

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



**Sucesión, desempeño y capacidad gerencial del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos. Empresas familiares
Lambayeque, 2022**

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

AUTOR

Xiomara Katherine Diaz Yafac

ASESOR

Rafael Camilo Giron Cordova

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

Chiclayo, 2025

Sucesión, desempeño y capacidad gerencial del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos. Empresas familiares Lambayeque, 2022

PRESENTADA POR

Xiomara Katherine Diaz Yafac

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

Linda Marita Cruz Pupuche

PRESIDENTE

Diogenes Jesus Diaz Rios

SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova

VOCAL

Dedicatoria

Gracias a mis padres y hermanos por apoyarme incondicionalmente durante mis años de carrera, sobre todo por la confianza que depositaron en mí, por aquellas palabras de aliento para hacer las cosas bien y de manera correcta.

Agradecimientos

Gracias a Dios, por guiar cada uno de mis pasos, a las empresas familiares por su predisposición y a mi asesor Rafael Camilo Girón Córdova por la inversión de su tiempo, orientación y apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

Sucesión, desempeño y capacidad gerencial del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos. Empresas familiares Lambayeque, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.scielo.org.co

Fuente de Internet

3%

2

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

1%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

5

editoraartemis.com.br

Fuente de Internet

<1%

6

gala.gre.ac.uk

Fuente de Internet

<1%

7

revistavirtual.ucn.edu.co

Fuente de Internet

<1%

8

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1%

9

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

10

Salomon Salomon, Jaime Oswaldo.

"Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas : un estudio descriptivo.",

<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	10
Materiales y métodos	17
Resultados y discusión	18
Conclusiones	32
Recomendaciones	33
Referencias	34
Anexos	39

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las percepciones de sucesión, desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares de la Región Lambayeque según la percepción de los dueños y/o gestores de empresas. Por ello, la investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo básica y descriptiva; para la recolección de datos se obtuvo por medio de un cuestionario, en cual se enfocó en la percepción de los dueños y/o gestores de 21 empresas familiares vigentes de la primera, segunda o tercera generación. Se determinó como resultado que las empresas familiares desde la dimensión Sucesión, un 38.1% no aplica un plan de sucesión, y en un 42.9% rara vez el sucesor recibió algún tipo de educación. Desde la dimensión Desempeño, el 71.4% generalmente lo relaciona con la acumulación exclusiva del capital emocional y el 100% asegura que la buena toma de decisiones es fundamental para el desempeño. Finalmente, para la dimensión Capacidad Gerencial, el 57.1% casi siempre aplica habilidades de liderazgo, y un 61.9% enfrenta adecuadamente los conflictos de interés entre empresa-familia. Se concluye que las empresas familiares necesitan reforzar la planificación de sucesión para la correcta preparación del gestor y asunción del reto.

Palabras clave: Sucesión, desempeño, predecesor y capacidad gerencial.

Abstract

The objective of this research was to analyze the succession, performance, and managerial capacity of the predecessor according to his own perception and that of his close collaborators in Family Businesses in the Lambayeque Region, with the purpose of investigating the perception for the continuity of the business in the next generations.

Therefore, the research is of an applied-quantitative type, for the collection of data was obtained by means of a questionnaire survey, which will focus on the perception of the predecessor and his closest collaborators who belong to current family businesses, which have a number equal to or greater than 10 workers and are in a first, second or third generation.

Finally, it was determined as a result that the family businesses that were studied, many of them continue, however there is a point to reinforce which is planning, they must develop an adequate succession plan to choose the next successor of the family business, since there may be a good performance at present and the managerial capacity of the current manager is correct, but one does not know how it may be tomorrow and if the person who consequently leads the company will be properly prepared to take on this challenge.

Keywords: Sucesión, desempeño, predecesor y capacidad gerencial.

Introducción

Las empresas familiares forman una parte significativa de la economía mundial, quienes contribuyen al PBI y al empleo de muchos países; no obstante, su sostenibilidad a largo plazo se ve amenazada por desafíos inherentes al proceso de sucesión, el desempeño y su capacidad para gerenciarla (Ringo & Kibambila, 2025). Es por ello, que estudiar a las empresas familiares es uno de los temas más significativos, debido a que cuenta con una estructura corporativa más vista a nivel mundial.

Hoy en día, a nivel internacional se pueden observar problemas en la descendencia por la falta de profesionalización de los sucesores que no desean continuar con la empresa. Sin embargo, aún hay variables las cuales se analizarán y profundizarán para lograr una buena gestión en una empresa familiar como la sucesión, desempeño y capacidad gerencial (Zhang et al., 2025).

El proceso de sucesión es considerado como una de las fases más importantes dentro del ciclo de vida de una empresa familiar, se describe como la formación para los posibles sucesores, aquí se implica la participación de todos los miembros de la familia en su elección, la comunicación y toma de decisiones, así como conocimientos específicos de la empresa, aquí es de suma importancia que se elabore una visión y estrategia para la empresa tras el relevo de generación (Nguyen et al., 2024).

La capacidad gerencial según Garza y Hernández (2022), es un complemento necesario para poder generar competitividad y productividad, en el factor de empresa familiar es un requisito primordial que se debe tomar en cuenta al momento de la elección del líder ya que es quien se encargará de la toma de decisiones y el funcionamiento de la organización.

En nuestro país, las empresas familiares representan casi un 90%, siendo muchas veces relacionadas con empresas pequeñas o emprendimientos, pero son estas empresas las que generan una mayor rentabilidad siempre y cuando haya una buena gestión. Si bien es cierto, las empresas familiares tienen una gran participación, pero en muchos casos, se cierran muy rápido, porque el 25% de ellas pasan a una segunda generación, pero menos del 5% consigue pasar a una tercera generación (Hinojosa et.al., 2024).

En el contexto actual, muchos negocios familiares y emprendimientos que carecían de un plan de contingencia o no contaban con la preparación profesional adecuada enfrentaron grandes dificultades para adaptarse y sobrellevar la pandemia de Covid-19. Esta situación se entiende mejor al analizar la concentración de riesgos y vulnerabilidades, que afectaron especialmente a las localidades y sectores de bajos recursos. En la mayoría de los casos, el

objetivo fue buscar la reactivación tras la pandemia, y para ello, en muchos negocios familiares se optó por reconocer que algunos miembros estaban mejor capacitados para liderar la empresa.

La realidad que enfrentan las empresas familiares las posiciona como actores importantes en el crecimiento socioeconómico del departamento. Sin embargo, también es necesario evaluar los obstáculos que limitan su continuidad y desarrollo a largo plazo, dado que estas empresas poseen características particulares que las hacen únicas, y las variables estudiadas ejercen una influencia significativa en sus procesos internos. En este sentido, la percepción que tiene el predecesor sobre la empresa familiar puede ser determinante al momento de elegir al siguiente sucesor, afectando así el futuro y la sostenibilidad del negocio.

En cuanto a la importancia de la investigación ésta permitió tener una visión que motivará a los siguientes sucesores a seguir avanzando para que así sus valores logren perpetuarse de generación en generación, sin dejar de lado a los valores y principios que han caracterizado al negocio familiar desde su fundación.

Esta investigación se realizó en el departamento de Lambayeque, a través de una investigación descriptiva desarrollada mediante una muestra por conveniencia aplicando una encuesta que se aplicó a 21 predecesores (responsables o encargados) de las empresas familiares, las cuales tenían que ser formales, que tengan un número de trabajadores igual o mayor a 5 colaboradores, que vienen laborando en el mercado más de 2 años y que su origen esté en las diferentes provincias o distritos de dicho departamento.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se formuló la siguiente pregunta ¿Cuál es la percepción del predecesor y de sus colaboradores cercanos acerca de la sucesión, desempeño y capacidad gerencial en Empresas Familiares del departamento Lambayeque?

Como objetivo general se tiene: analizar la sucesión, desempeño y capacidad gerencial del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos en Empresas Familiares de la Región Lambayeque. Por consiguiente los objetivos específicos son: analizar la capacidad del predecesor de planificar la sucesión según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos en empresas familiares de la región Lambayeque, analizar el desempeño del predecesor según su propia percepción; y de sus colaboradores cercanos en empresas familiares de la región Lambayeque y para concluir analizar la capacidad gerencial del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos en empresas familiares de la región Lambayeque.

La finalidad que tuvo la investigación es conocer la percepción del predecesor y de sus colaboradores más cercanos, para conocer qué es lo que motivará a los siguientes sucesores a seguir avanzando dentro de la organización; de modo que los resultados obtenidos se logren

perpetuar de generación en generación, para no dejar de lado a las tradiciones con las que se fundó y a así tener a sus clientes fidelizados.

Revisión de literatura

Ugwu et al., (2022), en su artículo nos indican que tiene como objetivo principal evaluar la planificación de la sucesión y el desempeño de las empresas familiares en el estado de Enugu, la metodología empleada fue de enfoque mixto con un diseño explicativo, el instrumento que se empleó en esta investigación fueron el cuestionario y las entrevistas, las mismas que se distribuyeron a 303 personas, de las cuales solo 268 respondieron considerando a ello como la muestra final. Los resultados indican que existe una relación significativa entre la inversión en innovación y la rentabilidad de las empresas familiares $r(95, n = 268) = .167 < .928$, a su vez también una relación entre, la sucesión del liderazgo y la supervivencia empresarial $r(95, n = 268) = .487 < .05$. Por ello se llegó a la conclusión de que las variables previamente mencionadas tienen gran influencia en el desempeño de las empresas familiares en el estado de Enugu.

