 40% del PBI en el Perú. *Andina Agencia Peruana de Noticias - Editora Perú*. <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-familiares-contribuyen-mas-del-40-del-pbi-el-peru-759893.aspx>
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, H. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press. <https://books.google.com.ec/books?id=4SmhXxKQ1L4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Gómez-Maturano, J. (2016). Un modelo formal del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas. *Revista Universitaria Ruta*, 18(2), 63-90. <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/798/873>
- González, C. (2021). Sucesión Generacional Planificada (PGS) una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), 61 – 74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación 4ta. Edición sampieri. *McGrawHill Interamericana*. https://www.academia.edu/30707267/Metodologia_de_La_Investigacion_4ta_Edicion_sampieri

- Indirapriyadharshini, B., Bruntha, P., Poongodi, S., Jayanthi, P. & Ramya, R. (2019). La armonía en la empresa familiar. *Revista Internacional de Tecnología e Ingeniería Reciente (IJRTE)*. DOI: 10.35940/ijrte.C5364.098319. [Home - International Journal of Recent Technology and Engineering \(IJRTE\)](#)
- Instituto de la Empresa Familiar (2024). Radiografía de la Empresa Familiar [Infografía]. <https://www.iefamiliar.com/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023). *Demografía Empresarial en el Perú. Cuarto Trimestre 2022. Informe Técnico N° 01- marzo 2023 (pp. 11)*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial-en-el-peru-iv-trimestre-2022.pdf>
- Jaimes, G., Albronz-Arias, N., (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento & gestión*. [64670809004.pdf \(redalyc.org\)](#)
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families business*. Boston: Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.2307/2667077>
- Lescura, C., Borges, A. & Carvalho, M. (2020). Sucesión en la empresa familiar: un análisis a través del concepto Deconato”. *Revista de Administración Contemporánea*. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200021.en>
- López, Y.; Ramírez, D.; Hernández, A. & Duque, P. (2023). Mapeo científico de la investigación a nivel mundial sobre riqueza socioemocional y empresas familiares. *Estudios Gerenciales*, 39(167), 233-247. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5656>
- Magambo, E., Nyamwesa, A., Mgulunde, A. & Magasi, Ch. (2024). Factores que afectan la planificación de la sucesión en las PYME comerciales de pescado de propiedad familiar en la ciudad de Mwanza, Tanzania. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales y Empresariales* 13(2) 84-97. <https://www.ssbfnct.com/ojs/index.php/ijrbs>
- Manzano, G., Ayala, J. & Schumacher, A. (2021). Sucesión exitosa: el rol del entorno y el plan de sucesión. *Artigos Revista de administración de empresas* 61(6). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602x>
- Marcelino, M., Torres, A., Carlos, J. & Camacho, A. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova Scientia Revista de Investigación de la Universidad De La Salle Bajío* 14(28). <https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>
- McAdam, M., Clinton, E., Gartner, W. & Hamilton, E. (2024). How family business practices are created, maintained, and transformed across generations from a community of

- practice lens, *Entrepreneurship & Regional Development. Entrepreneurship & Regional Development An International Journal.* <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08985626.2024.2331149>
- Mera, P. & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 12(2), 506-531. https://www.google.com/search?q=aportaci%C3%B3n+de+las+empresas+familiares+ala+econom%C3%ADa+del+pa%C3%ADs&rlz=1C1PRFI_enPE923PE923&oq=aportaci%C3%B3n+de+las+empresas+familiares+ala+econom%C3%ADa+del+&aqs=chrome.2.69i57j33i10i160l3.20817535j1j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Michel, A. & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process-An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.005>
- Milliken, F. & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- Millones, G. (2022) Influencia de la calidad de las relaciones familiares y el compromiso afectivo del sucesor para alcanzar el éxito en la sucesión de empresas familiares lambayecanas. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico.* <https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/55/55>
- Modest, J. (2012). *El empresario familiar y su plan de sucesión.* Díaz de Santos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=135393>
- Morais, M., Borges, J. & Erlaine, B. (2017). Usando el razonado enfoque de acción para comprender la intención de los sucesores brasileños de apoderarse de la hacienda. *Política de Uso de Suelo*, 71, 445-452. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.11.002>
- Nallabathula, H. & Doraiswamy, A. (2024). Orientación empresarial en la empresa familiar: estructura del proceso de decisión y planificación de la sucesión. *Multidisciplinary Reviews.* <https://doi.org/10.31893/multirev.2024149>
- Neubauer, F. & Lank, A. (2015). The family business: Its governance for sustainability. *Scientific Research An Academic Publisher* 3(1) [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1388343](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1388343)

