

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



**Análisis de la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad  
de Chiclayo: estudio de caso en el rubro gastronómico**

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

**AUTOR**

**Sthefani Brighite Guevara Galvez**

**ASESOR**

**Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin**

<https://orcid.org/0000-0003-4234-8390>

**Chiclayo, 2025**

**Análisis de la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de  
Chiclayo: estudio de caso en el rubro gastronómico**

PRESENTADA POR

**Sthefani Brighite Guevara Galvez**

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

Rafael Camilo Giron Cordova

PRESIDENTE

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente

SECRETARIO

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin

VOCAL

## **Dedicatoria**

A mis seres queridos, quienes han sido mi mayor fuente de apoyo, inspiración y amor incondicional a lo largo de esta ardua travesía académica. A mi familia, por su constante aliento y comprensión, por creer en mí incluso en los momentos de duda y por su paciencia infinita durante las largas noches de estudio. A mis amigos, por su amistad inquebrantable, por ser mi refugio en los momentos de estrés y por celebrar mis logros como propios. A mis profesores y mentores, por su guía sabia y valiosa, por compartir su conocimiento y aprendizaje.

## **Agradecimiento**

Agradezco a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron en mi trayecto, aquellos cuyas palabras de aliento y gestos de apoyo me impulsaron a seguir adelante. Esta tesis es el resultado de años de esfuerzo y dedicación, pero también es el resultado del amor y la confianza que me han brindado. Les dedico este logro a cada uno de ustedes, con profundo agradecimiento y eterna gratitud.

# Análisis de la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo: estudio de caso en el rubro gastronómico

## INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | <a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a><br>Fuente de Internet  | 2% |
| 2 | <a href="http://novascientia.delasalle.edu.mx">novascientia.delasalle.edu.mx</a><br>Fuente de Internet  | 1% |
| 3 | <a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a><br>Fuente de Internet  | 1% |
| 4 | <a href="http://repositorio.uesiglo21.edu.ar">repositorio.uesiglo21.edu.ar</a><br>Fuente de Internet  | 1% |
| 5 | Navarrete Jiménez María Mercedes.<br>"Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas", TESIUNAM, 2008<br>Publicación | 1% |
| 6 | <a href="http://burjcdigital.urjc.es">burjcdigital.urjc.es</a><br>Fuente de Internet  | 1% |
| 7 | <a href="http://nulan.mdp.edu.ar">nulan.mdp.edu.ar</a><br>Fuente de Internet  | 1% |

[dspace.unav.es](http://dspace.unav.es)

## Índice

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Resumen.....                 | 6  |
| Abstract .....               | 7  |
| Introducción .....           | 8  |
| Revisión de literatura ..... | 9  |
| Materiales y métodos .....   | 17 |
| Resultados y discusión ..... | 18 |
| Conclusiones .....           | 25 |
| Recomendaciones.....         | 27 |
| Referencias.....             | 30 |
| Anexos .....                 | 35 |

## Resumen

El propósito de este estudio es analizar los factores para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo del rubro gastronómico, con el fin de poder minimizar el porcentaje de desaparición y asegurar su continuidad en la economía del mercado. La investigación responde a un carácter exploratorio con enfoque cualitativo. Se utilizó como método un estudio de caso, dirigido a los fundadores y sucesores de 4 empresas familiares del rubro gastronómico de la ciudad de Chiclayo, teniendo como técnica la entrevista. Los resultados obtenidos mostraron que el factor de los valores se encuentra fuertemente presente para este tipo de empresas, al contrario de los órganos de gobierno la cual no le dan la importancia necesaria, afectando así la gestión y formalización del negocio familiar, así mismo se vio la relevancia que le dan al liderazgo y capital familiar sobre todo en enfocado en capital humano e intelectual.

**Palabras clave:** Empresas familiares, sostenibilidad.

**JEL:** M1 Administración de empresas

### **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the factors for sustainability in family businesses in the city of Chiclayo in the gastronomic sector, to minimize the percentage of disappearance and ensure its continuity in the market economy. The research responds to an exploratory character with a qualitative approach. A case study was used as a method, directed at the founders and successors of 4 family businesses in the gastronomic sector of the city of Chiclayo, using the interview as a technique. The results obtained showed that the values factor is strongly present for this type of companies, contrary to the government bodies which do not give it the necessary importance, thus affecting the management and formalization of the family business, it was also seen the relevance they give to leadership and family capital, especially focused on human and intellectual capital.

**Keywords:** Family businesses, sustainability.

**JEL:** M1 Business Administration

## **Introducción**

En el año 1976 las empresas familiares se dieron a conocer por los catedráticos Louis Barnes y Simon Herson, caracterizando a la empresa de ámbito familiar como una organización estable y competitiva, esto publicado en el artículo del Harvard Business Review, estas empresas eran investigadas por su tamaño la cual limitaban sus estudios y solo las investigaciones existentes se realizaban en grandes corporaciones de América del Norte (Gimeno, et. al 2019a).

En un panorama actual, las empresas familiares tienen una función más importante esto por el entorno cambiante del escenario empresarial, la productividad, los aspectos tecnológicos y el ámbito competitivo que se sumaron a la dinámica empresarial (Miniguano, 2021).

Es así como, la exploración de las empresas familiares en Latinoamérica, expresan que son un factor clave que sacude la economía del mundo de tal forma que en los Estados Unidos de los 15 millones de empresas que existen, el mayor porcentaje constando de 90% son de ámbito familiar, la cual representan el 60% de su PBI (Goyzueta, 2018).

Así mismo en América del Sur y Europa, estas empresas han sido erradamente vinculadas como micro o pequeñas empresas por lo que habido un escasos interés por realizar investigaciones que permitan definir las, no obstante, a través del tiempo se ha podido evidenciar que existen grandes empresas que son de carácter familiar lo cual comprueba que no necesariamente deben ser pequeñas empresas (Gimeno, et. al 2019b).

En el Perú sin duda las empresas familiares representan una parte importante del sector empresarial, sin embargo, la mayoría de estas son microempresas con un 89.1% generando así ser menos dinámica y tener una estructura más cerrada, teniendo pocos accionistas y ingreso de colaboradores externos de la familia para la conducción de la parte administrativa de la empresa (Arenas & Rico, 2019).

Así mismo cuando se habla de la palabra sostenibilidad con lleva a diferentes definiciones, unas enfocadas al medio ambiente o desarrollo sostenible, pero cuando se habla en un contexto de empresas familiares, se expresa como la continuidad o supervivencia de estas, como pasar de generación en generación. Teniendo en cuenta que investigadores han publicado una diversidad de textos concernientes a las empresas familiares, evidenciándose que algunos de estos temas tocados, están vinculados con la supervivencia y sostenibilidad de la empresa familiar, resaltan que se necesita contar con factores que les sobrevivan en el mediano y largo plazo, especialmente en un contexto donde muchas de estas empresas están desapareciendo, como manejar correctamente los conflictos que comparte ser empresa y familia (Acosta, et al., 2019).

Sin embargo, hay pocos estudios donde hayan juntado los factores primordiales en una sola investigación, ya que cada uno de estos factores ha sido estudiado individualmente (Oudah, et al., 2018a).

En la ciudad de Chiclayo, precisamente en el sector gastronómico se tiene un porcentaje alto de empresas familiares, está inserta en un cambio constante y ha mostrado a través del tiempo su capacidad de resiliencia. A pesar de lo mencionado se tiene una preocupación por el alto porcentaje de desaparición de las empresas de ámbito familiar, ya que no sobreviven en el tiempo por razones de conflictos o decisiones que perjudican a la misma por parte de sus miembros que la gestionan. Por lo mismo, dadas estas bajas tasas de supervivencia, sorprende la poca investigación que se ha hecho sobre el tema de la supervivencia o sostenibilidad de las empresas familiares, además del poco conocimiento que tienen sobre la existencia de un proceso a seguir para su continuidad a largo plazo.

Por ello, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que deben considerar las empresas familiares para lograr su sostenibilidad en el tiempo en la ciudad de Chiclayo?

Se tiene como objetivo general analizar los factores para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, teniendo como objetivos específicos; analizar el plan de sucesión para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, así mismo el plan estratégico, órganos de gobierno, liderazgo, valores familiares, capital familiar y asesores de ámbito familiar.

Así también, esta investigación nos permitirá analizar la sostenibilidad de las empresas familiares, conocer los factores más importantes de este fenómeno para poder generar su crecimiento, su éxito y continuidad de esta, aportando conocimiento para la disciplina del estudio de empresas familiares en cuanto a su sostenibilidad a largo plazo, resaltando y analizando los criterios más significativos que resulten ser comprendidos para su importancia de estas, así mismo puedan evolucionar y enfrentar con éxito los desafíos que surgen a medida que la empresa se desarrolla y se transmite a las generaciones futuras. Por otro lado, los propietarios y jefes de las empresas familiares deben estar listos para desarrollar las mejores estrategias y prácticas para sobrevivir en el tiempo y sostener sus negocios en la economía del mercado.

### **Revisión de literatura**

Para los autores Oudah, Jabeen y Dixon (2018b) realizaron un estudio cuyo propósito fue conocer los factores más relevantes que se encuentran vinculados a la sostenibilidad de las empresas familiares del país de los Emiratos Árabes Unidos, teniendo como resultados que las

grandes empresas reconocen que el fracaso se da al momento del traspaso de la empresa, contado si con un plan a largo plazo para las siguientes generaciones, en cambio los valores familiares y al capital familiar son factores que deben darle más interés, en el caso de las medianas empresas familiares no tienen en cuenta del fracaso que se da en el traspaso del negocio, esto hace que tengan un plan a largo plazo limitado, y se enfocan más en el rendimiento de la utilidad de la empresa a mediano plazo, así mismo, Ungerer y Mienie (2018a) realizaron una investigación cuyo objetivo fue crear un instrumento para que las empresas familiares identifiquen los puntos a mejorar y trabajar para sostenibilidad de la empresa multigeneracional, sus resultados obtenidos revelan que el gobierno y la comunicación son los dos principales indicadores que mantienen a la sostenibilidad de las empresas familiares y que la orientación empresarial es la base de toda empresa de ámbito familiar.