Cabanilla et al., (2022), en su artículo tuvo objetivo central realizar un análisis respecto a qué factores influyen en el éxito o fracaso dentro de la gestión empresarial en el proceso de sucesión. La cual contó con una metodología de diseño no experimental, transversal. Se aplicó una encuesta a una muestra de 268 colaboradores de empresas familiares. Se obtuvo un resultado de confiabilidad alta en los resultados del instrumento con puntajes superiores a 0,81 y un KMO mayor a 0,71, lo cual indica una elevada correlación entre las variables, concluyendo que es crucial la elaboración de un plan estratégico para la sucesión, la cual permita guiar la evolución y sostenibilidad de una empresa.

Quero et al., (2024), en su investigación tuvo como objetivo realizar una propuesta de estrategias gerenciales que sean competitivas con el fin de alinear un modelo de perfil gerencial en una empresa familiar, se utilizó una investigación de tipo no experimental y descriptiva. Dentro de los resultados encontrados se indicó con un promedio del 30% la gran importancia que tiene las habilidades humanas para el desarrollo de las personas principalmente en el ámbito gerencial. Se concluyó la importancia de elegir de manera correcta al gerente encargado del manejo de la empresa, la revisión de su perfil y las ventajas competitivas que puede generar a la organización.

Rave y Moreno (2023), en su artículo cuyo objetivo de estudio fue determinar cuáles son las diferencias, similitudes y patrones de comportamiento al momento de implementar el proceso de sucesión, tanto en pequeñas como grandes empresas, la metodología empleada en este estudio fue experimental, cuantitativo, se tomó como muestra 3 grandes empresas y 3 micro empresas, dentro de los resultados en un 58% se determinó se toman en cuenta más criterios en

torno a la sucesión en una gran empresa y con 32% se realiza más planeación en torno a la transferencia de conocimiento en la gran empresa. Se llega a la conclusión de que las grandes empresas tienen más en cuenta la experiencia laboral del sucesor, sin embargo, en las microempresas toman más en consideración el recorrido al interior de la empresa familiar.

Makumbe et.al. (2025), según su artículo tuvo como principal objetivo examinar la relación entre las prácticas de planificación de la sucesión y el desempeño de las pequeñas y medianas empresas familiares en Zimbabue, el cual contó con una metodología que se basa en el paradigma positivista y emplea un enfoque cuantitativo. Tuvo como muestra un total de 250 participantes, se les realizó un cuestionario, que se analizó a través de modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados indicaron que el valor de KMO fue de 0.85 lo cual fue significativo con un $p = 0,00$, esto se traduce a que los datos eran adecuados para el análisis factorial. Se llegó a la conclusión de, que el que el desarrollo del sucesor, el compromiso organizacional y las relaciones intergeneracionales son aspectos importantes en el desempeño de las empresas familiares, lo cual requiere que los responsables de tomar las decisiones en este tipo de empresas elaboren un entorno que facilite el desarrollo del sucesor, obteniendo así generaciones de alta calidad.

Li et al. (2024), en su artículo plasmaron como objetivo central, identificar qué efecto que tiene el gobierno corporativo para la planeación de la sucesión respecto a las distintas medidas del consejo de administración. Se empleó un enfoque cuantitativo, en la que se utilizaron datos primarios y de archivo, su muestra estuvo compuesta por 281 empresas familiares chinas las cuales cotizan en bolsa y el instrumento que se empleó fue el cuestionario. Los resultados obtenidos de este estudio indican que el gobierno corporativo en un 37% tiene implicación directa en torno a la planificación de la sucesión de las familias, la cual es importante ya que acude como estrategia significativa para preservar el ciclo de vida de la empresa familiar. Se concluye que hay una existencia de efecto mediador respecto a cómo se planifica la sucesión en la relación entre el gobierno corporativo y el desempeño organizacional.

Kamrul et al. (2022), en su artículo tienen como objetivo determinar si el desempeño financiero de las empresas que son lideradas por miembros de segunda generación tiene diferencias con sus predecesoras. La cual tiene una metodología cuantitativa, transversal, lo cual permite ampliar la investigación de hipótesis respecto al funcionamiento de una organización. Se realizó a través de cuestionario el cual se realizó a 310 empresas familiares. Los resultados nos reflejan un análisis detallado el cual indica que las empresas familiares dirigidas por miembros de la segunda generación en un 42% no muestran una diferencia significativa en el desempeño en comparación con las empresas que nunca tuvieron una

sucesión familiar 58% en sus puestos directivos. Se concluye que no existe una diferencia significativa entre una empresa familiar dirigida por miembros de primera generación con una dirigida por herederos, todo depende del desempeño y capacidad gerencial que manejen.

Abaddi (2025), en su artículo tiene como objetivo desligar los factores complejos que existen para una sucesión fluida de una generación a otra, la cual tiene metodología cuantitativa y el uso de las teorías del comportamiento planificado y de sistemas, se aplicó un cuestionario a 388 empresas familiares en Jordania. Los datos reflejan resultado, basadas en la edad 36% en un rango entre 30 a 35 años, género la cual en su mayoría en un 72% son hombres, educación la cual en un 34% cuentan con una licenciatura y en un 26% cuentan con una maestría y búsqueda de logros, las cuales influyen de manera directa al momento de elección para un nuevo sucesor a cargo de la empresa familiar, a su vez el estudio plasma que el factor religioso en estos casos prácticamente no influye en nada para las decisiones. Por ello se concluye que el método que permite un estado de sucesión fluida son el tener conocimientos tecnológicos y factores mediadores, son características gerenciales que te harán sobresalir respecto al resto.

Lobo et al. (2023), tuvo como principal objetivo el examinar los recursos, las capacidades, la orientación al mercado y ver cómo estos factores influyen en el desempeño internacional de las empresas familiares. La metodología que se aplicó se basó en el modelo de ecuaciones estructurales, se realizó un cuestionario web a una muestra de 212 empresas familiares. Los resultados indican un impacto positivo significativo respecto a la variable de mercado interno ($\beta = 0.289$; $p < 0.05$) y externo ($\beta = 0.226$; $p < 0.05$), también se genera un impacto positivo en la motivación relacionados al mercado interno ($\beta = 0.250$; $p < 0,05$) y las capacidades gerenciales ($\beta = 0.385$; $p < 0.05$). Se concluye que los recursos y las capacidades tienen un impacto positivo en la motivación de abarcar un mercado internacional, ya que estas influyen de forma positiva en el desempeño internación de las empresas familiares.

Gutiérrez et al., (2022), cuyo artículo tiene como objetivo central la identificación de la forma en la que el comportamiento de los directivos, mediante el inventario de prácticas de liderazgo. Su metodología fue cuantitativa, transversal, no experimental. Contó con una muestra de 80 directivos de empresas familiares. Como resultados de la investigación se tomaron en cuenta, la edad la cual en su mayoría se encuentra en los rangos de 41 a 50 años, estudios que con un 41.25% la gran mayoría era de licenciatura. Se concluye que las empresas tienen ciertos regímenes establecidos para la elección de un directivo o gerente para la empresa, limitando de esa manera su búsqueda.

Flambures (2024), en su artículo tiene como objetivo comprender cómo impacta el uso de la gestión de ganancias reales en las empresas familiares, intentando hacer más factible las

mejoras empresariales futuras. La metodología empleada en este estudio fue experimental, cuantitativo y se realizó una encuesta hacia una muestra de 200 propietarios de pequeñas y medianas empresas. Las cuales mostraron como resultados que la riqueza socioemocional y la sucesión generan un impacto en el comportamiento de la gestión de ganancias reales (32,6%) en las empresas familiares, a su vez indican que cuando se realiza la sucesión, la empresa en primera instancia disminuye significativamente (26,2%) su nivel sociocultural. Por lo cual se concluye que es de suma importancia comprender cómo posicionar una empresa familiar respecto a la sucesión, ya que necesita estar preparado y capacitado para el manejo óptimo de la empresa y su manejo financiero.

En búsqueda de teorías que fundamentan las variables a estudiar, los autores Améstica et al. (2019), en su investigación tuvo como objetivo analizar las percepciones de los dueños y/o gestores de las empresas familiares del territorio Ñuble de Chile, según las dimensiones de sucesión, desempeño y capacidad gerencial, concluyendo que los cuestionarios realizados a 21 empresas resaltan la importancia de las empresas familiares como unidad económica impulsora de diversos territorios, que analiza las percepciones que tienen los dueños o los gestores de empresas familiares.

Para determinar que es una empresa familiar, partimos con lo definido por Szabó y Aranyossy (2024), el cual nos indica que desempeñan un aspecto significativo en la formación del capital humano y social, ya que influye a la perspectiva emprendedora de las personas. Esto no se dirige solo al querer prepararse para formar parte de la empresa familiar, si no en también crear tu propio negocio o emprendimiento.

A su vez, Hernández et al. (2024), en su artículo define que las empresas familiares necesitan constantemente lograr y mantener una calidad que les permita ser competitiva, dentro de entornos dinámicos o cambiantes, de peligro o inciertos. Estas a su vez cuentan como características la unión de ámbito laboral y familiar por lo cual, para lograr una buena sucesión, un buen desempeño y una buena capacidad gerencial se necesita conocer más a profundidad estos términos las cuales nos permitirán llegar a la solución adecuada.