- Otero-González, L; Rodríguez-Gil, L; Vivel-Búa, M. & Tamayo-Herrera, A. (2022). Family Ownership, Corporate Governance and Risk-Taking. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/3/110>
- Paladino, M. (2023). *De la empresa familiar a la familia empresaria un itinerario para la trascendencia*. Sopla. https://www.google.com.pe/books/edition/De_la_empresa_familiar_a_la_familia_emp_r/2fj5DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+aportan+las+empresa+familiar&printsec=frontcover
- Palafox, M.; Ochoa, S.; Hernández, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, vol. 25, Núm. 2, 2019. [LIDERAZGO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN: EL CASO DE UNA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA \(redalyc.org\)](https://redalyc.org)
- Peralta, J. (2023, 20 de abril). Cómo hacer más competitiva tu empresa familiar. *La Cámara Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/como-hacer-mas-competitiva-tu-empresa-familiar/>
- Rave, E., Moreno, J, Montoya-Agudelo, C. & Bedoya, D. (2023). Proceso de sucesión en Mipymes familiares colombianas: estudio de casos múltiples. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.26>
- Rivero, E. (2019). Principales factores de la continuidad en las empresas familiares. *Quipukamayoc* 27(53). DOI: <https://doi.org/10.15381/quipu.v27i53.15993>
- Salazar, E. (2018, 22 de marzo). El 70% de los negocios de Lambayeque están constituidos por empresas familiares. *Redacción RPP*. <https://rpp.pe/peru/lambayeque/el-70-de-los-negocios-de-lambayeque-estan-constituidos-por-empresas-familiares-noticia-1112086?ref=rpp>
- San Martín, J. & Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración* 61 (2016) 41-57. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Santamaría, E. & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2). https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383/pdf

- Santos, E.; Ayala, J. & Rodríguez J. (2019). Clasificación de las empresas familiares en base a sus valores. *Cuadernos de Economía* (2019) 42, 70-80. <https://doi.org/10.32826/cude.v42i118.74>
- Serna, H. & Suárez, E. (2021). *La empresa familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Temis. https://www.google.com.pe/books/edition/La_empresa_familiar/pFx0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=como+se+inicia+una+empresa+familiar&pg=PA321&printsec=frontcover
- Serra, F. (2023). *Solo ante el peligro la difícil gestión de la sucesión en la empresa familiar*. Terra. https://www.google.com.pe/books/edition/Solo_ante_el_peligro/9eOgEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=sucesi%C3%B3n+en+una+empresa+familiar&pg=PT9&printsec=frontcover
- Soto, A.; De La Garza, M.; Esparza, J. & San Martín, J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, vol. 31, núm. 56, 2018 -junio, pp. 105-136. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat>
- Suchankova, D., Holienka, M. & Psenák, P. (2023). Caminado en los zapatos de los padres: Factores detrás de las intenciones de sucesión de los estudiantes en empresas familiares. *European Journal Of Family Business*. <https://doi.org/10.24310/ejfb.13.2.2023.16550>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Atributos bivalentes de la empresa familiar. *Sage journals Revisión de la empresa familiar*, 9(2). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Teston, SF y Filippim, ES (2016). Perspectivas y desafíos da preparación de sucesores para empresas familiares. *Revista de Administración Contemporánea*, 20(5), 524-545. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>
- Vega, E. (2021, 06 de mayo). Sucesión intergeneracional: el gran reto de las empresas familiares. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sucesion-intergeneracional-el-gran-reto-de-las-empresas-familiares-empresas-familiares-ae-f-peru-cornerstone-group-sucesion-intergeneracional-noticia/>
- Watkins-Fassler, K., Briano-Turrent, G. & Rodríguez-Ariza, L. (2019). Desempeño y habilidades de los directores generales familiares en un contexto de debilidad de las