Por otro lado, Cabrera y Arroyave (2019) contaron como objetivo de estudio conocer los factores que pueden quebrantar el éxito y la sostenibilidad de las empresas familiares, estos teniendo como resultado que la profesionalización ayuda el crecimiento y la continuidad en el tiempo de las empresas familiares y que la sucesión está relacionada con la profesionalización, que el papel fundamental de los fundadores es dar el ejemplo para poder implementar una cultura de educación y profesionalismo siempre teniendo que separar la empresa de la familia ya que no todos los participantes de la familia tienen un interés en el negocio familiar, para los autores Panchana, et al., (2019) el objetivo de su investigación fue analizar los factores generacionales que influyen en la sostenibilidad de la microempresa familiar, dando como resultados que conocer los indicadores de riesgos que tienen relevancia en la creación de un modelo de gestión y un plan de sucesión, permitan a los dueños de las empresas familiares lograr el traspaso del mando de generación en generación, por ende, asegurar la sostenibilidad de la empresa familiar y contar con los métodos necesarios para afrontar los cambios generacionales.

Por consiguiente, Chirapanda (2019) tuvo como objetivo encontrar los factores importantes para la sostenibilidad en empresas familiares del país de Japón, mostrando como resultados que las empresas familiares de Japón se centralizan en el liderazgo para que su negocio sea más sostenible, trabajaron en la diferenciación de su marca, innovaron por los cambios que se dan en el mercado, apoyando así mismo a los líderes de su localidad, por otro lado, para Rivero (2019) en su estudio cuyo propósito fue identificar los principales factores de la sostenibilidad en las empresas familiares, dando como resultados que la profesionalización, el buen gobierno corporativo y el planeamiento estratégico, rentabilidad, sucesión y los valores son los factores que resaltan para la sostenibilidad de las empresas familiares.

En cuanto a Acosta et al., (2019) tuvo como objetivo estudiar el sistema familiar para la sostenibilidad de las empresas familiares, teniendo como resultados que el sistema familiar contribuye con la sostenibilidad de la empresa familiar relacionándose de tal forma de la parte humana de la organización, esto lleva consigo habilidades del liderazgo familiar, cultural y la forma de poder manejar las relaciones entre la familia y el negocio, por consiguiente, Lušňáková et al., (2019) en su estudio tuvo como objetivo evaluar la preparación de las empresas familiares Eslovacas para el cambio generacional de propietarios con los factores seleccionados para garantizar la sostenibilidad de las empresas familiares, teniendo como resultados, que si existe una carencia en el capital humano significa que hay poca preparación para poder lograr pasar las siguientes generaciones.

Así como Gutiérrez (2021), tuvo como objetivo descubrir algunos indicadores que puedan hacer a las pymes familiares más sostenibles en el tiempo, teniendo como resultados que las pymes no cuentan con estrategias para ser empresas sostenibles en el tiempo, por otro lado, Dewi et al., (2021) el propósito de su estudio fue identificar los factores importantes para la sostenibilidad de las empresas familiares en Indonesia, teniendo como resultados la importancia de la implicación de los miembros de la familia según sus intereses, la existencia de socios comerciales según las necesidades de la empresa familiar son las claves del éxito para su sostenibilidad.

Por lo tanto, Trujillo et al., (2021) tuvieron como objetivo examinar los asesores del gobierno corporativo como aspecto para la sostenibilidad de la empresa familiar, teniendo como resultados que los asesores comerciales o externos tienen un papel que trasciende en la generación de confianza, la adaptación instantánea y que del mismo modo está presente en el desarrollo de la empresa familiar logrando su perdurabilidad en el tiempo. Para Marcelino et al., (2022) realizaron un estudio donde tuvieron como objetivo analizar la sostenibilidad de la empresa familiar desde la profesionalización, la institución y sucesión, teniendo como resultados que la profesionalización es un trabajo que se da a largo plazo donde se debe evidenciar de forma sensata a la familia, que la coexistencia de la profesionalización involucra la importancia de tener personas profesionales externas, siendo un factor importante para que se dé la sostenibilidad de la empresa familiar.

En efecto en cuanto a la base teórica las empresas familiares, cuentan con muchas definiciones por parte de los investigadores del área, pero casi todas ellas incluyen tres características principales, la primera, que la empresa esta *contralado por la familia* y que la mayor parte de empresas de ámbito familiar son Pymes (Martínez, 2011a), si bien es cierto las pymes son las que forman la gran parte de este tipo de empresas, pero también existen

corporaciones mundiales que siguen conservando su estado familiar (Chrisman et al., 2005; Gallo & Amat, 2004), como segunda característica, la empresa está *dirigida por ciertos miembros de la familia*, casi siempre por el fundador o sus hijos, pero en la forma que la empresa va creciendo, esto suele cambiar, ya que los integrantes pasan al directorio, ocupando la función de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, dejando la gerencia a manos de miembros que no forman parte de la familia sino por profesionales, por último, como tercera característica, que mayormente no se encuentra con frecuencia en las revisiones de literatura sobre el tema, es la *aspiración de continuar en el tiempo*, lo que el fundador a construido (Martínez, 2011b).

En cuanto a la importancia de la empresa multigeneracional para la economía de una nación es un hecho irrelevante, por consecuencias de sus actividades comerciales, si se analizan, podremos ver que aportan al desarrollo de la sociedad (Barroso & Barriuso, 2014), por efecto es preciso enfocarse en ayudar a su progreso, fortalecimiento, competencia y sostenibilidad a través del tiempo (Turín, 2021). Un estudio por EAE Business School nos indican que a nivel mundial el 70% y el 90% de todas las empresas existentes, forman entre el 70% y 90% del Producto bruto interno mundial al año, siendo también las que mayores puestos de trabajo otorgan (Gonzales & Olivé, 2018).

Por consiguiente, es necesario saber que cada vez más, se da la debida importancia a estas organizaciones tanto para la generación de fortuna como de empleo; por ello alarma el alto porcentaje de su desaparición en el mercado (Friedman, 1994).

Para Ward (2016) la empresa familiar y sostenibilidad, hace énfasis en que toda empresa familiar debe contar con un plan, esto para sostener el negocio a las futuras generaciones, satisfaciendo a la empresa y a la misma familia, siempre colocando a la familia y la empresa por el camino correcto, a algunos estudiosos recomiendan que, para evitar complicaciones, la familia en su estructura de propiedad, gobierno y gestión es necesario reducir el árbol genealógico en el momento clave para lograr la armonía familiar y la sostenibilidad en el tiempo de la empresa, por ello es preciso hablar del grado de complejidad que tienen las empresas familiares, ya que a menudo se complican porque generan desacuerdos, ya sea en la parte del liderazgo y el futuro estratégico de la empresa (Ungerer & Mienie, 2018b), así mismo la falta de alineamiento de la perspectiva familiar con los requerimientos del mercado para la empresa (Amat, 2004), usualmente son conflictos entre familiares, que casi un 60% de la desaparición se produce por este tipo de problemas y que el 40% son por conflicto que se dan dentro del funcionamiento de la empresa por lo cual es justo y necesario que sean atendidas y analizadas (Ward, 2003a).

Por consiguiente, los criterios de éxito de sostenibilidad de la empresa familiar señalan que se encuentran varios factores que influyen en la sostenibilidad de la empresa familiar que se han encontrado en la literatura (Ward, 2016).

Teniendo al *plan de sucesión*, que es un enfoque estructurado para poder planificar antes los puestos propios de liderazgo en la empresa familiar, esto puede mejorar en gran medida las capacidades de un líder a través de su experiencia y las funciones encomendadas que dentro de un tiempo propicio lideraría la empresa familiar (Sharma, et al., 2001), cuando la empresa carece de este enfoque de planificación, lo más probable es que fracase, de igual manera la inesperada partida del fundador también provocaría disputas entre los herederos o posibles sucesores, por el dominio, mando y derechos de la empresa familiar, estudios previos han confirmado la importancia de la planificación de la sucesión para garantizar el traspaso generacional y la continuidad de la empresa familiar. Para que se dé la preparación a la próxima generación, la iniciativa debe darse por parte del fundador y ratificar continuamente después de haber logrado un traspaso exitoso (Sharma, et al., 2003c).

El proceso de la sucesión resulta exitoso si las personas implicadas tienen las intenciones de seguir con la sucesión, que son las siguientes como el compromiso de la familia para la empresa, el querer mantener a la familia en la empresa, la confianza hacia el sucesor para asumir el mando.

Otro factor es el *plan estratégico*, es el procedimiento de elaborar una estrategia mercantil para crear relaciones internas y externas, logrando establecer un crecimiento económico (Ward, 1988a), estudios realizados han destacado la importancia de la planificación estratégica ya que contribuye al éxito y supervivencia a lo largo del tiempo de las empresas familiares, este implanta el seguimiento de los objetivos a largo plazo e instaura los recursos de los mismos y hace competitivo al negocio para afrontar los entornos cambiantes, logrando así mismo los objetivos propuestos (Johnson, et al., 2008), las empresas familiares pueden perdurar en el tiempo gracias a un buen plan estratégico a diferencia de las empresas de ámbito no familiar, ya que se considera los problemas y objetivos familiares, el plan estratégico de las empresas familiares, inician con el compromiso familiar y los objetivos para seguir en el negocio en el futuro, este criterio es un aspecto clave para la continuidad de la empresa y lograr sus objetivos a largo plazo (Ward, 1988b).