Pahnke et al. (2024) define al término de sucesión empresarial como una transferencia de liderazgo a un nuevo propietario, dentro de este proceso se pueden optar por dos alternativas, la primera es que, se realice una sucesión intrafamiliar o se realice una sucesión externa a la familia. Esto debido a distintos factores, entre los que se presentan, la falta de preparación de los sucesores, poca rentabilidad empresarial o alianza con inversores externos. En la mayoría de los casos se evita que la empresa pierda la sucesión intrafamiliar ya que ofrece no sólo incentivos financieros, si no también incentivos socioemocionales por parte de la familia

Dentro de la sucesión empresarial se debe tomar en cuenta un plan que la sustente, ya que una planificación inadecuada puede limitar la viabilidad de la empresa a largo plazo, dar lugar a personas incapaces de liderar a causa de la poca formación previa a la sucesión. Estudios indican que en empresas familiares más de la mitad fracasan tras el fallecimiento inesperado del propietario de la empresa. Por lo cual se sugiere realizar un plan de sucesión documentado para evitar imprevistos y generar una longevidad empresarial (Ellis et al., 2025).

A su vez se debe tener en cuenta la educación profesional del sucesor, ya que debe ser capaz de manejar la empresa de manera óptima, es por ello que la educación es un factor importante para el fortalecimiento de habilidades empresariales, ya que este va a permitir que sea más fácil la innovación intergeneracional en una empresa familiar, generando mejoras importantes que ayuden a su crecimiento (Jesrina y Khai, 2022).

De igual manera el sucesor debe contar con habilidades humanas que le permitan relacionarse de manera ideal con la empresa y con el exterior, Rzepka y Czerwińska (2024), nos indican que estas permiten tener un mejor desarrollo de relaciones interpersonales, por lo cual se concluyó que invertir en el desarrollo de las habilidades humanas deriva a una ventaja en la motivación e innovación que permita el crecimiento económico de la empresa familiar.

La experiencia con la que cuente el sucesor muchas veces puede determinar el rendimiento con el que se va a afrontar el cargo, este va ligado a la preparación y empeño que le dedica a la empresa, la experiencia laboral para una empresa familiar se puede adquirir de distintas maneras, ya sea preparándose y escalando dentro de la organización, obteniendo un puesto similar dentro de otra empresa para obtener experiencias o en el menor de los casos, contratación de un personal experto y capacitado externo (Massa et al., 2023).

Según Lovrinčević y Frankić (2024), nos indican que la continuidad del sucesor depende de distintos factores, ya que cada empresa familiar cuenta con una estructura y estándares diferentes, uno de los factores principales es la poca capacidad que el sucesor tiene dentro de la empresa, debido a su falta de preparación o por la precisión debido a los altos estándares con los que manejaba la empresa su predecesor. Y pues dentro de las empresas sea familiar o no, no existe margen para los errores y pérdidas, por el contrario, se busca la continuidad y éxito.

Shah et al. (2023), definen la importancia de familiarizar al sucesor con la empresa, ya que este le permitirá encaminar su conocimiento hacia las necesidades y oportunidades con las que cuenta la empresa, sin tratar de generar cambios innecesarios que resulten en pérdida no solo económicas, sino del personal. Familiarizar al sucesor permite que tenga más apego hacia la empresa, lo que determinará su óptimo desempeño para mejorar y hacer crecer la misma.

Cuando podemos determinar que el sucesor ya está apto para liderar la empresa, Motylska et al. (2023), nos indican que uno de los componentes para determinar ello es, la preparación con la que cuentan, no solo académica, sino también situacional, que le permita saber el contexto real en el que se encuentra la empresa, que le permita realizar planes de mejora adecuados para su sostenibilidad y crecimiento.

Por otro lado, es importante mencionar la importancia que tiene la capacidad gerencial dentro de las empresas, ya sean familiares o no, por ello Daulay (2024), indica que un gerente con altos niveles de competencia genere éxito en los factores de liderazgo, guiando a la organización al logro de sus objetivos, trabajan para poder hacer destacar a un área y a la empresa en general en sus objetivos y metas. Esto se vincula a la motivación ya que suelen estar orientadas al logro de los objetivos, ser persistentes y disfrutar de los desafíos. Lo define a su vez como la capacidad para tener influencia en tus colaboradores y crear un ambiente de trabajo productivo.

La capacidad gerencial cuenta con distintos factores que la influyen, entre ellos se encuentra el liderazgo, el cual Hoekx et al. (2024), determinan que es un elemento que influye dentro de todo el manejo de la empresa, en una empresa familiar el liderazgo es heredado al sucesor elegido, el cual debe estar capacitado para contar con el compromiso laboral necesario y contar con un debido manejo de la empresa.

Esto también va de la mano con la comunicación, Baumgart et al. (2024), nos menciona que esta capacidad dentro de las empresas ya sean familiares o no, permiten tener una mejor gestión y dirección de las empresas, lo cual deriva en una influencia positiva para su control y manejo. Obteniendo de esta manera mejores resultados ya que la comunicación óptima esté ligado a los estándares de motivación de los colaboradores.

Alrubaishi et al. (2025), nos indican que la toma de decisiones es una capacidad gerencial muy importante con la que se debe contar y desarrollar, ya que de las decisiones que se tengan o evalúen van a determinar el avance a las mejoras de la empresa familiar, lo que deriva a una longevidad empresarial óptima para las siguientes generaciones.

Del mismo modo, el trabajo en equipo es una herramienta que se debe emplear para mejorar el desempeño en determinados ámbitos de la empresa, ya que este está centrado en lograr y hacer cumplir los objetivos de la organización, mediante un trabajo equitativo y coordinado, lo cual genera un resultado óptimo en la compañía (López et al. 2025).

Guo et al., (2022) nos menciona una de las causas por la que la empresa presenta un mal clima laboral y una desventaja competitiva, la cual es la divulgación de información empresarial, dependiendo del grado de importancia de la información puede conducir a la

desaparición de la empresa. La divulgación de información a su vez afecta e influye en los resultados de desempeño y motivación.

De igual manera, los conflictos de interés son un problemática dentro de las empresas familiares, Rosecká y Machek (2022) nos dicen que puede aparecer en tres distintos escenarios, conflicto ocasionado entre familiares y no familiares, en el primer caso se derivan entre pensamientos de quien es el candidato de la familia óptimo para asumir el liderazgo, en el segundo caso pueden generarse por inversores o accionistas de la organización, esto se debe mayormente a que no presentan los mismo pensamientos o ideas en relación al manejo de la empresa.

En algunas empresas familiares no se encuentran de acuerdo al cambio, ya sea sustentado o argumentado en mejoras, buscan simplemente seguir con que está estipulado dentro de la organización, esto se ve en mayor medida post proceso de sucesión, donde las mejores planteadas dentro del liderazgo de la empresa se ve opacado por las tradiciones. Lo que a su vez genera una desmotivación dirigida al nuevo líder (Idris et al., 2025).

Otro factor importante cuando se habla de empresas es el desempeño, Lukito et al. (2025), indica que, el desempeño es crucial para la supervivencia y el éxito empresarial, ya que va ligada a la crecimiento y sostenibilidad de la empresa, esto debido a que los integrantes de la familia son normalmente los que gestionan la empresa internamente, con el fin de tener altos estándares en rendimiento y seguir siendo competitivos. Por lo tanto, las empresas familiares deben enfocarse en el desarrollo de sus colaboradores, con el propósito de garantizar un éxito a largo plazo.

Como primera instancia se verá cómo influye el apoyo emocional de la familia en el desempeño de las actividades de la empresa, Rodrigues (2025) nos indica que dentro de una empresa familiar el destacar frente al resto puede derivar a problemas de odio o recelo, aquí es donde la familia debe saber guiar a trabajar con cada uno de los integrantes, para generar un mejor ambiente, lo que a la larga derivará en un óptimo desempeño laboral para la empresa.

De igual manera el desempeño desde la perspectiva de una empresa familia está mejor instruido a diferencia de una empresa tradicional, ya que en una empresa familiar se le instruye al sucesor o sucesores, todo lo que conlleva la empresa, que se debe hacer para mejorar su funcionamiento y cómo hacer para que prevalezca en el tiempo. Son conceptos que en una empresa tradicional es más difícil de transmitir (Smajić et al., 2025).

Como ya mencionamos previamente, la sucesión laboral dentro de una empresa familiar conlleva distintas características y factores, algunas más positivas que otras, ya que esta puede determinarse como un factor que limite decisiones a futuro para ciertos miembros de la familia,

dentro de ellas, carreras universitarias, vida cotidiana y laboral, ya que lo que la familia quiere es trabajar lo más que se pueda en generar un buen sucesor para la empresa (Patel y De Massis, 2025).

Asimismo, el término de creación de valor se hace presente a través de las generaciones, este es un factor determinante para la creación de un óptimo desempeño, en este caso dentro del ámbito empresarial, aquí es donde se enfocan conocimiento y valores que determinarán qué tan comprometido está el sucesor de la generación dos en comparación a la generación uno (Vajdi et al.,2025).