instituciones formales. *El Trimestre Económico*, 86(341), 179- 219.
<https://doi.org/10.20430/ete.v86i341.657>

Anexos



Facultad de Ciencias Empresariales Escuela de Administración de Empresas

Objetivo: Analizar la asociación entre los factores subjetivos y los factores objetivos del proceso de sucesión según los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo. El presente cuestionario tiene fines académicos y su tiempo de duración es de aprox. 45”

PROPIEDAD

- 1.- ¿Han pensado en algún momento qué tipo de circunstancias generaría el cierre o la venta de la empresa familiar?
- 2.- ¿Existen acuerdos familiares para guiar a la empresa de manera acertada en un proceso de sucesión? ¿cuáles son?
- 3.- ¿De qué forma resuelven los conflictos internos y quién es la persona que da la última palabra?

CONDUCCIÓN

- 4.- ¿La familia, tiene establecida la forma cómo es que se debería de dar todo este proceso de sucesión?
- 5.- ¿Qué criterios se utilizó para escoger al sucesor, para que continúe con la empresa familiar?
- 6.- ¿Quién o quiénes fueron las personas que tomaron la decisión y cuál fue el factor que más influyó en la decisión?

SUCESIÓN

- 7.- ¿De qué manera se preparó a la familia para afrontar el proceso de sucesión?
- 8.- ¿Cómo se identificó/determinó al sucesor?

9.- ¿De qué forma se preparó al sucesor dentro de la empresa y en qué aspectos?

CULTURA

10.- ¿Cuáles son los valores que distinguen a su empresa familiar y por qué?

11.- ¿Cómo ven a su empresa en el 2026? ¿y en el 2030?

12.- ¿Cómo quieren ser vistos dentro de la comunidad Chiclayana? ¿Qué imagen desean transmitir a la sociedad?

INTERGENERACIONALIDAD

13.- ¿Cómo es la convivencia entre las generaciones que trabajan dentro de la empresa familiar? ¿De qué manera han definido los roles entre ellos?

14.- ¿Qué factores han facilitado una relación de confianza entre las generaciones de la familia?

15.- ¿Qué impactos positivos tuvo la elección del sucesor en la empresa familiar? ¿Y cuáles fueron los impactos negativos?

Por favor, marque en el siguiente cuadro los factores que usted considera una empresa familiar debe tener en cuenta, si hubiera un factor que no figura en esa relación, añádalo:

Estructura		Pertenencia	
Gestión		Comportamiento	
Liderazgo		Comunicación	
Recursos humanos		Identidad	
Calidad		Cooperación	
Saber hacer		Vocación	
Innovación		Valores	
Información			
Planeación			