Por consiguiente, los *órganos de gobierno* de las empresas familiares para que pasen de generación a generación tengan éxito y perduren en el tiempo, deben tener una gestión y gobierno de excelente calidad (Aronoff & Ward, 2011), este tipo de organizaciones depende de

un fuerte órgano de gobierno, para la continuidad, ya sea para la familia y la empresa, el gobierno de las empresas de ámbito no familiar es diferente a las empresas familiares por las siguientes razones; la familia tiene un vínculo de relación a largo plazo con la empresa, la familia tiene su propia perspectiva, reglas que se integran a la empresa y que quedan para las siguientes generaciones, los integrantes interesados y la junta están vinculados genéticamente (Kaur & Singh, 2018), en pocas palabras para asegurar sus activos deben lograr tener un órgano de gobierno bien estructurada (Ward, 2003b), los problemas más frecuentes que se dan son que las decisiones de la familia imponen a los de la empresa y viceversa, asuntos de ámbito familiar, sucesión y mando del negocio, este tipo de problemas se resuelven por el factor del gobierno de la empresa familiar que se deben considerar los pensamientos tanto de la familia y de la empresa para aplicar una estructura de toma de decisiones, planificación y solución de conflictos de ambos sistemas (Carlock & Ward, 2001), si se tiene bien estructurado facilita a la empresa familiar a tomar buenas decisiones estratégicas logrando así la sostenibilidad a largo plazo del negocio, es preciso mencionar sobre los órganos de la familia ya que estos sin duda son una parte fundamental, porque de acuerdo con las decisiones y las relaciones que se den, de parte de los miembros de la familia y los de la empresa se asegura la sostenibilidad del negocio (Mustakallio et al., 2002).

Por ende, se tiene al *consejo familiar* que es el máximo órgano de gobierno de la familia por ello la familia debe tener una visión empresarial en la cual garantice su sustentabilidad en el tiempo, no es un secreto de que las familias que no se organizan ni gobiernan bien, fácilmente desaparecen, se encarga de proteger la convivencia familiar y la participación de estos en el negocio, como las normas y reglas establecidas en el protocolo, es importante mencionar que el consejo familiar no reemplaza al consejo de administración, sino que es un órgano creado para atender asuntos y circunstancias que incluyen aspectos familiares (Guerrero, 2020).

Por otro lado, el *protocolo familiar* debe ser el instrumento que no debe faltar para la planificación de la sucesión y la sostenibilidad de la empresa, su presencia se usa para establecer las normas y obligaciones que la familia y la empresa deben seguir armónicamente en sus funciones sin incluir las relaciones familiares con las de la empresa, los pasos por realizar para la solución de conflictos, inconvenientes internos, hasta en el mismo proceso de la sucesión debe estar contemplado en el protocolo para que su vez sea una base fundamental para su gestión y la continuidad de la empresa en el tiempo, manteniendo sus niveles de competitividad y crecimiento económico para la sostenibilidad del negocio (Panchana, et al., 2019b).

Ahora bien, otro criterio importante es el *liderazgo* ya que profesionales e investigadores de la materia han considerado fundamental la función de los miembros de la familia como líderes. Investigadores reconocen que el factor liderazgo es de gran importancia para la continuidad de la empresa y el éxito de esta (Koiranen, 2002). Un liderazgo competente en las empresas familiares es uno de los desafíos para perdurar en el tiempo, Por ello el fundador juega un papel importante para la enseñanza y preparación de su sucesor, ya que este debe tener la inteligencia y las habilidades para lograr ser un buen líder y seguir con el negocio para la siguiente generación (Cater & Justis, 2010). Por ende, un el liderazgo proporcionado de los miembros de la familia y las destrezas de liderazgo efectivo forman parte de un líder (Hartel, et al., 2009).

Los *valores de la empresa familiar* también es un criterio que aportan a la supervivencia de la empresa familiar estableciendo una visión común y creando un carácter de trabajo (Aronoff & Ward, 2011), se definen con objetivos claros y deseables tanto para la familia como para la empresa, ya que muchas veces existen conflictos de interés de la empresa y familia. Los valores deben ser bien conocidos dentro de la empresa y la propia familia para lograr sus propósitos (Koiranen, 2002), en una empresa familiar, surgen varios conflictos de toma de decisiones cuando las normas de la familia y las normas comerciales se contradicen entre sí. Es uno de los elementos claves de sostenimiento para la empresa familiar; el trabajo en conjunto de ambas hace que los valores se transfieran con éxito y se integren a las próximas generaciones (Erdem, 2010). Así mismo los valores más resaltantes que contribuyen de media a la supervivencia de la empresa familiar es la calidad, honestidad y el trabajo duro en equipo, por otro parte los trabajadores de la organización también se los identifican como una condición fundamental para la sostenibilidad de la empresa familiar (Molinero, et al., 2005; Tapies & Moya 2012).

Por otro lado, el *capital familiar* es la principal fuente de información y recursos que controla e influye en la empresa, se ha demostrado que la productividad de los miembros de la familia aumenta (Portes, 1998), el capital familiar conduce a una ventaja competitiva sostenible diferente de las empresas no familiares en la economía del mercado (Hoffman et al., 2006). La sostenibilidad de la empresa familiar viene relacionada con el capital humano, social y financiero, se le atribuye algunas características como el conocimiento, energía y capacidad y sobre todo la experiencia de los que componen la familia respecto a la empresa, los términos del capital humano son importantes, lo que involucra establecer a los miembros de la familia en puestos que se acomoden a sus capacidades y experiencia en lugar de otorgar una posición de mando a una persona absolutamente por sus vínculos familiares (Sirmon & Hitt 2003).

La importancia del capital social y sus interacciones, juntos tendrán un beneficio lo largo de la empresa familiar, cuando los miembros de la familia tienen un buen capital social se extenderá el capital humano y financiero del negocio (Sorenson & Bierman, 2009).

Así mismo los *asesores de empresas familiares*, se tocan temas como el desarrollo de los planes personales, financieros, de sucesión y estratégicos de la familia lo cual requiere de asesores que puedan resolver este tipo de temas (Craing & Moores, 2010), han resaltado la importancia de los asesores como un recurso fundamental dentro de la empresa familiar es preciso mencionar que este tipo de empresas son más reacias y lentas para profesionalizarse a diferencia de las de ámbito no familiar, sobre todo respecto a los gerentes que no son miembros de la familia o en buscar asesoramiento o ayuda externa (Le Breton & Miller, 2009).

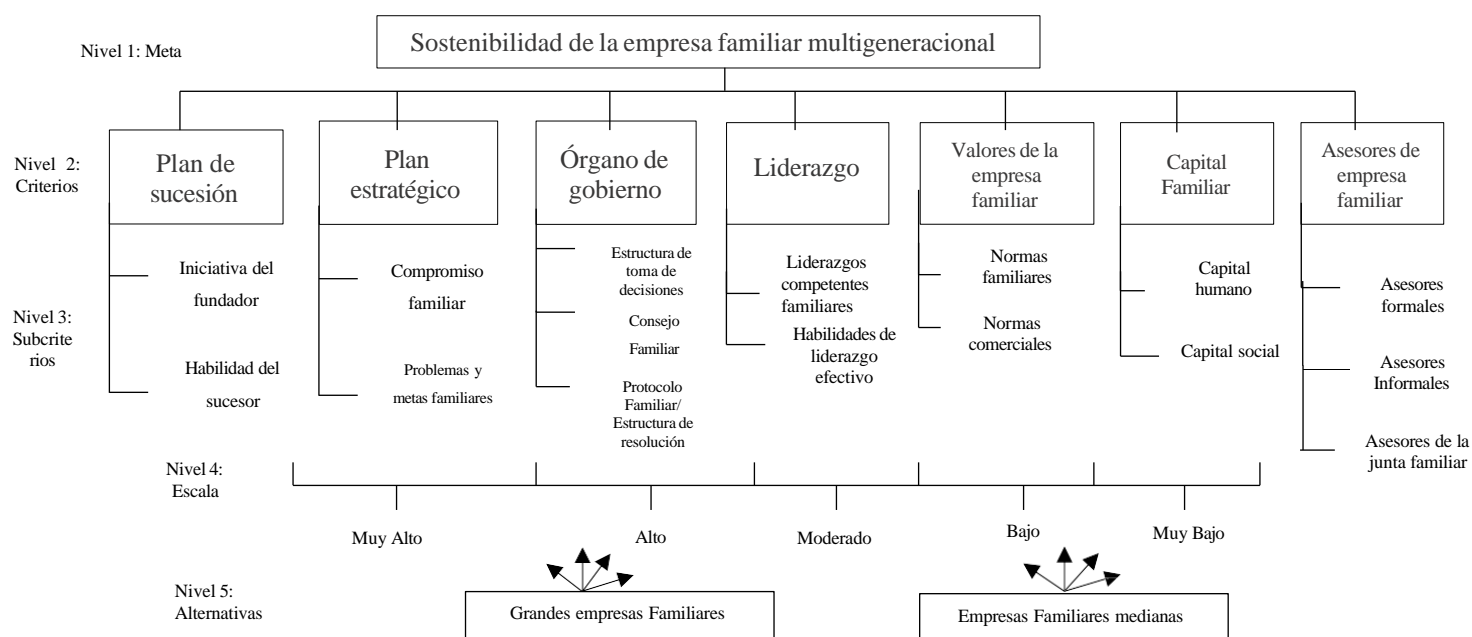
Dichos asesores deben tener las habilidades y sobre todo experiencia para poder ayudar al éxito a largo plazo de la empresa familiar ya que brinda la orientación necesaria para los desafíos la resolución de conflictos y poder garantizar la estabilidad de la empresarial.