Mansour (2025), nos indican que la rentabilidad con base a la toma de decisiones es lo que permite a las empresas familiares ser sostenibles, ya que se busca encontrar y tomar las mejores decisiones para el presente y el futuro de la empresa como tal, sin afectar al medio que te rodea, teniendo en cuenta los factores, sociales, económicos y ambientales.

La visión patrimonial es lo que asegura a la empresa trabajar de manera óptima teniendo una comprensión y planificación adecuada la cual permita tener orden y mejora en sus activos, pasivos y el propio capital. El objetivo principal de la visión empresarial dentro de una empresa familiar es poder tener asegurada su sostenibilidad a largo plazo (Sharma y Sharma, 2024).

Por último, pero no menos importante Miroshnychenko (2024) nos habla de cómo las nuevas generaciones están enfocadas de manera distinta con respecto a la generación que se le antepone, ambos tienen distintas visiones y maneras de llevar a cabo los objetivos de la empresa, más centrados en una empresa familiar esto puede influir en gran medida en el desempeño, ya que no solo depende del sucesor el completo manejo, sino de los trabajadores y del resto de la familia.

Materiales y métodos

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, la cual se aplicó a través de una encuesta utilizando la escala tipo likert para analizar las variables a estudiar en las empresas familiares del departamento de Lambayeque.

La población estuvo compuesta por 21 empresas familiares: 21 predecesores con sus respectivos colaboradores más cercanos, que sumaron un total de 100 personas. Las empresas que nos brindaron su apoyo para la presente investigación fueron las empresas familiares vigentes de una primera, segunda y tercera generación de diferentes sectores.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia, la cual seleccionó a aquella empresa familiar que haya cumplido con los datos esenciales en los que se basa la investigación. Entre las empresas seleccionadas se encontró a empresas que pertenecían a los siguientes sectores:

Comercio, restaurantes, peluquería y estética, veterinarias, panaderías, farmacias, ferreteras y hoteleras.

La técnica que se aplicó es la encuesta con un cuestionario proporcionado por Améstica et al., (2019), la cual contiene 21 preguntas, las cuales se distribuyeron en 7 por cada variable.

Las empresas que cumplieron con los datos requeridos son 21, dichas empresas se catalogaron en los siguientes rubros, 8 empresas en el sector comercio, 7 empresas en el sector restaurantero, 1 empresa en el sector panadero, 1 empresa en el sector peluquería y estética, 1 empresa en el sector veterinario, 1 empresa en el sector hotelero, 1 empresa en el sector farmacéutico y 1 persona en el sector ferretero. El cuestionario se consignó en dos partes, la primera que hacía referencia a la información en general de la empresa y la segunda que estaba más ligada a la percepción que tenían los encuestados de las empresas familiares, ante las variables de sucesión, desempeño y capacidad gerencial, el cuestionario utilizado tiene una escala tipo Likert con 5 opciones: Nunca = 1, Rara vez = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4 y Siempre = 5. Cada una de las variables estaba representada en el cuestionario con 7 preguntas (7 sucesión, 7 desempeño y 7 capacidad gerencial).

De acuerdo a los resultados presentados para hallar la confiabilidad del instrumento se observó que al aplicar al alfa de Cronbach se obtuvo un coeficiente igual a 0.940, lo cual indica que el instrumento es altamente fiable. Después de las mediciones obtenidas por medio del cuestionario, se realizó un análisis descriptivo para cada una de las variables en el software SPSS, con el detalle de las tablas y gráficas, fue posible la discusión de los resultados con los estudios previos y la teoría.

Resultados y discusión

En el siguiente capítulo se desarrollarán los objetivos específicos de la presente investigación, permitiendo conocer la percepción del predecesor de las Empresas Familiares del departamento de Lambayeque con respecto a la sucesión, desempeño y capacidad gerencial.

Tabla 1

		SUCESIÓN													
		1. ¿Aplica un plan de sucesión en su empresa?		2. ¿El sucesor ha recibido algún tipo de educación profesional, en beneficio para la empresa?		3. ¿La empresa prepara al sucesor con habilidades humanas para dirigir?		4. ¿Se le exige al sucesor tener experiencia laboral antes de liderar la empresa?		5. ¿El sucesor quiere continuar con la empresa?		6. ¿Se familiariza al sucesor con la empresa, sumándole comentarios positivos de la misma para incentivar al sucesor para continuar con ella?		7. ¿Cree que el sucesor está apto para liderar de buena manera la empresa?	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	8	38.1	5	23.8	3	14.3	0	0	1	4.8	1	4.8	0	0
	Rara vez	3	14.3	9	42.9	4	19.0	3	14.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	A veces	6	28.6	5	23.8	6	28.6	4	19.0	2	9.5	1	4.8	4	19.0
	Casi siempre	3	14.3	1	4.8	3	14.3	5	23.8	6	28.6	6	28.6	3	14.3
	Siempre	1	4.8	1	4.8	5	23.8	9	42.9	12	57.1	13	61.9	14	66.7
	Total	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100

Preguntas de la percepción de la sucesión

Cuando se analizó la variable sucesión, en la tabla 1, el 38,1% de las empresas familiares encuestadas no aplican un plan de sucesión, esto indica que no se está gestionando de manera correcta la continuidad de la empresa familiar, lo que podría aumentar la inestabilidad de las empresas. El 4,8% de los sucesores siempre se educa profesionalmente en beneficio de la empresa familiar, esto refleja la poca inversión que se realiza para la formación académica de

los posibles sucesores y que mayormente aprenden del negocio de manera práctica. Además, el 23,8% de las empresas familiares prepara a su sucesor en habilidades humanas lo que podría generar un problema a la hora de que asuma el mando ya que el trato con los colaboradores no podría ser el ideal. El 42,9 % exige experiencia laboral a su sucesor antes de liderar la empresa lo cual se puede interpretar como un punto de mejora para la empresa ya que esto puede generar una mejor sujeción. El 57,1% de los sucesores desean continuar con la empresa, en 61,9% de las veces la empresa siempre familiariza al sucesor con la empresa lo cual es favorable para su aprendizaje y adaptación la empresa. Por último, el 66,7% de los encuestados creen que el sucesor está apto para liderar la empresa de buena manera, esto es muy positivo ya que permite evitar resistencias internas en el periodo de transición. El promedio para esta variable es del 55,78 % de valoración (siempre o casi siempre).

Las empresas familiares en su mayoría no cuentan con un plan de sucesión, el cual no permite generar una planificación adecuada para determinar los planes a futuro, a pesar de que muchas de estas empresas al momento de elegir al siguiente sucesor se guían en un miembro de la familia, esto no siempre tiene que ser así, debido a que tiene que ser una persona apta sobre todo para que la empresa se perpetúe de generación en generación y no se estanque. Según Améstica et al. (2019), las empresas no aplican un plan de sucesión en su empresa, y los sucesores se deben educar profesionalmente en beneficio de la empresa familiar.

Tabla 2*Preguntas de la percepción sobre el desempeño*

		DESEMPEÑO													
		8. ¿El desempeño en la empresa familiar, está relacionado con la acumulación de capital emocional?		9. ¿El desempeño en la empresa está reflejado en el incremento de participación de mercado y rendimiento financiero?		10. ¿Existe un desempeño conjunto en la empresa y la familia??		11. ¿Se fortalece la creación de valor en beneficio para la empresa?		12. ¿Se fortalece la rentabilidad con una buena toma de decisiones para asegurar la supervivencia?		13. ¿Se diseña una visión patrimonial con expectativas familia – negocio?		14. ¿Cree que el desempeño mejorará con la nueva generación?	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0
	Rara vez	1	4.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	A veces	5	23.8	4	19.0	2	9.5	3	14.3	0	0.0	1	4.8	2	9.5
	Casi siempre	12	57.1	10	47.6	11	52.4	10	47.6	14	66.7	10	47.6	6	28.6
	Siempre	3	14.3	7	33.3	8	38.1	8	38.1	7	33.3	10	47.6	13	61.9
	Total	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100

Ante la variable desempeño, en la tabla 2, el puntaje más alto de todas las preguntas 61.9% corresponde a la pregunta catorce la cual indica que la creencia de que la empresa tendrá un mejor desarrollo al incorporar nuevas generaciones. Seguida de pregunta trece que mencionan

que las empresas si diseñan una visión patrimonial con expectativas de familia-negocio 47,6%, estas destacan porque dejan en evidencia que hay preparación y confianza con su desempeño a futuro. Además, el 38,1% siempre busca la creación de valor para beneficiar a la empresa porcentaje que, si bien es positivo, también se interpreta como que no se adoptan prácticas positivas normalmente en las empresas lo que puede generar que se limite su desempeño.

Así mismo, otro 38,1% de los encuestados responde que siempre existe un desempeño conjunto entre la empresa y la familia. El 33,3% considera que la buena toma de decisiones siempre fortalece la rentabilidad para asegurar su supervivencia, en este aspecto la empresa necesita fortalecer y generar una toma de decisiones basadas en aspectos financieros y de sostenibilidad. Otro 33,3% considera que el desempeño de la empresa está reflejado en el incremento de participación de mercado. Finalmente, el 14,3% considera que el desempeño de la empresa está relacionado con la acumulación del capital emocional.