Tabla 2
Identificación de los factores objetivos

Categoría	sub categoría	Resultados generales													Factores presentes	Factores Asociados	Porcentaje %
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13			
Propiedad	Estructura				X		X	X		X	X	X	X	X	Estructura y Gestión	Saber hacer y Recurso humano	62
	Gestión	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	85			
	Saber hacer			X					X		X	X		31			
	Recurso humano	X		X					X					23			
Conducción	Gestión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gestión, Liderazgo y Recurso humano	Saber hacer	100	
	Liderazgo		X	X	X		X	X		X		X	X			69	
	Recurso humano			X	X				X	X	X					46	
	Saber hacer						X	X	X	X						38	
Trabajo	Liderazgo	X			X			X		X	X	X	X	Liderazgo, Recurso humano, Calidad y Saber hacer		54	
	Recurso humano			X				X		X	X	X	X			38	
	Calidad				X	X			X		X	X	X			46	
	Saber hacer	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			92	
Cultura	Calidad	X		X	X		X		X	X	X	X	X	Calidad, Saber hacer, Innovación y Información	Recurso humano	69	
	Saber hacer	X	X			X	X	X	X	X	X	X				77	
	Innovación	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			85	
	Información	X			X	X					X	X				38	
Intergeneración	Recurso humano	X		X			X	X	X	X	X	X	X	Recurso humano, Saber hacer y Información	Trabajo en equipo	38	
	Saber hacer	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			85	
	Información											X				8	
	Trabajo en equipo							X	X							15	

Tabla 3
Identificación de los factores subjetivos

Categoría	sub categoría	Resultados generales													Factores presentes	Factores Asociados	Porcentaje %
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13			
Propiedad	Permanencia					X		X	X			X	X	Pertinencia y Comportamiento	Comunicación	38	
	Comportamiento	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X			46	
	Comunicación	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X			85	
	Comportamiento	X				X	X	X	X	X		X	X			38	
Conducción	Comunicación	X			X	X		X	X		X	X	X	Comportamiento, Comunicación e Identidad	Valores y Vocación	54	
	Identidad		X					X	X		X	X	X			46	
	Valores	X									X	X	X			23	
	Vocación											X				8	
Trabajo	Comportamiento	X	X	X			X		X	X	X	X	X	Comportamiento, Comunicación, Identidad, Cooperación y Vocación		54	
	Comunicación	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X			69	
	Identidad	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			77	
	Cooperación	X		X	X	X		X	X	X	X					62	
Cultura	Vocación		X			X	X	X	X		X	X	X	Comportamiento, Vocación, Identidad y Valores	Comunicación y Cooperación	54	
	Vocación	X	X			X	X		X		X					46	
	Identidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			69	
	Valores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			100	
Intergeneración	Comunicación	X	X											Vocación, Identidad y Valores	Cooperación y Comunicación	15	
	Cooperación	X														8	
	Vocación	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X			62	
	Identidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			77	
Otros no considerados	Valores	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X			85	
	Cooperación		X													8	
Otros no considerados	Comunicación	X	X	X		X		X		X	X	X				62	
	Comunicación	X	X	X		X		X		X	X	X				62	

Tabla 4
Factores objetivos seleccionados por el empresario familiar

Rasgos	Factores Objetivos	Empresas entrevistadas													%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Propiedad	Estructura			X	X	X		X					X		38
	Gestión	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	85
Conducción	Liderazgo	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	92
	Recursos humanos		X	X	X	X		X	X		X		X	X	69
Trabajo	Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	85
	Saber hacer	X	X	X	X	X		X	X						54
Cultura	Innovación	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	85
	Información						X			X	X		X	X	38
Otros no considerados	Planeación			X	X	X	X	X	X		X		X	X	69
	Diversificación			X											7.7
	Alianzas estratégicas							X							7.7

Tabla 5
Factores subjetivos seleccionados por el empresario familiar

		Empresas entrevistadas													
Rasgos	Factores Subjetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	%
Propiedad	Pertenencia	X	X		X			X							31
	Comportamiento				X	X		X	X				X		38
Conducción	Comunicación		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	92
	Identidad	X			X		X	X	X					X	46
Trabajo	Cooperación	X		X	X	X			X	X				X	54
	Vocación	X			X			X	X		X	X		X	54
Cultura	Valores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Otros no considerados	Imagen												X		7.7
	Esfuerzo													X	7.7