En cuanto al modelo teórico de sostenibilidad de la empresa multigeneracional, propuesto por Oudah, et al. (2018) establece aspectos principales del problema en una estructura jerárquica, con el fin de reducir las decisiones complejas a una serie de evaluaciones y clasificaciones simples, el nivel superior de la jerarquía establece el objetivo principal del problema, que es la sostenibilidad de la empresa familiar multigeneracional, el nivel dos presenta los principales criterios del modelo, como el *Plan de sucesión*; que es un objetivo específico de la empresa familiar la cual no es parte de una empresa convencional (Hamilton, 2011), aquí donde los gerentes de la empresa tienen que encontrar a los próximos sucesores, posteriormente notificarles y mantenerlos encaminados para hacerse cargo de la conducción de la empresa (Chirapanda, 2019). *Plan estratégico*; ayuda a extender la vida útil de la empresa y es diferente de la planificación estratégica para las empresas que no son de propiedad familiar porque considera los problemas y objetivos familiares (Ward, 1988a) es necesario para desarrollar una estrategia comercial para crear operaciones internas y externas, para generar su creciente rentable (Ward, 1988b). *Órgano de gobierno*; son estructuras y mecanismos diseñados para garantizar una gestión eficiente, una toma de decisiones efectiva y una gobernanza adecuada en el contexto de una empresa operada por una familia (Valenzuela, 2011), donde la familia debe establecerlo para poder gestionar o institucionalizar la empresa de ámbito familiar (Fainsod, 2020). *Liderazgo*; abarca tanto el aspecto empresarial como el familiar, ya que los líderes deben equilibrar y reconciliar los intereses y las dinámicas de ambas esferas (Gallo & Amat, 2003), líderes familiares deben planificar y facilitar la transición del liderazgo a las siguientes generaciones de manera fluida (Ward, 2003). *Valores de la empresa*

*familiar*; se transmiten de generación en generación y actúan como una guía para las decisiones comerciales y la cultura organizativa (Tapies, 2012), Los valores transmitidos de generación en generación ayudan a mantener viva la historia y la identidad de la empresa (Salgueiro, 2016). *Capital familiar*; contribuye a los logros y la sostenibilidad a largo plazo de una empresa familiar (Danese, 2009) donde el crecimiento del capital humano es prioridad para preservar y continuar la empresa familiar (Niethardt, 2019). *Asesores de la empresa familiar*; son profesionales externos de la dinámica familiar, convirtiéndose rápidamente en un sujeto imparcial al momento de tomar decisiones (Segovia, 2022), es necesario para poder resolver temas como planes financieros, estratégico y de sucesión (Huelga, 2012). En el nivel tres presenta los subcriterios de cada factor, cada nivel de criterios se compara por parejas según su importancia para el siguiente nivel superior.

**Figura 2.**

*Modelo de la sostenibilidad de la empresa multigeneracional*



*Nota: Modelo propuesto por Oudah, et al., 2018*

### **Materiales y métodos**

La investigación fue de enfoque cualitativo ya que se centra en investigar la comprensión profunda y detallada de los fenómenos sociales (Barrantes, 2014). Así como se propone en este estudio conocer los principales factores para la sostenibilidad en empresas familiares, para ello, se utilizó como método un estudio de caso, ya que estudia un fenómeno actual en un contexto de la vida real (Yin, 1994). Fue de tipo no experimental porque no hacemos variar intencionalmente la variable independiente, y de nivel exploratorio por lo que

se concentra en analizar aspectos precisos de una situación que aún no han sido investigados a profundidad (Hernández, et al., 2007).

Así mismo la unidad de análisis fue conformada por 12 participantes de 4 empresas familiares donde en cada una de ellas se presentaron los fundadores y sucesores lo cual fueron seleccionados por ser miembros principales del negocio y sobre todo para conocer los factores que consideraron para que la empresa familiar sea sostenible en el tiempo. Teniendo como criterios de inclusión; empresas de ámbito familiar, con un período de 25 años en el mercado, y actualmente gerenciado por un miembro de la familia, y como criterios de exclusión; empresas no familiares, gerenciada por un profesional que no conforma el núcleo familiar.

Se utilizó como instrumento la guía de entrevista, contando con 14 preguntas semiestructuradas, dirigidas a los fundadores y sucesores de 4 empresas del rubro gastronómico de la ciudad de Chiclayo.

Para el procedimiento de la recolección de datos, en primera instancia para cumplir con la ética de confidencialidad se permanecerá en anonimato los nombres de las empresas estudiadas, luego se coordinó con los miembros importantes de la unidad de estudio para realizar las entrevistas personales que tuvo una duración aproximada de 30min, a partir del 10 de octubre del 2022, dándose lugar en las instalaciones del negocio en la ciudad de Chiclayo.

Para el procesamiento de los datos se extraerán de las entrevistas realizadas a los miembros de la unidad de estudio, se escuchará las respuestas de la grabaciones para ser analizadas y tomar puntos más resaltantes que posteriormente serán colocadas en la matriz de categorización haciendo uso del programa de Microsoft Office Excel, estos resultados serán luego verificados con la revisión de la literatura, para poder constatar qué factores resultan ser más relevantes para los propietarios de las empresas familiares y que puedan centrarse en ellos para garantizar la sostenibilidad o continuidad de su negocio durante muchas generación.

### **Resultados y discusión**

#### **Objetivo específico N°1: Analizar el plan de sucesión para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.**

Se pudo analizar entre las respuesta de los entrevistados que la sucesión es un punto importante para las empresas familiares, representa el traspaso de una generación a otra, sobre poder buscar candidatos que no necesariamente sean miembros de la familia, se resalta más la disponibilidad de parte de los sucesores que son las personas que actualmente están al mando de la empresa, por lo que muestran, de que si se da la posibilidad de tener alguien con las capacidades competentes de poder tomar el mando del negocio, ellos están dispuesto a buscar candidatos no tradicionales, por otro lado los fundadores si son más reacios, que el negocio este

manejado por alguien que no sea de la familia, por lo que consideran que existen otras causas ya sean externas - internas o como mantener la tradición del negocio.

*"Estamos listos para buscar a alguien competente, crear nuevas oportunidades, y a la vez estar en nuevos territorios" (Coronado, comunicación personal, 01 de octubre del 2022).*

Así mismo resaltaron las habilidades competentes que debe tener la persona que asuma las próximas sucesiones, destacando mucho el liderazgo, la forma en cómo resolver los problemas y la responsabilidad del equipo, de esta manera la empresa será manejada de la mejor forma.

*"Una de las habilidades que consideramos importante es la dedicación, trabajo duro para el crecimiento del restaurante, resolver los problemas, saber ser un buen líder" (Chi, comunicación personal, 01 de octubre del 2022).*

Por otro lado, manifestaron sobre cómo les gustaría ver en un futuro su empresa familiar, la mayoría respondió que desean que en el futuro sus restaurantes lleguen a estar acorde a las tendencias y requerimientos que demanda el mercado para poder seguir creciendo y ser sostenibles en el tiempo.

*"Me gustaría mucho ver cómo es que la empresa ha establecido sus normas, al tanto de las tendencias, lograr que el negocio se posicione mucho más en el mercado también" (Coronado, comunicación personal, 01 de octubre del 2022).*

Se ha observado que la mayor parte de estas empresas familiares han transmitido su negocio a miembros de su familia ya sea al primer hijo o nieto, se puede ver que la resistencia al cambio afecta el proceso de transición de poder en las empresas familiares, en el sentido de que los dueños originales prefieren conservar las políticas de mercadeo y de gestión hechas desde el inicio de la organización por desconocimiento de las nuevas tendencias administrativas. Por lo contrario de los sucesores con una mentalidad de cambiar su estrategia para adaptarse a un entorno cambiante, así como mantener su ventaja competitiva, también la falta de sucesores que requiera la contratación de miembros que no sean de la familia tiende a aumentar la incertidumbre sobre la sostenibilidad estas empresas familiares. Así tenemos a Oudah et al., (2018c) donde encontraron que el fracaso se da en el momento del traspaso de la empresa, siendo la mayoría mediana o pequeñas empresas, centrándose más en el rendimiento de la utilidad a corto plazo, como Cabrera y Arroyave (2019) donde identificaron que la sucesión está muy relacionada con la profesionalización, que el papel fundamental de los fundadores es dar el ejemplo para poder implementar una cultura de educación teniendo que separar la empresa de la familia ya que no todos los integrantes tienen un interés en el negocio familiar. Por lo tanto, según Sharma, et al. (2003) para que se dé la preparación a la próxima

generación, la iniciativa debe darse de parte del fundador logrando un traspaso exitoso fortaleciendo su sostenibilidad a largo plazo.

**Objetivo específico N°2: Analizar el plan estratégico para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.**

En las entrevistas los miembros de las empresas familiares mostraron que la comunicación es la mejor herramienta o forma de poder manejar los conflictos que se dan entre la familia y la misma empresa, ya que esto va a conservar la armonía entre los miembros de la familia, logrando a favorecer la persistencia, unidad, compromiso y sobre todo el dialogo.

*"Al principio no sabíamos cómo manejarlo, pero tiempo al tiempo se ha hecho un esfuerzo para poder primero tener una comunicación abierta dar alternativas de poder solucionar estos problemas sin que afecte al negocio" (Seminario, comunicación personal, 01 de octubre del 2022).*

Esto también se resalta el saber de cómo la familia ha interferido en la empresa para su continuidad, como se sabe el órgano familiar es un factor muy importante ya que si no existe una unión familiar esto se verá reflejado en rendimiento y sin dunda en los resultados, por ello para que la empresa funcione de la mejor manera es tener unida a la familia, siempre que trabajen para cumplir con los objetivos y lograr mejores resultados, esto se evidencia en las respuesta de los entrevistados destacando que son un soporte muy importante para continuar con sus negocios.