Se puede constatar que en la variable Desempeño, en promedio el 49,65% de los entrevistados coincidieron en estar casi siempre de acuerdo en cada una de las 7 preguntas de esta variable, seguido por el 38,09% quienes estaban siempre de acuerdo, el 11,56% concordaban en estar a veces de acuerdo y el 0,68% estar rara vez de acuerdo.

Además, nos menciona Makumbe et al. (2025), que hay una relación entre el desempeño del sistema productivo y subjetivos que están orientados a una satisfacción de los grupos de interés que puedan existir en las empresas familiares. Lukito et al. (2025) destaca que el desempeño es crucial para la supervivencia y el éxito empresarial, ya que va ligada a la crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Tabla 3*Preguntas de la percepción de la capacidad gerencial*

		CAPACIDAD GERENCIAL													
Válido		15. ¿Aplica habilidades de liderazgo para dirigir?		16. ¿Su capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas es clara?		17. ¿Genera alternativas para la solución de problemas?		18. ¿Se construye una buena relación y cohesión entre los miembros de la empresa?		19. ¿Comparte información y rinde cuentas a los interesados?		20. ¿Enfrento de manera adecuada los conflictos de interés entre la empresa y la familia?		21. ¿Existe compromiso y motivación para adaptarse a los cambios?	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	4.8	0	0.0	0	0
	Rara vez	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	28.6	0	0.0	0	0.0
	A veces	8	38.1	1	4.8	1	4.8	0	0.0	12	57.1	0	0.0	0	0.0
	Casi siempre	12	57.1	12	57.1	7	33.3	9	42.9	1	4.8	8	38.1	8	38.1
	Siempre	1	4.8	8	38.1	13	61.9	12	57.1	1	4.8	13	61.9	13	61.9
	Total	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100	21	100

Tal como se observa en la tabla N° 03 de las 7 preguntas de la variable de la capacidad gerencial, el puntaje más alto de todas las preguntas 61,9% corresponden a tres apartados que

se vincula entre sí, los cuales son, generar alternativas para solución de problemas lo cual evidencia que los líderes tienen una capacidad de análisis muy buena, lo cual es una capacidad gerencial de suma importancia; enfrentar de manera adecuada los conflictos de interés de la empresa, se interpreta en que los líderes tienen una buena preparación para manejar problemas internos dentro de la organización como en la familia; y la existencia de compromiso y motivación para adaptarse a cambios estas dan a entender existen buenas habilidades de liderazgo y tienen una visión positiva acerca de la capacidad gerencial. Por otro lado, el 57,1% considera que existe una buena relación y cohesión con los miembros, lo cual es un punto clave para determinar qué tan bueno es el clima laboral dentro de la empresa, ya que este contribuye a un desempeño más eficaz. El 38,1% considera que el líder tiene una buena capacidad de escucha y expresa conceptos e ideas claramente, esto señala que aún hay un margen de mejora en este aspecto, ya que si no trabaja de manera adecuada podría generar índices bajos de motivación dentro de la organización. Una de las preguntas con el puntaje más bajo 4,8% le corresponde a que no muchos de los encargados de las empresas familiares nunca comparten la información de la empresa con sus colaboradores, esto puede deberse a que son muy cuidadosos con todo lo relacionado a la empresa y si brindar información alguna solo será para aquellos trabajadores muy cercanos a la familia o que lleven bastante tiempo trabajando con ellos.

Se pudo constatar en la variable capacidad gerencial, en promedio el 41,50% de los entrevistados coincidieron en estar siempre de acuerdo en cada una de las preguntas, seguido por el 38,78% quienes estaban casi siempre de acuerdo, el 14,47% concordaban en estar a veces de acuerdo, el 4,08% en rara vez de acuerdo y el 0,68% estar nunca de acuerdo, respecto al tema de aplicar una buena capacidad gerencial, en donde las dos primeras opciones de la escala de Likert previamente mencionadas representan el 80,28% de las percepciones de los encargados de las empresas familiares del departamento de Lambayeque, dejando claro que trabajan muy bien en este ámbito.

Daulay (2024), manifiesta que un gerente con altos niveles de competencia genera éxito en los factores de liderazgo, guiando a la organización al logro de sus objetivos, trabajan para hacer destacar a un área y a la empresa en general en sus objetivos y metas. Así como Améstica et al., (2019) resaltan la importancia de las empresas familiares como unidad económica impulsora de diversos territorios, que analiza las percepciones que tienen los dueños o los gestores de empresas familiares.

El proceso de recopilación de información para esta investigación al analizar la percepción de los responsables de la Empresa Familiar del departamento de Lambayeque con respecto a la gestión de la sucesión, desempeño y capacidad gerencial, se pudo encontrar que existen

variables que afectan al cambio generacional, por otra parte hay una gran parte de encuestados que sí están de acuerdo con la gestión que se viene elaborando hasta hoy en día en las empresas, pero siempre y cuando se mejoren algunos aspectos, entonces solo así sí habría un posible traspaso generacional.

Analizar la percepción que tienen los responsables de las Empresas Familiares del departamento de Lambayeque con respecto a la gestión de la sucesión, desempeño y capacidad gerencial; al realizar la encuesta a los responsables de las empresas familiares manifestaron estar siempre de acuerdo ante las preguntas de la variable sucesión, excepto que no cuentan con un plan de sucesión; por otra parte manifestaron estar casi siempre de acuerdo ante las preguntas de la variable desempeño, sobre todo con que existe un desempeño conjunto entre la empresa y la familia; por último manifestaron estar siempre de acuerdo ante las preguntas de la variable capacidad gerencial, excepto con que no muchos de ellos comparten información de la empresa con sus colaboradores, o mejor dicho rara vez lo hacen.

Tabla 4.

Antecedentes Generales de las empresas familiares Lambayeque, 2022

		n	%
Años de la empresa	3 – 18	8	38.1%
	19 - 33	6	28.6%
	34 a más	7	33.3%
Sector	Comercio	9	42.9%
	Manufactura	6	28.6%
	Servicios	6	28.6%
Tipo	Vigente	18	85.7%
	Cerrado	3	14.3%
Miembros en alta dirección	1	3	14.3%
	2	4	19.0%
	3 a más	14	66.7%
Generación	Primera	5	23.8%
	Segunda	12	57.1%
	Tercera	4	19.0%
Tamaño de empresa	Entre 5 a 30 trabajadores	13	61.9%
	Entre 31 a 50 trabajadores	5	23.8%
	Más de 50 trabajadores	3	14.3%
¿Se ha planteado su retiro?	No	7	33.3%
	Sí	14	66.7%

Nota: IBM SPSS 27

Mediante la Tabla 4 se observa que el 38.1% de empresas tienen entre 3 a 18 años de antigüedad, además el 42.9% pertenecían al sector comercio, también se observa que el 85.7% de empresas se encontraban vigentes, además de 3 a más miembros de la familia ocupan la alta

dirección, de igual modo, el 57.1% pertenecen a la segunda generación, además el 61.9% de empresas tenían entre 5 a 30 trabajadores y el 66.7% han planteado su retiro.

Tabla 5.

Generación de la empresa según años de las empresas familiares Lambayeque, 2022

Generación	Años de la empresa			Total
	3 – 18	19 - 33	34 a más	
Primera	1	3	1	5
Segunda	6	2	4	12
Tercera	1	1	2	4
Total	8	6	7	21

Nota: IBM SPSS 27

A través de la Tabla 5 se puede observar que 6 empresas pertenecen a la segunda generación y tienen entre 3 a 18 años de antigüedad, asimismo 4 empresas pertenecen a la segunda generación y tienen más de 34 años de antigüedad, también se observa que 3 empresas están en la primera generación tiene entre 19 y 33 años de antigüedad.

Tabla 6.

Generación de la empresa según sector de las empresas familiares Lambayeque, 2022

Generación	Sector			Total
	Comercio	Manufactura	Servicios	
Primera	3	1	1	5
Segunda	3	4	5	12
Tercera	3	1	0	4
Total	9	6	6	21

Nota: IBM SPSS 27

A través de la Tabla 6 se puede observar que 5 empresas pertenecían a la segunda generación y pertenecían al sector servicios, asimismo 4 empresas pertenecen a la segunda generación y eran del sector manufactura, también se observa que 3 empresas están en la primera generación y están en el sector comercio.

Tabla 7.

Generación de la empresa según tipo de las empresas familiares Lambayeque, 2022

Generación	Tipo		Total
	Vigente	Cerrado	
Primera	5	0	5

Segunda	10	2	12
Tercera	3	1	4
Total	18	3	21

Nota: IBM SPSS 27

A través de la Tabla 7 se puede observar que 10 empresas pertenecían a la segunda generación y estaban vigentes, también se observa que 2 empresas están en la segunda generación y estaban cerradas.

Tabla 8.

*Generación de la empresa según mientras en alta dirección de las empresas familiares
Lambayeque, 2022*

Generación	Miembros en alta dirección			Total
	1	2	3 a más	
Primera	0	2	3	5
Segunda	3	1	8	12
Tercera	0	1	3	4
Total	3	4	14	21

Nota: IBM SPSS 27

A través de la Tabla 8 se puede observar que 8 empresas pertenecían a la segunda generación y tenían 3 a más miembros en la alta dirección, asimismo 3 empresas pertenecen a la segunda generación y tenían 1 miembro, también se observa que 3 empresas estaban en la tercera generación y tenían 3 a más miembros.

