

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

---

**PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL RUBRO DE  
GRIFOS Y ESTACIONES DE SERVICIOS EN LA PROVINCIA DE CUSCO**

---

**PRESENTADO POR:**

BR. XIOMARA ALICIA JORGE DORADO

BR. OTTO CARDENAS ROMERO

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**ASESOR:**

MGT. JORGE LUIS DIAZ UGARTE

CÓDIGO ORCID: 0000-0003-1731-0462

**CUSCO – PERÚ**

**2023**

# INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: “**PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL RUBRO DE GRIFOS Y ESTACIONES DE SERVICIOS EN LA PROVINCIA DE CUSCO**” presentado por la Bachiller **XIOMARA ALICIA JORGE DORADO** con DNI Nro. 61615138 y el Bachiller **OTTO CARDENAS ROMERO** con DNI Nro. 71522666, para optar al título profesional de Licenciado en Administración. Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 8 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 22 de enero de 2024

  
.....  
Firma  
Post firma..... **Jorge Luis Díaz Ugarte**  
Nro. de DNI..... **23985140**

ORCID del Asesor: <https://orcid.org/0000-0003-1731-0462>

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio:  
<https://unsaac.turnitin.com/viewer/submissions/oid:27259:308057525?locale=es-MX>

NOMBRE DEL TRABAJO

**TESIS DE XIOMARA Y OTTO CONCLUID  
OO 20-01-24.pdf**

AUTOR

**Xiomara Alicia Jorge Dorado**

RECUENTO DE PALABRAS

**42347 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**236629 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**196 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.8MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jan 20, 2024 10:03 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jan 20, 2024 10:05 PM GMT-5****● 8% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

## **Dedicatoria**

A Dios, a la Virgen María que guían y protegen mi camino y la de mi familia.

A mis padres Mauro y Alicia por inculcarme la responsabilidad, la disciplina, el estudio; a trabajar por mis sueños y por enseñarme que todo esfuerzo y dedicación tiene su recompensa. Por siempre confiar y creer en mí.

A mis hermanas Ana Gabriela y Mayra Alejandra por poder contar con ellas incondicionalmente, por su respaldo, cariño y por alentarme siempre a seguir adelante.

Xiomara Alicia Jorge Dorado.

A mis padres José Isidoro y María Gaudencia, por el amor, el esfuerzo y la paciencia que me han dedicado a lo largo de mi vida. Por enseñarme a ser una persona que enfrenta los desafíos con valentía y determinación, por inculcarme que el mejor soporte es Dios y valorar el respeto y empatía.

A mis hermanos José, Jimmy y Amparo por llenarme de alegría día tras día, por todo el cariño, respaldo y consejos brindados en cada etapa de mi vida.

Otto Cárdenas Romero.

## **Agradecimiento**

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por permitirnos formarnos en sus aulas y brindarnos la oportunidad de recibir una educación de calidad. Asimismo, manifestamos nuestro profundo agradecimiento a nuestros docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas por compartir sus valiosos conocimientos con nosotros a lo largo de nuestra formación profesional; en particular, agradecemos a nuestro asesor Mgt. Jorge Luis Díaz Ugarte por su orientación, paciencia y rectitud durante todo el proceso de elaboración de nuestra tesis. De la misma manera, agradecemos a las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios por sus valiosos aportes para nuestra investigación.

## Índice General

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice General.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>xv</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>xvii</b>
<b>I. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema .....	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas Específicos .....	4
1.3. Objetivos de la Investigación .....	4
1.3.1. Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Justificación de la Investigación .....	5
1.4.1. Justificación Teórica .....	5
1.4.2. Justificación Práctica.....	6
1.4.3. Justificación Metodológica .....	6
1.5. Delimitación de la Investigación.....	6
1.5.1. Delimitación Temporal .....	6

1.5.2. Delimitación Espacial .....	6
<b>II. Marco Teórico Conceptual .....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	7
2.1.1. A Nivel Internacional.....	7
2.1.2. A Nivel Nacional .....	9
2.2. Bases Teóricas.....	15
2.2.1. Proceso de sucesión .....	15
2.2.1.1. Sucesión .....	15
2.2.1.1. La Sucesión en la Empresa Familiar.....	16
2.2.1.2. Los 10 Mitos de la Sucesión en la Empresa Familiar .....	18
2.2.1.3. Proceso de Sucesión en las Empresas Familiares .....	23
2.2.1.4. Problemas en el Proceso de Sucesión .....	36
2.2.1.5. Factores que Afectan al Proceso de Sucesión.....	36
2.2.1.6. Las 5 C´S del Proceso de Sucesión.....	37
2.2.2. Empresas Familiares .....	41
2.2.2.1. Importancia de las Empresas Familiares.....	42
2.2.2.2. Características de las Empresas Familiares .....	43
2.2.2.3. Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares.....	45
2.2.2.4. Ciclo de Vida de las Empresas Familiares.....	49
2.2.2.5. Modelos de Gestión de las Empresas Familiares.....	51
2.3. Marco Legal .....	57
2.3.1. Marco Legal de las Empresas Familiares en el Perú .....	57
2.3.2. Marco Legal de los Grifos y Estaciones de Servicios.....	59