*"La familia es un gran soporte, hemos tratado de ver la forma de que el restaurante crezca, invertir para que el negocio este a la par o sobresaliendo de la competencia" (Sanjinés, comunicación personal, 01 de octubre del 2022).*

La importancia de que las decisiones sean meditadas y compartidas por toda la familia hace que se un aspecto crítico para la sostenible del negocio a lo largo del tiempo, porque al final una empresa familiar es, al final, una familia, así mismo tenemos a Gutiérrez (2021) encontrando que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de ámbito familiar no cuentan con estrategias para ser empresas sostenibles en el tiempo, como Panchana, et al., (2019) que evidenciaron que los indicadores de riesgo tienen relevancia en el desarrollo de un modelo de gestión o plan estratégico. Por ende, tener un plan donde evidencie la formulación de estrategias para el progreso de la empresa llega hacer un aspecto clave para la continuidad de la empresa y lograr sus objetivos a largo plazo (Ward, 1988b).

**Objetivo específico N°3: Analizar los órganos de gobierno para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo**

En el escenario de las empresas familiares en cuanto a la primera generación la decisiones tomadas y el control se hallan mucho en el fundador ya que al inicio no presenta mayores incidentes, siempre y cuando los objetivos y su metas estén perfectamente alineadas, esto viene hacer ya un poco relevante cuando se pasa a la segunda generación donde ya los miembros se adhieren al negocio, ya que consigo entran con ideas nuevas para el direccionamiento y control de la empresa, esto se vuelve algo más complejo, como lo resaltaron los entrevistados con su respuestas, sobre si alguna vez las decisiones de los miembros de la familia han interferido para la continuidad de la misma, expresando de que hay decisiones en las cuales los fundadores son más resistentes al cambio o al arriesgarse, ya que toda decisión que desean implantar en la empresa siempre es consultado con los miembros de la familia (fundadores).

*"Es algo complejo, hay decisiones como no vender tal cosa o si, son cosas que se van conversando para mejorar" (Coronado, comunicación personal, 01 de octubre del 2022)*

Se sabe la importancia de la formación de un consejo familiar, el protocolo y el gobierno corporativo, ya que son sistemas que ayudan a poder direccionar mejor la empresa, como respuesta de los entrevistados de la unidad de estudio no contaban con estos sistemas ni la creación de ello a pesar del tiempo que se encuentran en el mercado mayor a 25 años, no lo creyeron necesario por el ritmo de negocio que manejan. Así tenemos que, Ungerer y Mienie (2018) encontraron que el gobierno y la comunicación son los dos principales indicadores que mantienen a la sostenibilidad de las empresas familiares y que la orientación empresarial es la base de toda empresa de ámbito familiar, del mismo modo, Rivero (2019) evidenciaron que un buen gobierno corporativo y una riqueza socioemocional (valores) las empresas llegan hacer sostenibles en el tiempo. Por lo tanto, la familia tiene un vínculo de relación a largo plazo con la empresa, por ello las reglas o normas que se integran dentro de la empresa quedan para las siguientes generaciones, los integrantes interesados y la junta que están vinculados genéticamente (Kaur & Singh, 2018).

**Objetivo específico N°4: Analizar el liderazgo para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo**

Para la sostenibilidad de las empresas familiares es decisivo la influencia que se tiene de sus lideres, el liderazgo es un potencial suficiente para gestionar los destinos de toda empresa, entre las respuestas de los fundadores y sucesores se encontró un tipo de liderazgo

basado en principios que se orientan en el recurso humano, ya que piensan que esto crea un compromiso y asegura la continuidad y el éxito.

Así mismo dieron a conocer que las características que desean mantener de la empresa y sus líderes, como resaltando la visión, el trabajo en equipo y otros como la tradición de brindar un buen servicio y producto.

*"En primer lugar la identidad y su esencia, la integridad y el trabajo en equipo de parte de las personas que lideran nuestro negocio" (Sanjinés., 14 de octubre del 2022)*

Por otro lado, el líder para poder continuar con el legado de la empresa familiar tiene que ser capaz de que el factor motivación es la clave para tener comprometidos a todo su equipo, reconocer lo que hicieron bien y corregir adecuadamente, sin lanzar ataques personales cuando se presenten fallas y dificultades.

*"Entrega en lo que hace y la resiliencia, cosas que puede suceder en el proceso y ser capaz sobre todo de poder solucionarlo y levantarnos" (Chi, comunicación personal, 01 de octubre del 2022)*

Así tenemos que, Chirapanda (2019) encontró que el liderazgo es un factor importante y hace que los negocios de ámbito familiar sean más sostenibles, trabajando como en la diferenciación de su marca y en la innovación por los cambios o tendencias que se dan en el entorno, en esa misma línea Acosta et al., (2019) encontraron que el sistema familiar contribuye con la sostenibilidad de la empresa familiar siendo el componente humano con la cual se relacionan, lo cual necesitan tener habilidades relacionadas con el liderazgo familiar. Por lo tanto, en las empresas familiares es uno de los desafíos para perdurar en el tiempo por ello el fundador cumple un rol importante para la enseñanza y preparación de su sucesor (Cater & Justis, 2010).

#### **Objetivo específico N°5: Analizar los valores para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo**

Es indudable que las empresas familiares que sobreviven son mucho más competentes, pero sin duda es necesario mencionar que no es suficiente, deben ser más confiables y que la confianza radica en los valores, la falta de esto genera un ambiente neutral, esto recae en manos de los líderes que manejan la empresa ya que tienen el deber de transmitir estos valores a los miembros que la conforman, para la empresa familiar se pudo analizar que los valores más importantes que tienen para transmitir y lograr su longevidad se tiene el compromiso, la constancia, responsabilidad, valores que priorizan y que sobre todo esto se refleje al negocio.

*"La constancia, es un valor que resaltamos y transmitimos, responsabilidad hacia al trabajo, dedicación y compromiso" (Chi, comunicación personal, 07 de octubre del 2022)*

Poder saber que valores han ido transmitiendo estas empresas por generaciones, sin duda las hace más conscientes y comprometidas, donde la sostenibilidad adquiere una importancia creciente, estos valores se convierten prácticamente en una parte intangible de sus activos donde puedan tener un retorno a largo plazo. En la mayoría de las respuestas resaltaron mucho el compromiso, algo que este tipo de empresas lo vinculen con un compromiso con las nuevas generaciones, con el trabajo, la sociedad y sobre todo con la sostenibilidad. Por ello es necesario identificarlos, consérvalos, orientarlos y sobre todo transmitirlos, así tenemos a Oudah, et .al (2018c) encontrando que los valores es un factor que se le debe dar más interés dentro de las organizaciones de ámbito familiar ya que está muy vinculada a lograr la sostenibilidad de esta, del mismo modo Rivero (2019) concluye que, para que la empresa familiar sea sostenible en el tiempo deben considerar los componentes socioemocionales de la familia. Por lo tanto, los valores de la empresa familiar aportan a la supervivencia, estableciendo una visión común y creando un carácter de trabajo dentro de la misma (Aronoff & Ward, 2011).

**Objetivo específico N°6: Analizar el capital familiar para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.**

Involucrar o no a los miembros de la familia en el negocio es el inicio para la comprensión y el análisis sobre el capital familiar. Estas empresas dan prioridad los inconvenientes y desventajas que presentan ser ellos propietarios o trabajar en un negocio familiar con otros miembros familiares.

De este mismo modo, fortalecen la idea de que el negocio puede funcionar independientemente de la familia.

*"Nosotros consideramos el trabajo de la persona competente y capaz para desenvolverse en un puesto, si se da en caso de un familiar, se le tomara de igual manera"*

*(Rázuri, comunicación personal, 01 de octubre del 2022)*

Se destaca además que para un puesto de trabajo dentro del negocio resalta la capacidad y experiencia, ya que consideran que teniendo personas que conozcan muy bien el puesto los procesos serán mucho más rápidos y eficientes.

*"Sin duda la capacidad y experiencia, si queremos que nuestro negocio cumpla con todo lo que nos propusimos, debemos tener a un personal que sepa muy bien de lo que hace"*

*(Dongo, comunicación personal, 14 de octubre del 2022)*

Por otra parte, hay personas que han venido trabajando desde que se inició el negocio y los sucesores manifestaron que esas personas se les tiene un trato más "privilegiado", ya que por consideración a los años y al fundador (abuelo) se les hace un poco complicado tratar por igual con los demás empleados.

*"Si están aquí es por su capacidad, pero si hay algunos que tienen un vínculo con mi abuelo, se me hace un poco complicado, se les trata con algo de favoritismo por el tiempo que han venido trabajo con mi abuelo"*  
(Coronado, comunicación personal, 01 de octubre del 2022)

Así tenemos que, Dewi et al., (2021) hallaron que la implicación de los miembros de la familia según sus intereses da pie que el capital familiar sea un factor importante para la sostenibilidad de la empresa familiar, sin embargo, para Lušňáková et al., (2019) encontraron que, si existe una carencia en el capital humano, significando de que si existe una falta de preparación para poder tener que pasar a las siguientes generaciones. Por lo tanto, cuando los miembros de la familia tienen un buen capital social se extenderá al capital humano y financiero del negocio dando pie que pueda lograr grandes ventajas como la continuidad del negocio (Sorenson & Bierman, 2009).