Tabla 6
Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivo General	Hipótesis	Variables Dependiente:	Independiente:
¿Cuál es la asociación entre los rasgos del proceso de sucesión según los responsables de las empresas familiares de Chiclayo?	Análisis de la asociación entre los rasgos que conforman el proceso de sucesión según los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo	La presente investigación no presenta hipótesis. Debido a que es una investigación descriptiva; en dónde se determinará la asociación entre los factores subjetivos y los factores objetivos del proceso de sucesión según los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.	Empresa familiar	Sucesión
	Objetivos Específicos			
	Identificar dentro del rasgo propiedad los factores objetivos y subjetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.		Categorías	Subcategorías
	Identificar dentro del rasgo conducción los factores subjetivos y objetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.		Propiedad	Factores objetivos: Estructura, Gestión Factores subjetivos: Pertenencia, Comportamiento
	Identificar dentro del rasgo trabajo los factores subjetivos y objetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.		Conducción	Factores objetivos: Gestión, Liderazgo, Recursos humanos Factores subjetivos: Comportamiento, Comunicación, Identidad
	Identificar dentro del rasgo cultura los factores objetivos y subjetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.		Trabajo	Factores objetivos: Liderazgo, Recursos humanos, Calidad, Saber hacer Factores subjetivos: Comportamiento, Comunicación, Identidad, Cooperación, Vocación
	Identificar dentro del rasgo intergeneracionalidad los factores subjetivos y objetivos presentes del proceso de sucesión según la percepción de los responsables de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.		Cultura	Factores objetivos: Calidad, Saber hacer, Innovación, Información Factores subjetivos: Comportamiento, Vocación, Identidad, Valores
			Intergeneracionalidad	Factores objetivos: Recursos humanos, Saber hacer, Información Factores subjetivos: Vocación, Identidad, Valores
Diseño y tipo de investigación	Población, muestra y muestreo		Procedimiento y Procesamiento de datos	
Enfoque: cualitativo y fenomenológico.	Unidad de análisis: Empresa familiar		Aplicación de guía de entrevista.	
Tipo: Aplicada.			Análisis a profundidad	

TABLA 7

Resumen de resultados más importantes

RASGO	FACTORES	PRINCIPALES RESULTADOS		ASOCIAN		RESULTADOS ESPONTÁNEOS		NUEVOS FACTORES	
		Factor	%		%	Factor	%	Factor	%
Propiedad	F.O.	Gestión	85%	Saber hacer	31%	Gestión	85%	Alianzas Estratégicas	7.7%
		Estructura	62%	Recurso humano	23%	Estructura	38%		
Propiedad	F.S.	Comportamiento	46%	Comunicación	85%	Comportamiento	38%		
		Pertenencia	38%			Pertenencia	31%		
Conducción	F.O.	Gestión	100%	Saber hacer	38%	Liderazgo	92%	Planeación	69%
		Liderazgo	69%			Recurso humano	69%	Diversificación	7.7%
Conducción	F.S.	Comunicación	54%	Valores	23%	Comunicación	92%		
		Identidad	46%	Vocación	8%	Identidad	46%		
Trabajo	F.O.	Saber hacer	92%			Calidad	85%		
		Liderazgo	54%			Saber hacer	54%		
Trabajo	F.S.	Identidad	77%			Cooperación	54%	Esfuerzo	7.7%
		Comunicación	69%			Vocación	54%		
Cultura	F.O.	Innovación	85%	Recurso humano	38%	Innovación	85%		
		Saber hacer	77%			Información	38%		
Cultura	F.S.	Valores	100%	Comunicación	15%	Valores	100%	Imagen	7.7%
		Comportamiento	92%	Cooperación	8%				
Intergenera	F.O.	Recurso humano	85%	Trabajo en equipo	15%			Trabajo en equipo	15%
		Saber hacer	85%						
Intergenera	F.S.	Valores	85%	Comunicación	62%				
		Identidad	77%	Cooperación	8%				