Tabla 9.

*Generación de la empresa según tamaño de la empresa de las empresas familiares
Lambayeque, 2022*

Generación	Tamaño de empresa			Total
	Entre 5 a 30 trabajadores	Entre 31 a 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores	
Primera	3	1	1	5
Segunda	8	2	2	12
Tercera	2	2	0	4
Total	13	5	3	21

Nota: IBM SPSS 27

A través de la Tabla 9 se puede observar que 8 empresas pertenecían a la segunda generación y tenían entre 5 a 30 trabajadores, asimismo 2 empresas pertenecen a la segunda generación y tenían entre 31 a 50 trabajadores, también se observa que 3 empresas estaban en la primera generación y tenían entre 5 a 30 trabajadores.

Tabla 10.

Generación de la empresa según retiro de las empresas familiares Lambayeque, 2022

Generación	¿Se ha planteado su retiro?		Total
	No	Sí	
Primera	1	4	5
Segunda	3	9	12
Tercera	3	1	4
Total	7	14	21

Nota: IBM SPSS 27

A través de la Tabla 10 se puede observar que 9 empresas pertenecían a la segunda generación y han planteado retirarse, asimismo 4 empresas pertenecen a la primera generación y tenían planteado retirarse, también se observa que 3 empresas estaban en la tercera generación y no han planteado retirarse.

Tabla 1.

Sucesión del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos en empresas familiares Lambayeque, 2022

	n	%
Bajo	1	4.8%
Medio	9	42.9%
Alto	11	52.4%
Total	21	100.0%

Nota: IBM SPSS 27

Mediante la Tabla 11 se observa que el 52.4% de empresas registró un alto nivel de sucesión, mientras que el 42.9% presentó nivel medio y el 4.8% consideró que se realiza en nivel bajo.

Tabla 12.

Desempeño del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos en empresas familiares Lambayeque, 2022

	n	%
Bajo	0	0.0%

Medio	4	19.0%
Alto	17	81.0%
Total	21	100.0%

Nota: IBM SPSS 27

Mediante la Tabla 12 se observa que el 81% de empresas registró un alto nivel del desempeño del predecesor y el 19% presentó nivel medio.

Tabla 2.

Capacidad gerencial del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos en empresas familiares Lambayeque, 2022

	n	%
Bajo	1	4.8%
Medio	4	19.0%
Alto	16	76.2%
Total	21	100.0%

Nota: IBM SPSS 27

Mediante la Tabla 13 se observa que el 76.2% de empresas registró un alto nivel de capacidad gerencial, mientras que el 19% presentó nivel medio y el 4.8% presentó nivel bajo.

Tabla 3.

Prueba de normalidad para la sucesión, desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares Lambayeque, 2022

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Sucesión	0.127	21	0.200	0.971	21	0.754
Desempeño	0.124	21	0.200	0.929	21	0.130
Capacidad gerencial	0.130	21	0.200	0.912	21	0.060

Nota: IBM SPSS 27

Mediante los resultados presentados en la Tabla 14, se observa que al aplicar la prueba de Shapiro-Wilk se obtuvieron significancias por debajo a 0.05 para sucesión, desempeño y capacidad gerencial (0.754, 0.430 y 0.060 respectivamente) lo que permite evidenciar que siguen distribución normal, debido a ello se utiliza la prueba de correlación de Pearson.

Tabla 4.

Relación entre la sucesión y desempeño en empresas familiares Lambayeque, 2022

	Sucesión	Desempeño
--	----------	-----------

Sucesión	Correlación de Pearson	1	0.877
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	21	21
Desempeño	Correlación de Pearson	0.877	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	21	21

Nota: IBM SPSS 27

Tal como se observa en la Tabla 15, se observa que al aplicar la prueba de Pearson se alcanzó una significancia menor a 0.05, lo que evidencia que existe relación entre la sucesión y el desempeño, además se obtuvo un coeficiente de correlación igual a 0.877, lo cual indica que la relación es positiva y considerable.

Tabla 56.

Relación entre sucesión y capacidad gerencial en empresas familiares Lambayeque, 2022

		Sucesión	Capacidad gerencial
Sucesión	Correlación de Pearson	1	0.650
	Sig. (bilateral)		0.001
	N	21	21
Capacidad gerencial	Correlación de Pearson	0.650	1
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	21	21

Nota: IBM SPSS 27

Tal como se observa en la Tabla 16, se observa que al aplicar la prueba de Pearson se alcanzó una significancia menor a 0.05, lo que evidencia que existe relación entre la sucesión y la capacidad gerencial, además se obtuvo un coeficiente de correlación igual a 0.650, lo cual indica que la relación es positiva y media.

Tabla 6.

Relación entre desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares Lambayeque, 2022

		Desempeño	Capacidad gerencial
Desempeño	Correlación de Pearson	1	0.827
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	21	21

	Correlación de Pearson	0.827	1
Capacidad gerencial	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	21	21

Nota: IBM SPSS 27

Tal como se observa en la Tabla 17, se observa que al aplicar la prueba de Pearson se alcanzó una significancia menor a 0.05, lo que evidencia que existe relación entre desempeño y la capacidad gerencial, además se obtuvo un coeficiente de correlación igual a 0.827, lo cual indica que la relación es positiva y considerable.

Discusión

En cuanto al objetivo general planteado, mediante un análisis descriptivo se observó en general que el 52.4% de las empresas familiares tienen éxito en la sucesión, el 81% en el rendimiento y el 76.2% en la capacidad de gestión en comparación con su generación anterior. Según Makumbe et al. (2025), la mejora de los nuevos directivos y los fuertes vínculos intergeneracionales afectan significativamente los resultados empresariales. Del mismo modo, Cabanilla et al. (2022) descubrieron que pasar por alto la planificación de la sucesión suele conducir a una organización más débil dentro de la empresa y a un escaso intercambio de conocimientos entre las diferentes generaciones. Rave y Moreno (2023) también revelaron que la calidad de la sucesión para las pymes y las grandes empresas familiares está vinculada al conocimiento preexistente del sucesor sobre el negocio. Al mismo tiempo, Ugwu et al. señalan que las empresas con sólidas prácticas de sucesión tienden a lograr mejores resultados en todas las áreas. Además, Quero et al. (2024) observaron que la falta de formación directiva en las empresas familiares resulta en una gestión estratégica deficiente, lo que fue respaldado por el 4,8% de las empresas que informaron una baja capacidad de gestión.

Respecto al primer objetivo específico planteado, se halló que el 52.4% de las empresas considera que este proceso es alto, el 42.9% lo describe en nivel medio y solo el 4.8% ve un bajo nivel de sucesión. Los resultados coinciden con Makumbe et al. (2025), quienes hallaron que las empresas familiares de tamaño pequeño y mediano tienen menos probabilidades de implementar planes de sucesión. Además, Rave y Moreno (2023), consideraron más importante tener un sucesor bien preparado, mientras que las grandes empresas valoran a quien ha trabajado en otros puestos. Asimismo, Abaddi (2025) encontró que la juventud del sucesor, sus años de educación y su actitud afectan en gran medida los resultados del proceso de sucesión. Asimismo, Cabanilla et al. (2022) desarrollaron un modelo para describir el proceso de sucesión

en empresas familiares ecuatorianas y descubrieron que, si las familias planifican mal, enfrentan mayores riesgos para la sostenibilidad de sus negocios.

En cuanto al segundo específico planteado, se encontró que el 81% de representantes perciben un alto nivel de desempeño del predecesor, mientras que el 19% considera que este desempeño es medio, y ningún caso reportó un nivel bajo. Este hallazgo es consistente con lo reportado por Makumbe et al. (2025), quienes identifican que el desempeño del predecesor, especialmente en términos de formación del sucesor y mantenimiento de relaciones intergeneracionales saludables, tiene un impacto significativo en el desempeño global de la empresa. De manera similar, Abaddi (2025) encontró que las características personales del predecesor como su experiencia, actitud y nivel educativo están fuertemente asociadas a una transición generacional exitosa. Por otro lado, el estudio de Rave y Moreno (2023) revela que, en las empresas familiares, especialmente en las pymes, el desempeño del predecesor se vincula estrechamente con su involucramiento continuo en el negocio y su capacidad para transferir conocimientos al sucesor. Asimismo, Cabanilla et al. (2022), se destaca que una mala organización interna y una falta de planificación del predecesor pueden comprometer seriamente la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, para el tercer objetivo específico, se halló que un 76.2% de los colaboradores percibe que el predecesor posee una alta capacidad gerencial, mientras que un 19.0% considera que esta es media, y solo un 4.8% la califica como baja. Al contrastar estos hallazgos con Quero et al. (2024), se observa un patrón opuesto: en dicha investigación, predominó una percepción negativa sobre el perfil gerencial, con énfasis en la falta de habilidades administrativas y formación profesional básica en los encargados de la gestión.

Conclusiones

Se concluye que los gerentes o líderes sucesores de las empresas familiares de hoy en día resaltan por tener una buena capacidad gerencial, coexistiendo la relación favorable entre la capacidad gerencial y la familiarización con los colaboradores que no sean miembros de la familia. Cuando hablamos del desempeño, este destaca por haber una relación entre el capital emocional y el desempeño conjunto entre lo que es la empresa y la familia, percibiendo una buena participación, por ende, en el mercado se genera un bajo riesgo financiero. Como se pudo evidenciar, los encuestados observan que existe una relación conjunta entre el desempeño con la participación favorable en el mercado y bajo riesgo financiero, es porque a medida que se presenta un mejor desempeño en la empresa, obtendrán resultados favorables que los beneficiarán.