**Objetivo específico N°7: Analizar asesores de ámbito familiar para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo**

Las empresas manifestaron la importancia de los asesores de ámbito familiar, pero lo interesante es que a pesar de todos los años que tienen en el mercado no han contado con uno, a pesar de que habido asesores que han ofrecido sus servicios, pero por desconfianza y otros motivos no lo han considerado en su momento, así mismo, si manifestaron la disposición de tener una búsqueda de asesoramiento y apoyo externo.

*"Dispuestos total, tener alguien que pueda darnos consejos en cuanto a la administración o resolver algunos conflictos, sería muy bueno en realidad"* (Chi, comunicación personal, 07 de octubre del 2022)

Por otro lado, si manifestaron la importancia de la empresa en tener asesores que ayuden a su estrategia, desempeño y conflictos de la empresa, donde consideran que estos pueden ayudar a resolver aspectos sobre el futuro de la empresa y mejorar la comunicación asertiva.

*"Para seguir en el mercado, tenemos que considerarlo, tenemos que seguir aprendiendo y más si es de la mano de un profesional"* (Seminario, comunicación personal, 01 de octubre del 2022)

Así tenemos que Marcelino et al., (2022) encontraron que la coexistencia de la profesionalización involucra la importancia de tener personas profesionales externas, siendo un factor importante para sostenibilidad de la empresa familiar, así mismo, Trujillo et al., (2021) hallaron que los asesores de empresas familiares son un componente importante porque generan confianza, se involucran muy rápido y participan activamente en el crecimiento de la empresa familiar. Por lo tanto, Hu et al., (2018) asumen que contar con profesionales externos se asocia

con una mayor productividad laboral porque tiene un impacto directo en la eficiencia organizacional logrando su sostenibilidad para la empresa familiar.

**Objetivo general: Analizar los factores para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo**

A través de las respuestas de los entrevistados, nos permitieron analizar los factores de la sostenibilidad en empresas familiares. Se evidencia que está fuertemente el factor de los valores familiares ya sea familiar o empresarial. Cada una de las familias fundadoras analizadas aporta a la organización un sistema de valores específico, único y diferente al resto de organizaciones, lo que influye en su naturaleza y constituye el criterio principal de su continuidad.

Cabe resaltar que de las empresas estudiadas no se tiene muy presente los órganos de gobiernos, un factor muy importante en cual permite a la empresa poder gestionar o institucionalizar esta misma, a pesar de ello han podido sobrevivir en el tiempo gracias a sus capacidades de liderazgo, por su trabajo en equipo y la excelencia en sus servicios.

Por ende, cada una de estas empresas tiene su propia marca la cual permanece imborrable, siendo capaces de poder adaptarse a cualquier circunstancia que pasan las sucesivas generaciones.

Algunas familias empresarias manifestaron lo importante de la preservación de cuidar y desarrollar el factor del capital familiar sobre todo enfocado en el capital humano e intelectual, ya que la supervivencia de estas empresas familiares quedaría en riesgo por no contar con miembros altamente capacitados para tomar el manejo de dichas organizaciones.

Así tenemos que Dewi al et., (2021) encontraron que la división de tareas, la integración de los miembros de la familia según sus intereses, la implicación temprana en la empresa familiar y la existencia de socios comerciales según las necesidades de la empresa son las claves del éxito del negocio familiar. En esa misma línea, Ungerer y Mienie (2018) revelan que el gobierno y la comunicación son los dos principales indicadores que mantienen a la sostenibilidad de las empresas familiares y que la orientación empresarial es la base de toda empresa de ámbito familiar. Por lo tanto, Parada, et al., (2019) los valores son la base del triunfo y continuidad de la empresa familiar, toda vez que le permitan afrontar situaciones de crisis.

**Conclusiones**

Las empresas de ámbito familiar forman parte de la base de la economía del País, por ende, su éxito o fracaso es de gran importancia, al mismo tiempo se ha observado que asegurar la sostenibilidad a largo plazo es un desafío, a partir de este estudio, la cual consiste en analizar

una serie de factores para la sostenibilidad de las empresas familiares en el rubro gastronómico de la ciudad de Chiclayo.

El plan de sucesión es uno de los problemas más relevantes y críticos al que este tipo de empresas se enfrentan, así mismo también son conscientes de la relevancia de este proceso, a pesar de ello no han tenido en mente poner en marcha la elaboración del proceso de sucesión, pudiendo generar esto una falta de reconocimiento de la legitimidad de quienes acceden al control del negocio, por otro lado, la mayoría de los fundadores no abandonan del todo la organización, sino que también son partícipes de las decisiones de la empresa.

En cuanto el plan estratégico son pocas las que inician un proceso de planificación siendo esta la causa de la alta mortalidad de las empresas familiares, de igual manera la importancia de las decisiones compartidas y meditadas por toda la familia resulta ser un aspecto crítico, adaptarse a un entorno cambiante y lograr la competitividad en el mercado les suele ser un desafío, por ende, la relación de empresa – familia son aspectos que se debe tener en cuenta para los procesos o decisiones que se deseen tomar en la organización familiar.

Por otro lado, los órganos de gobierno enfrentan problemas derivados de la interconexión entre los sistemas familia, empresa y propiedad, aquí el solapamiento institucional entre familia y la empresa genera conflictos en la organización, conduciendo esto a una dirección ineficiente, por otro lado, la vocación de continuidad de la empresa bajo el control familiar puede plantear restricciones importantes a la eficiencia de los mercados de talento directivo, de capital y control societario y al propio consejo administrativo, perjudicando la continuidad de la empresa.

Así mismo el paso de una generación a otra en una familia empresaria, implican el cambio de liderazgo, el cual es un proceso complejo que normalmente enfrenta muchas dificultades y problemas emocionales, tanto por parte del personal como de la familia, Por otro lado el liderazgo generacional se encuentra en manos de la familia, sin embargo frecuentemente son resistentes a los constantes cambios del entorno y una resistencia de los líderes a delegar, con una tendencia mayoritaria a realizar continuamente interferencias en la gestión de los sucesores, delegando la responsabilidad pero muchas veces sin autoridad.

Los valores de las empresas familiares son esencialmente diferentes a las empresas no familiares, la razón fundamental, es porque los mismos tienden a estar más orientados a las personas y existe por parte de sus integrantes un alto compromiso con la organización, además, se da una mayor inversión en el desarrollo de sus empleados, los valores familiares también dirigen el enfoque a la administración de sus recursos y afectan a su adhesión al legado de la familia, por ende también es uno de los factores significativo más bajo, lo que implica que la

mayoría de los valores familiares son débiles y no están bien definidos, esto podría generar conflictos entre las decisiones tomadas por los sucesores de la familia y la empresa.

En cuanto al capital familiar existe inconveniente y desventajas para tener a miembros de la familia en el negocio, esto permite ser una interferencia en su crecimiento y continuidad, las relaciones de favoritismo son fuertemente claras en este tipo de empresas, lo cual perjudica su buen funcionamiento y sostenibilidad del negocio familiar, en este sentido, cuando familiares cercanos trabajan juntos, a menudo las emociones interfieren con las decisiones del negocio.

Mucho de los problemas de las empresas familiares se generan por la falta de información, ya sea contable o financiera, como también problemas estructurales, conflictos familiares e inadecuada gestión estratégica, esto por la poca contratación de profesionales y asesores externos, que puedan ayudar a que los procesos sean más claros para la empresa, existiendo también el poco interés de hacer una búsqueda de ello, por la desconfianza o por miedo a que no se alineen a los objetivos y valores de la empresa.

Por ende, los factores que consideran las empresas familiares para lograr su sostenibilidad se encuentran los valores de la empresa familiar, el liderazgo y el capital familiar enfocado en el capital humano, son indicadores que mantienen la continuidad de este tipo de empresas, pero el desconocimiento de estos factores para los miembros importantes de las empresas familiares resulta ser un problema para su continuidad a largo plazo.

### **Recomendaciones**

Como se ha observado a lo largo de la presente investigación, las empresas familiares, tienen como finalidad ser rentables y competitivas en el mercado para poder así ser sostenibles y lograr perdurar en el tiempo.

Tener un plan de sucesión debe ser una prioridad para la empresa igual que sus operaciones, así mismo permitirá establecer asuntos concernientes a la conducción de la empresa, por ende, lo importante es preparar al sucesor con anticipación no solo en las habilidades profesionales, sino también en competencias como motivación, capacidad emprendedora e iniciativa, por otro lado, se debe contar con las estructuras, procesos, controles y sistemas de delegación esto para evitar el doble liderazgo, la cual permitirá que el nuevo sucesor pueda conducir la organización con total libertad.

Para el plan estratégico, es necesario involucrar a todos los integrantes de la organización al momento de revelar información y desarrollar la visión-misión y objetivos de la empresa, de tal modo que genere un sentimiento de permanencia, creando mayor compromiso con la organización familiar, así mismo, realizar reuniones de trabajo donde se de la participación de todos los miembros de la organización, implementar mecanismos de monitoreo

y evaluación periódica de los procesos internos y externos, lo cual permitirá estar en línea con las tendencias y expectativas del mercado, llegando ser así más competitivas.

En cuanto a los órganos de gobierno se requiere la implantación y adaptación de los instrumentos exclusivos de empresas familiares como el protocolo familiar, junta y consejo familiar, por tanto, su adaptación de las particularidades de la empresa familiar, lograra cumplir con mayor eficacia las funciones que tienen encomendadas, por ende, si se quiere garantizar la continuidad de la organización familiar, debe planificar y organizar adecuadamente las relaciones familia y empresa y los órganos de gobierno que ha de servir para dirigir y encauzar dichas relaciones.