Se concluye que la importancia de las empresas familiares es fundamental en el departamento de Lambayeque. Dentro de los resultados más destacados está la escasa planificación cuando se va a elegir al siguiente sucesor de la empresa familiar, ya que por no contar con un plan establecido muchas de las empresas familiares limitan su supervivencia en una próxima generación. Si bien es cierto, las nuevas generaciones tienen sus propias motivaciones, no siempre los hijos de los propietarios de las empresas familiares continúan con una carrera que esté relacionada con la dirección de la empresa familiar, lo cual hace que haya una lejanía hacia la empresa familiar, y por ende afectaría de manera significativa al cambio generacional y la continuidad de la empresa con el pasar de los años.

Se concluyó que las empresas que se encuentran en una segunda y tercera generación, se puede evidenciar que a pesar de tener familiares que puedan tomar el mando en un futuro, este quedará en manos de una persona externa si este fuera necesario, si bien es cierto existe el interés por parte de los posibles sucesores por continuar con la empresa y muchos de los encuestados consideran que el desempeño mejorará con la nueva generación, gracias al desempeño conjunto que hay entre empresa y familia.

Por último, se concluye respecto a la capacidad gerencial, que, si bien existen aspecto de mejora, a su vez se evidencia que la mayoría de los líderes se encuentran capacitados para la resolución de problemas que se les presente, ya que estos generan un clima organizacional ordenado y positivo derivando a resultados positivos que reflejan un desempeño eficaz y eficiente dentro de la organización.

Recomendaciones

Se recomienda a las empresas familiares del departamento de Lambayeque, diseñar e institucionalizar un plan de sucesión integral que incluya diagnóstico organizacional, detección de talento dentro de la familia, procesos de formación continua, mentoría estructurada por parte del predecesor y evaluación periódica del desempeño del sucesor. Además, promover espacios de diálogo intergeneracional para fortalecer la cultura organizacional y asegurar la alineación de valores y objetivos entre generaciones.

También se recomienda fomentar la elaboración de hojas de ruta personalizadas para el proceso sucesorio en función del tamaño y madurez de la empresa. Estas hojas de ruta deben incluir indicadores de preparación del sucesor (educación, actitud, competencias gerenciales), herramientas para evaluar avances (feedback de colaboradores, hitos alcanzados) y estrategias para integrar gradualmente al sucesor en roles clave, reduciendo el riesgo de fallos abruptos en la transición.

De igual manera, se sugiere establecer un modelo de liderazgo colaborativo durante el proceso de sucesión, en el cual el predecesor actúe como mentor del sucesor, brindando acompañamiento estratégico, pero delegando paulatinamente responsabilidades operativas. Se sugiere formalizar esta etapa mediante un cronograma de transición, espacios de transferencia de conocimiento documentado y sesiones de revisión conjunta de decisiones clave. Por último, se sugiere impulsar programas de actualización y profesionalización gerencial dirigidos a líderes familiares actuales, que aborden áreas clave como finanzas, gestión estratégica, liderazgo de equipos y transformación digital. Esto permitirá consolidar un estilo de dirección moderno, capaz de afrontar los desafíos actuales del mercado y servir de ejemplo formativo para los futuros sucesores.

Referencias

- Abaddi, S. (2025). A new era of succession planning in family businesses. *Management and Sustainability*, 1(1). doi:10.1108/MSAR-10-2024-0192
- Alrubaishi, D., Batterjee, M., Abokhodair, H., & Khoja, B. (2025). Fit for the future: navigating governance and sustainability in a Saudi family business. *Family Business Sustainability Case Studies Across the World*, 33-43. doi:10.4337/9781035339259.00009
- Améstica, L., King, A., Larraín, C., & Parra, Y. (2019). Succession, performance and management capacity in family companies. *Dimensión Empresarial*, 17(2). doi:10.15665/dem.v17i2.1945
- Baumgart, A., Bell, R., & Wiid, R. (2024). Internal communication and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(1), 1031-1036. doi:10.1108/JFBM-10-2023-0224
- Cabanilla, 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. *Scielo*, 14(3). doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000300217&script=sci_arttext
- Daulay, B. (2024). The influence of managerial competence and achievement motivation on the leadership effectiveness of high school principals. *Cakrawala Pendidikan*, 43(1), 411- 421. doi:10.21831/cp.v43i2.61912
- Díaz, K., Jarrín, M., Enderica, H., & Cervantes, C. (2024). Liderazgo y Cultura Organizacional en empresas familiares. Desde una perspectiva teórica. *Scielo*, 42(80). doi:10.46398/cuestpol.4280.12

- Ellis, A., Conrad, J., Dwivedi, P., & Green, G. (2025). Succession Planning Among Logging Business Owners Approaching Retirement Age in Georgia and Florida, USA. *Revista Croata de Ingeniería Forestal*, 46(1), 155-164. doi:10.5552/crojfe.2025.2906
- Flambures, B. (2024). Succession and real earnings management in family businesses: is socioemotional wealth a predictor for Cooking the Books? *Journal of Family Business Management*, 1(1), 2043-6238. doi:10.1108/JFBM-08-2024-0183
- Garza, A., & Hernández, N. (2022). Características gerenciales que influyen en el emprendimiento exitoso en Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. *Scielo*, 7(21). doi:10.36791/tcg.v7i21sept-dic.179
- Guo, Y., Li, A., Zhou, Y., & Di, Y. (2022). Information disclosure, practical actions and dynamics of employees' health and safety issues in Chinese family businesses—Evidence based on Chinese a-share listed companies. *Frontiers in Public Health*, 10(952823). doi:10.3389/fpubh.2022.952823
- Gutiérrez, S., Montañez, G., & Haro, M. (2022). El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares: desde la perspectiva de género. 4(1). <https://ru.iiec.unam.mx/5896/1/4.%20050-Guti%C3%A9rrez-Monta%C3%B1ez-Haro.pdf>
- Hernández, F., Blanco, A., & Miotto, G. (2024). Innovation in family businesses: Exploring the influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity on innovative capacity. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(100600). doi:10.1016/j.jik.2024.100600
- Hinojosa, C., Polo, B., Medina, E., & Hinojosa, M. (2024). Transformación empresarial del sector comercio: Formalización de las empresas familiares en Perú. 30(9). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9645073>
- Hoekx, L., Lambrechts, F., & Vandekerckhof, P. (2024). The influence of family firm CEOs' transformational leadership on employee engagement: the mediating role of psychological safety. *Journal of Family Business Management*, 14, 1316-1335. doi:10.1108/JFBM-12-2023-0298
- Idris, I., Sugeng, W., Muhammad, N., & Tumpal, S. (2025). Intergeneration Dynamics and Knowledge Sharing in Family Business Sustainability. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 4316-4325. doi:10.62754/joe.v4i1.6318
- Jesrina, X., & Khai, G. (2022). A black swan in malaysian chinese family business succession: a case study. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 461-475. doi:10.33736/ijbs.4625.2022

- and Directors: A Practical Guide on How to Lead your Business*, 1(1), 1-471. doi:10.1007/978-3-031-19726-0
- Miroshnychenko, I., Torres de Oliveira, R., De Massis, A., & Überbacher, R. (2024). Family Involvement and Firm Performance: A Worldwide Study Unveiling Key Mechanisms. *Family Business Review*, 37(4), 449-475. doi:10.1177/08944865241290856
- Motylska, A., Szymanska, I., & Safin, K. (2023). Family influence and succession strategies in private businesses at the cusp of leadership change: comparison between family firms and lone founder enterprises. *Journal of Family Business Management*, 13, 955-989. doi:10.1108/JFBM-04-2022-0056
- Nguyen, H., Nguyen, T., Van, D., & Huu, N. (2024). Knowledge transfer and succession process in small family businesses. 10(1). https://www.researchgate.net/profile/Tony-Ng-29/publication/374783919_Knowledge_transfer_and_succession_process_in_small_family_businesses/links/65e5c492e7670d36abfcdb7e/Knowledge-transfer-and-succession-process-in-small-family-businesses.pdf
- Núñez-Cacho, P., Grande, F., Moreno, A., & Ortega, C. (2022). Advance employee development to increase performance of the family business. *Employee Relations*, 45(7), 27-45. doi:10.1108/ER-03-2022-0151
- Pahnke, A., Schleppehorst, S., & Schlomer, N. (2024). Family business successions between desire and reality. *Journal of Business Venturing Insights*, 21(e00457). doi:10.1016/j.jbvi.2024.e00457
- Patel, P., & De Massis, A. (2025). Trademark intensity and firm performance in family versus non-family firms: The role of organizational and knowledge capital. *Journal of Business Research*, 194(115372). doi:10.1016/j.jbusres.2025.115372
- Quero, E., Maldonado, D., & Isea, J. (2024). Estrategias gerenciales competitivas para configurar un modelo de perfil gerencial en la empresa familiar. *Scielo*, 6(10). doi:10.35381/gep.v6i10.96
- Rave, E., & Moreno, J. (2023). Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. pymes. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 69, 157-189. doi:<https://doi.org/10.35575/rvucn.n69a7>
- Ringo, D., & Kibambila, V. (2025). Transcending the past into the future: the effects of succession planning and incumbents' willingness to step aside on the sustainability of family businesses. *Journal of Trade Science*, 1(1). 1-18. <https://doi.org/10.1108/JTS-03-2024-0013>.