Par fortalecer la manera liderar y gestionar la empresa es necesario que se conozca primordialmente la cultura familiar, para explotar sus ventajas y minimizar las debilidades que afectan a la organización, además de evaluar periódicamente la gestión de los que ocupan cargos de dirección, es preciso entablar estructuras y normas claras, con el fin de poder determinar posibles fallas para que sean solucionadas a tiempo, así mismo, en poder realizar cursos de actualización para el personal que ayude a desarrollar sus habilidades y mantenerse al día con los constantes cambios que exige el entorno, cabe destacar que estos cursos puede ser considerado para los empleados un beneficio no salarial, lo que permite incrementar el grado de motivación.

Los aspectos de organizaciones orientados a la familia incluyen la determinación de valores familiares compartidos para fomentar el orgullo y proteger el interés de la empresa; es preciso que los valores se recuerden y se consoliden en todos los formatos de comunicación interna y a su vez servirá que los empleados y empleadas fortalezcan su compromiso cada vez que contacten con la empresa, así mismo evaluar el comportamiento, actitudes y resultados de forma continua, objetiva y fiable, para poder así corregir las diferencias entre lo esperado y lo real con el fin de poder garantizar que los valores sigan siendo una parte integral de la empresa.

Con relación al análisis del capital familiar, es necesario establecer límites respecto a los roles y funciones de cada puesto, así mismo promover el desarrollo profesional de los miembros de la familia, mediante programas de capacitación y formación, logrando así que se adquieran conocimientos relevantes para sus responsabilidades dentro de la empresa familiar.

Hay que ser prudentes con la decisión a la hora de involucrar a un desconocido en la organización, por esta razón es importantes que los miembros de las empresas familiares se encarguen de investigar, verificar y comprobar que el asesor no sea un inexperto, sino que cuente con la formación académica adecuada a los fines que se desean.

La calidad de saber los factores para la sostenibilidad de las empresas familiares son claves para su continuidad en el tiempo, así mismo es preciso contar con estructuras formales, manejar de forma eficaz las incertidumbres o conflictos de los miembros de la familia y la organización, proporcionar programas de capacitación, mentoría y oportunidades de crecimiento profesional, esto ayudará a cultivar líderes competentes y comprometidos, garantizando una transición fluida y una continuidad sólida en la empresa familiar.

Finalmente, este estudio enfatizó una comprensión profunda de los factores importantes para la sostenibilidad en la empresa familiar, por ende, para otros investigadores en áreas relacionadas, un estudio adicional podría incluir indicadores financieros, así mismo se podría hacer una comparación entre empresas familiares de una ubicación diferente y sector con estrategias comerciales diferentes.

## Referencias

- Acosta, A., Quiroz, C., Chancay, T. & López, V. (2019). *Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares*. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 265-275.
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Arenas, H., & Rico, D. (2019). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Dinalet
- Aronoff, C., & Ward, J. (2011). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*.
- Barroso, A., & Barriuso, C. (2014) *La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014: La empresa familiar*. <https://www.unex.es>
- Barrantes, R. (2014). Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto. San José, Costa Rica: EUNED.
- Cabrera, S. & Arroyave, M. (2019). *El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares*. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 19(23).
- Carlock, R & Ward, J (2001). *Planificación estratégica para la empresa familiar: Planificación paralela para unificar familia y empresa* (p. 192).
- Cater, J & Justis, R (2010). *El desarrollo e implementación del liderazgo compartido en empresas familiares multigeneracionales*. *Revisión de la investigación de gestión*.
- Chirapanda, S. (2019). *Identificación de factores de éxito para la sostenibilidad en empresas familiares: método de estudio de caso e investigación exploratoria en Japón*. *Revista de Gestión de Empresas Familiares*.
- Lušňáková, Z., Juríčková, Z., Šajbidorová, M., & Lenčéšová, S. (2019). Succession as a sustainability factor of family business in Slovakia. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 14(3), 503–520. doi: 10.24136/eq.2019.024. <http://economic-research.pl/Journals/index.php/eq/article/view/1730/1620>

- Craig, J & Moores, K. (2010) *Defender los problemas de las empresas familiares para influir en las políticas públicas: Evidencia de Australia.*
- Daneses, S.; Stafford, K.; Haynes, G. & Amarapurkar, S. (2006) *Capital familiar de las empresas familiares, uniendo el capital humano, social y financiero.fam.* Autobús. Vol. 22, Pág199–215.
- Dewi, L., et al., (2021). *Identify the Success Factors of Sustainability Business: Family Business in Indonesia. Review of Integrative Business and Economics Research, Suppl. Supplementary Issue 2, 10, 59-65.* <http://usat.lookproxy.com/scholarly-journals/identify-success-factors-sustainability-business/docview/2553572919/se-2>
- Erdem, F. & Baser, G (2010) *Familia y valores empresariales de las empresas familiares regionales: una investigación cualitativa.*
- Fainsod, A., J. (2020). *Órganos de gobierno dentro de la empresa familiar.* Consultores OC. <https://consultoresoc.com.mx/2019/05/13/organos-de-gobierno-dentro-de-la-empresa-familiar/>
- Friedman, M. & Friedman, S. (1994). *How to Run a Family Business.* Cincinnati, Ohio: Betterway Books.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma, J. (2019). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria.* Barcelona: Planeta DeAgostini Profesional.
- González, E. & Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento.* Madrid: EAE Business school.
- Goyzueta, S. (2018). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.* Revista Perspectivas, 87-132.
- Guerrero, R. (2020). *Consejo de familia para continuidad de la empresa familiar.* Salles
- Gutiérrez, J. (2021). *Empresa de familia. Gestión y perdurabilidad.* PDR, 5(20), 50–73. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/2534>

- Hamilton, E. (2011), “Aprendizaje empresarial en la empresa familiar: una perspectiva de aprendizaje situado”, *Revista de Desarrollo de Pequeñas Empresas y Empresas*, vol. 18 núm. 1, págs. 8-26.
- Hartel, C, Bozer, G, Levin, L. (2009) *Transición del liderazgo empresarial familiar: cómo puede ayudar una adaptación del coaching ejecutivo*.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2007) *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGrawHill
- Hoffman, J.; Hoelscher, M. & Sorenson, R. (2006) *Lograr una ventaja competitiva sostenida: una teoría del capital familiar*.
- Hu, Q., Zhang, Y., y Yao, J. (2018). Family involvement in middle management and its impact on the labor productivity of family firms. *Management and Organization Review*, 14(2), 249-274. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.5>
- Huelga, V., M. (20112) *Asesoramiento a la empresa familiar: Revisando el pasado para construir el futuro*.fam. Autobús. Vol. 25, pág. 156–177.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson education
- Kaur, R. & Singh, H. (2018). *Gobierno corporativo en empresas familiares: una revisión*. *Pacific Business Review Internacional*, 11 (5), 131-143.
- Koironen, M. (2002) *Más de 100 años, pero aun empresarialmente activos en los negocios: Explorando los valores y las características familiares de las antiguas empresas familiares finlandesas*.
- Le Breton Miller, I. & Miller, D. (2009) *Agencia frente a administración en empresas familiares públicas: reconciliación del arraigo social*.
- Marcelino A, M., Torres R, A., Novoa, J. C., & Camacho, A. D. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova scientia*, 14(28).

- Martínez, J. (2011). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Ediciones Granica.
- Molinero, D. & Le Breton-Miller, I. (2005) *Gestión a largo plazo: lecciones sobre la ventaja competitiva de grandes empresas familiares*; Harvard Business School Press.
- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, SA (2002). *Gobernanza relacional y contractual en empresas familiares: Efectos en la toma de decisiones estratégicas*. *Revista de empresas familiares*, 15 (3), 205-222.
- Niethardt, E. (2019). *El capital de la Familia Empresaria*. Banco Comafi. <https://www.comafi.com.ar/627-El-capital-de-la-Familia-Empresaria.note.aspx>
- Oudah, M., Jabeen, F. & Dixon, C. (2018). *Determinantes vinculados a la sostenibilidad de las empresas familiares en los Emiratos Árabes Unidos: un enfoque AHP*. *Sostenibilidad*, 10 (1), 246.
- Panchana, P., Peña, H., Cochea, H., & Reyes, A. (2019). *La diversidad generacional y la microempresa familiar*. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 23 (94), 10-10.
- Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., y Bonet, E. (2019). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639-654. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2018-0341>
- Portes, A. (1998) *Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna*.
- Rivero, E. R. (2019). *Principales factores de la continuidad en las empresas familiares*, QUIPUKAMAYOC. Lima, Perú.
- Salgueiro, S., (2016). *La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa*. Mar del Plata. <http://nulan.mdp.edu.ar/2608/1/salgueiro.2016.pdf>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*. *Journal of business Venturing*, 18(5), 667-687.

- Sirmón, D; Hitt, M (2003) *Gestión de recursos: vinculación de recursos únicos, gestión y creación de riqueza en empresas familiares*.
- Sorenson, R & Bierman, L. (2009) *Capital familiar, empresa familiar, libre empresa*.
- Tapies, J. et al (2012); “La importancia de los valores”; IESE Business School; [en línea]. <https://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/04/articulo.pdf>
- Turín, N. (2021). *Impacto de las empresas familiares en la economía peruana*. Blogs Universidad Continental. <https://blogs.ucontinental.edu.pe/impacto-de-las-empresas-familiares-en-la-economia-peruana/contiblogger/>
- Trujillo, M., González, M. y Guzmán, A. (2021). Advisors in Corporate Governance of Family Firms. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CA/34%20\(2021\)/20566736003/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CA/34%20(2021)/20566736003/)
- Ungerer, M. & Mienie, C. (2018). *Un mapa de éxito empresarial familiar para mejorar la sostenibilidad de una empresa familiar multigeneracional*. *International Journal of Family Business and Management Studies*, 2 (1), 1-13.
- Valenzuela, M., M. (2011) *las empresas familiares y sus órganos de gobierno: caso empresas de Guadalupe victoria*. *Revista internacional administración & finanzas*, vol. 4 núm. 2, pág. 57.
- Ward, J. (1988). *The special role of strategic planning for family businesses*. *Family business review*, 1(2), 105-117.
- Ward, J. (2003). *Good Governance is Different for Family Firms*. *Families in Business*. <http://www.campdenfb.com/article/good-governance-different-family-firms>
- Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.
- Yin, R. K (1994), *Case study research: design and methods* (2<sup>o</sup>. ed), Thousand Oaks, Sage.

## Anexos

## Anexo 1

## Cuadro de categorías

| Concepto                                     | Definición   | Criterios                              | Subcriterio  | Preguntas   |
|--|--|--|--|---|
| <b>Sostenibilidad de la empresa familiar</b> | <i>Ward (2016)</i><br>"toda empresa familiar debe contar con un plan para sostener el negocio a las futuras generaciones, satisfaciendo así mismo al negocio como a la misma familia, colocando a la familia y la empresa por el camino correcto" p.10 | <b>Plan de sucesión</b>                | - Iniciativa del Fundador<br>- Habilidad del sucesor   | - ¿Está lista la empresa para buscar candidatos no tradicionales que puedan marcar la diferencia en el futuro del negocio?<br>- ¿Qué habilidades competentes debe tener para asumir la sucesión de la empresa?<br>- En el siguiente proceso de sucesión ¿Qué le gustaría ver en el futuro como legado familiar? |
|  |  | <b>Planificación estratégica</b>       | - Compromiso familiar<br>- Problemas y metas familiares  | - ¿Cómo se ha manejado los conflictos familiares para que no afecten a la empresa?<br>- ¿De qué manera la familia ha interferido en la empresa para la continuidad de la empresa?   |
|  |  | <b>Órgano de gobierno</b>              | - Estructura de toma de decisiones<br>- Consejo Familiar<br>- Protocolo Familiar<br>- Estructura de resolución | - ¿Alguna vez las decisiones de la familia se han interpuesto a los de la empresa?<br>- ¿Cuentan con un protocolo familiar establecido?<br>- ¿Cómo es la interacción de del Consejo familiar y el Gobierno Corporativo?   |
|  |  | <b>Liderazgo</b>                       | - Liderazgos competentes familiares<br>- Habilidades de liderazgo efectivo                                     | - ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?<br>- ¿Cuáles son las características más representativas de que debe tener un líder para continuar con el legado de la empresa familiar?   |
|  |  | <b>Valores de la empresa familiar</b>  | - Normas familiares<br>- Normas Comerciales  | - ¿Cuáles son los valores más importantes que tiene la empresa para transmitir y lograr su longevidad?  |
|  |  | <b>Capital Familiar</b>                | - Capital humano<br>- Capital social   | - El capital humano para la empresa, prevalece la capacidad y experiencia o el vínculo familiar para un puesto de trabajo?  |
|  |  | <b>Asesores de empresas familiares</b> | - Asesores Formales<br>- Asesores informales<br>- Asesores de la Junta de Empresas Familiares                  | - La empresa familiar ¿qué tan dispuesta está en tener una búsqueda de asesoramiento y apoyo externo?<br>- ¿Qué tan importante es para la empresa tener asesores que ayuden a la estrategia, desempeño y conflictos de la empresa?  |

Nota: Oudah & Dixon (2018)

Anexo 2

Matriz de consistencia: Sostenibilidad de empresas familiares

| Problema Principal  | Objetivo General  | Hipótesis   | Categorías   | Preguntas   |
|---|---|---|--|---|
| <p>¿Cuáles son los factores que deben considerarse las empresas familiares para lograr su sostenibilidad en el tiempo en la ciudad de Chiclayo?</p> | <p>Análisis de los factores para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Análisis del plan de sucesión para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Análisis del plan de estratégico para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Análisis del órgano de gobierno para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Análisis del liderazgo para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Análisis de los valores para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Análisis del capital familiar para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Análisis de asesores de ámbito familiar para la sostenibilidad en empresas familiares de la ciudad de Chiclayo.</p> | <p>La presente investigación carece de hipótesis por ser un estudio cualitativo (Barrantes, 2014)</p> | <p>Sostenibilidad de las empresas familiares</p> <p><b>Criterios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de sucesión</li> <li>- Plan estratégico</li> <li>- Órganos de gobierno</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Valores</li> <li>- Capital familiar</li> <li>- Asesores de ámbito</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Está lista la empresa para buscar candidatos que no sean miembros de la familia y que puedan marcar la diferencia en el futuro del negocio?</li> <li>- ¿Qué habilidades competentes debe tener para asumir la sucesión de la empresa?</li> <li>- En el siguiente proceso de sucesión ¿Qué le gustaría ver en el futuro como legado familiar?</li> <li>- ¿Cómo se ha manejado los conflictos familiares para que no afecten a la empresa?</li> <li>- ¿De qué manera la familia ha interferido en la empresa para la continuidad de la empresa?</li> <li>- ¿Alguna vez las decisiones de la familia se han interpuesto a los de la empresa?</li> <li>- ¿Cuentan con un protocolo establecido?</li> <li>- ¿Cómo es la interacción del Consejo familiar con el Gobierno Corporativo?</li> <li>- ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?</li> <li>- ¿Cuáles son las características más representativas que debe tener un líder para continuar con el legado de la empresa familiar?</li> <li>- ¿Cuáles son los valores más importantes que tiene la empresa para transmitir y lograr su longevidad?</li> <li>- ¿En la administración del capital humano, prevalece la capacidad y experiencia o el vínculo familiar para un puesto de trabajo?</li> <li>- ¿Qué tan dispuesta está la empresa familiar para recibir asesoramiento y apoyo externo?</li> <li>- ¿Qué tan importante es para la empresa tener asesores que ayuden a la estrategia, desempeño y gestión de conflictos de la empresa?</li> </ul> |
|   | <p><b>Población, muestra</b></p> <p>De enfoque cualitativo, método de estudio de caso. Contando con 12 participantes de 4 empresas familiares del rubro gastronómico de la ciudad de Chiclayo con más de 25 años en el mercado.</p>   |   | <p><b>Instrumentos de recolección de datos</b></p> <p>Guía de entrevista</p>   | <p><b>Procedimiento</b></p> <p>En primera instancia para cumplir con la ética de confidencialidad se permanecerá en anonimato los nombres de las empresas estudiadas, luego se coordinó con los miembros importantes de la unidad de estudio para realizar las entrevistas personales que tuvo una duración aproximada de 30min, a partir del 10 de octubre del 2022, dándose lugar en las instalaciones del negocio en la ciudad de Chiclayo.</p>  |

Nota: Elaboración propia

## Anexo 3

### *Instrumento de recolección de datos – Guía de entrevista*



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela de Administración de empresas**

### **INSTRUMENTO**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA**

**Título:** Guía de entrevista sobre el Análisis de la sostenibilidad en la empresa familiar de la ciudad de Chiclayo: estudio de caso en el rubro gastronómico

**Objetivo:** Analizar los factores para la sostenibilidad en la empresa familiar de la ciudad de Chiclayo.

#### **I. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA**

1. ¿Está lista la empresa para buscar candidatos que no sean miembros de la familia y que puedan marcar la diferencia en el futuro del negocio?
2. ¿Qué habilidades competentes debe tener para asumir la sucesión de la empresa?
3. En el siguiente proceso de sucesión ¿Qué le gustaría ver en el futuro como legado familiar?
4. ¿Cómo se ha manejado los conflictos familiares para que no afecten a la empresa?
5. ¿De qué manera la familia ha interferido en la empresa para la continuidad de la empresa?
6. ¿Alguna vez las decisiones de la familia se han interpuesto a los de la empresa?
7. ¿Cuentan con un protocolo establecido?
8. ¿Cómo es la interacción del Consejo familiar con el Gobierno Corporativo?
9. ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?
10. ¿Cuáles son las características más representativas que debe tener un líder para continuar con el legado de la empresa familiar?
11. ¿Cuáles son los valores más importantes que tiene la empresa para transmitir y lograr su longevidad?
12. ¿En la administración del capital humano, prevalece la capacidad y experiencia o el vínculo familiar para un puesto de trabajo?
13. ¿Qué tan dispuesta está la empresa familiar para recibir asesoramiento y apoyo externo?
14. ¿Qué tan importante es para la empresa tener asesores que ayuden a la estrategia, desempeño y gestión de conflictos de la empresa?

**Anexo 4***Validación de Instrumento por expertos***CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Angel Eduardo Llatas Rivas**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR DE LA CIUDAD DE CHICLAYO: ESTUDIO DE CASO EN EL RUBRO GASTRONÓMICO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 19 de septiembre de 2022.

-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Angel Eduardo Llatas Rivas

**Cargo Actual:** Docente USAT



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Rafael Camilo Girón Córdova**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR DE LA CIUDAD DE CHICLAYO: ESTUDIO DE CASO EN EL RUBRO GASTRONÓMICO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 18 de septiembre de 2022.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, representing the name of the expert.

**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr./ Mg./Lic. **Nombre:** Rafael Camilo Girón Córdova

**Cargo Actual:** Docente del Área de Talento Humano – Dpto CC.EE. – Fac. CC.EE.



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Guillermo Cabanillas Holguín**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR DE LA CIUDAD DE CHICLAYO: ESTUDIO DE CASO EN EL RUBRO GASTRONÓMICO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 21 de septiembre de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Guillermo Cabanillas H.', is written over a horizontal dashed line.

**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Mg. Guillermo Cabanillas H.

**Cargo Actual:** Docente USAT