- Rodrigues, P., Pai, P., Joshi, H., & Prabhu, N. (2025). Influence of Socio-emotional Wealth on Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Bibliometric Analysis and Systematic Review. *Business Perspectives and Research*, 13(2), 206-225. doi:10.1177/22785337221098484
- Rosecká, N., & Machek, O. (2022). Non-family members and conflict processes in family firms: a systematic review of literature. *Journal of Business Economics*, 92(2), 235-281. doi:10.1007/s11573-021-01054-9
- Rzepka, A., & Czerwińska, M. (2024). The Impact of Relationships on Knowledge and Leadership in Family Firms in the 21st Century. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 25(1), 704-709. doi:https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2901
- Shah, S., Meghrajani, I., & Thanki, H. (2023). Khushboo Pouch and Packaging – “adapt to change”: a case on succession planning. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 13(1), 1-24. doi:10.1108/EEMCS-02-2023-0068
- Sharma, S., & Sharma, P. (2024). Temporal Depth & Directionality: Competitive Advantage for Sustainable Family Enterprises. *European Journal of Family Business*, 14(1), 5-18. doi:10.24310/ejfb.14.1.2024.18462
- Smajić, H., Palalić, R., Butt, I., Ahmed, N., & Ramadani, V. (2025). Socioemotional wealth and family firms performance: a framework and future pathways. *Review of Managerial Science*, 19(4), 1257-1296. doi:10.1007/s11846-024-00791-9
- Szabó, K., & Aranyosy, M. (2024). The influence of family business background on the entrepreneurial intention of individuals A quantitative study of Hungarian university students. *Society and Economy*, 46(1), 441-461. doi:10.1556/204.2024.00009
- Ugwu, F., Enudu, T., & Hokay, C. (2022). Succession planning and the performance of family owned business in Enugu state. 6(4). https://www.researchgate.net/publication/364360159_SUCCESSION_PLANNING_AND_THE_PERFORMANCE_OF_FAMILY_OWNED_BUSINESS_IN_ENUGU_STATE
- Vajdi, M., Yadollahi, J., Rezvani, M., & Sakhdari, K. (2025). Conceptual framework of two-generational value creations in family firms. *International Journal of Innovation Science*. doi:10.1108/IJIS-04-2024-0108.
- Zhang, L., Lin, Z., Baranchenko, Y., & Ren, L. (2025), Intra-family succession and firm's internationalization: a network-based resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2023-1066>

Anexos

Cuestionario: Estudio de empresas familiares, Lambayeque

Estimado (a) Sr(a), se está realizando esta encuesta enfocada en la sucesión, desempeño y capacidad gerencial del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos. Le agradezco brindar unos minutos de su tiempo para responder a las siguientes preguntas.

Nombre de empresa	
Encuestado	

I. Antecedentes Generales de la Empresa

1. Año de fundación:

--

2. Sector:

--

3. Tipo de empresa (marque con una "X")

Vigente	
Cerrada	

4. ¿Cuántos miembros de la familia se encuentran en un puesto de alta dirección en la empresa?

1	
2	
3 a más	

5. ¿En qué generación se encuentra la empresa?

Primera generación	
Segunda generación	
Tercera generación	

6. Señale cuántos trabajadores componen su empresa

Entre 5 a 30 trabajadores	
Entre 31 a 50 trabajadores	
Más de 50 trabajadores	

7. ¿Se ha planteado su propio retiro de la empresa?

Sí	
No	

II. Percepción de la sucesión en la empresa familiar. (Marque con una "X")

	Sucesión	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Aplica un plan de sucesión en su empresa?					
2	¿El sucesor ha recibido algún tipo de educación profesional, en beneficio para la empresa?					
3	¿La empresa prepara al sucesor con habilidades humanas para dirigir?					
4	¿Se le exige al sucesor tener experiencia laboral antes de liderar la empresa?					
5	¿El sucesor quiere continuar con la empresa?					
6	¿Se familiariza al sucesor con la empresa, sumándole comentarios positivos de la misma para incentivar al sucesor para continuar con ella?					
7	¿Cree que el sucesor está apto para liderar de buena manera la empresa?					

III. Percepción sobre el desempeño en la empresa familiar. (Marque con una “X”)

	Desempeño	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿El desempeño en la empresa familiar, está relacionado con la acumulación de capital emocional?					
2	¿El desempeño en la empresa está reflejado en el incremento de participación de mercado y rendimiento financiero?					
3	¿Existe un desempeño conjunto en la empresa y la familia?					
4	¿Se fortalece la creación de valor en beneficio para la empresa?					
5	¿Se fortalece la rentabilidad con una buena toma de decisiones para asegurar la supervivencia?					
6	¿Se diseña una visión patrimonial con expectativas familia – negocio?					
7	¿Cree que el desempeño mejorará con la nueva generación?					

IV. Percepción de la capacidad gerencial en la empresa familiar. (Marque con una “X”)

	Capacidad gerencial	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Aplica habilidades de liderazgo para dirigir?					
2	¿Su capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas es clara?					
3	¿Genera alternativas para la solución de problemas?					
4	¿Se construye una buena relación y cohesión entre los miembros de la empresa?					

5	¿Comparte información y rinde cuentas a los interesados?					
6	¿Enfrento de manera adecuada los conflictos de interés entre la empresa y la familia?					
7	¿Existe compromiso y motivación para adaptarse a los cambios?					

Matriz de Operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Sucesión	Pahnke et al. (2024) define al término de sucesión empresarial como una transferencia de liderazgo a un nuevo propietario, dentro de este proceso se pueden optar por dos alternativas, la primera es que, se realice una sucesión intrafamiliar o se realice una sucesión externa a la familia.	Se mide todos los aspectos involucrados en la sucesión, desde contar con un plan hasta la capacidad que tendrá el sucesor para liderar la empresa.	Plan de sucesión Educación profesional del sucesor Prepara al sucesor en habilidades humanas Experiencia laboral Continuidad del sucesor Familiariza al sucesor con la empresa Capacidad del sucesor para liderar la empresa
Desempeño	Lukito et al. (2025), indica que, el desempeño es crucial para la supervivencia y el éxito empresarial, ya que va ligada a la crecimiento y sostenibilidad de la empresa, esto debido a que los integrantes de la familia son normalmente los que gestionan la empresa internamente, con el fin de tener altos estándares en rendimiento y seguir siendo competitivos.	Se mide los aspectos de desempeño de la empresa familiar, creación de valor, rentabilidad acorde a la toma de decisiones, visión patrimonial, desempeño frente a la nueva generación.	Desempeño familia capital emocional Desempeño empresa familiar Desempeño conjunto Creación de valor Rentabilidad en la toma de decisiones Visión patrimonial Desempeño frente a la nueva generación
Capacidad gerencial	Hoekx et al. (2024), determinan que es un elemento que influye dentro de todo el manejo de la empresa, en una empresa familiar el liderazgo es heredado al sucesor elegido, el cual debe estar capacitado para contar con el compromiso laboral necesario y contar con un debido manejo de la empresa.	Se mide los aspectos liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, compartición de información, la existencia de conflictos de interés y las actitudes frente al cambio y motivación.	Liderazgo Comunicación Toma de decisiones Trabajo en equipo Compartir información Conflictos de interés Actitud frente al cambio y motivación

Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Variable	Indicadores
General	General		
¿Cuál es la percepción del predecesor y de sus colaboradores cercanos acerca de la sucesión, desempeño y capacidad gerencial en Empresas Familiares del departamento Lambayeque?	Analizar la sucesión, desempeño y capacidad gerencial del predecesor según su propia percepción y de sus colaboradores cercanos en Empresas Familiares de la Región Lambayeque.	Sucesión	Plan de sucesión Educación profesional del sucesor Prepara al sucesor en habilidades humanas Experiencia laboral Continuidad del sucesor Familiariza al sucesor con la empresa Capacidad del sucesor para liderar la empresa
Específicos	Específicos		
¿Cuál es el nivel de sucesión, desempeño y capacidad de gestión de las empresas familiares de Lambayeque, 2022?	Describir el nivel de sucesión, desempeño y capacidad de gestión de las empresas familiares de Lambayeque, 2022.	Desempeño	Desempeño familia capital emocional Desempeño empresa familiar Desempeño conjunto Creación de valor Rentabilidad en la toma de decisiones Visión patrimonial Desempeño frente a la nueva generación
¿Cuál es la relación entre las dimensiones que evalúan las empresas familiares de Lambayeque, 2022?	Analizar la relación entre las dimensiones que evalúan las empresas familiares de Lambayeque, 2022.		Liderazgo Comunicación Toma de decisiones
¿Cuál es el análisis de conglomerados en base a las dimensiones de las empresas familiares de Lambayeque, 2022?	Determinar el análisis de conglomerados en base a las dimensiones de las empresas familiares de Lambayeque, 2022.	Capacidad gerencial	Trabajo en equipo Compartir información Conflictos de interés Actitud frente al cambio y motivación