2.4. Marco Conceptual .....	63
<b>III. Hipótesis y Variables .....</b>	<b>67</b>
3.1 Hipótesis.....	67
3.1.1 Hipótesis General.....	67
3.1.2 Hipótesis Específicas .....	67
3.2 Identificación de Variable e Indicadores.....	68
3.3 Operacionalización de la Variable .....	69
<b>IV. Metodología .....</b>	<b>70</b>
4.1. Ámbito de Estudio: Localización Política y Geográfica.....	70
4.1.1. Generalidades de la Ciudad de Cusco .....	70
4.1.2. Ubicación de la Provincia de Cusco .....	71
4.1.3. Principales Actividades Económicas que se realizan en la Provincia de Cusco.....	72
4.2. Tipo, Nivel, Diseño y Enfoque de Investigación .....	74
4.2.1. Tipo de Investigación.....	74
4.2.2. Nivel de Investigación .....	74
4.2.3. Diseño de Investigación .....	74
4.2.4. Enfoque de Investigación.....	75
4.3. Unidad de Análisis .....	75
4.4. Población de Estudio.....	76
4.5. Tamaño de Muestra.....	76
4.6. Técnica e Instrumento de Investigación.....	77
4.7. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información .....	78

<b>V. Resultados y Discusión .....</b>	<b>79</b>
5.1. Análisis e Interpretación de Resultados .....	79
5.1.1. Consideraciones Generales de las Empresas Familiares del Rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco .....	79
5.1.1.1 Información General de los Directivos .....	79
5.1.1.2 Información General de las Empresas Familiares .....	84
5.1.2. Resultados Descriptivos de la Variable Proceso de Sucesión.....	91
5.1.2.1 Resultados Descriptivos de la Dimensión Preparación de los Sucesores .....	93
5.1.2.2 Resultados Descriptivos de la Dimensión Desarrollo de la Organización .....	97
5.1.2.3 Resultados Descriptivos de la Dimensión Desarrollo de las Relaciones entre la Empresa y la Familia. ....	102
5.1.2.4 Resultados Descriptivos de la Dimensión Jubilación y Retiro del Predecesor. ....	108
5.1.3. Resultados por Ítems .....	112
5.2. Discusión de Resultados .....	153
<b>Conclusiones .....</b>	<b>158</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>161</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>163</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>170</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Empresa Familiar .....	41
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de la variable.....	69
<b>Tabla 3</b> Empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.....	76
<b>Tabla 4</b> Estadísticas de fiabilidad.....	78
<b>Tabla 5</b> Variable Proceso de Sucesión.....	91
<b>Tabla 6</b> Dimensión Preparación de los Sucesores .....	93
<b>Tabla 7</b> Indicador Formación Académica.....	94
<b>Tabla 8</b> Indicador Experiencia Laboral.....	96
<b>Tabla 9</b> Dimensión Desarrollo de la Organización.....	97
<b>Tabla 10</b> Indicador Estructura Organizacional .....	99
<b>Tabla 11</b> Indicador Visión Estratégica.....	100
<b>Tabla 12</b> Indicador Sistemas de Información .....	101
<b>Tabla 13</b> Dimensión Desarrollo de las Relaciones entre la Empresa y la Familia .....	103
<b>Tabla 14</b> Indicador Reorientación de las Relaciones Familiares .....	104
<b>Tabla 15</b> Indicador Mecanismo de solución de conflictos entre los familiares .....	105
<b>Tabla 16</b> Indicador Instalación del Consejo Familiar.....	107
<b>Tabla 17</b> Dimensión Jubilación y Retiro del Fundador .....	108
<b>Tabla 18</b> Indicador Redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar.....	109
<b>Tabla 19</b> Indicador Determinación del momento del retiro del fundador en la Empresa Familiar .....	111
<b>Tabla 20</b> Directivos/gerentes de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios .....	112

<b>Tabla 21</b> El / los sucesores de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios.....	114
<b>Tabla 22</b> El / los sucesores de la Empresa Familiar se capacitan permanentemente .....	115
<b>Tabla 23</b> El sucesor tiene experiencia profesional previo a su ingreso a la Empresa Familiar .	116
<b>Tabla 24</b> El sucesor tiene experiencia en el negocio familiar previo a su ingreso .....	117
<b>Tabla 25</b> El sucesor tiene experiencia externa en cargos directivos .....	118
<b>Tabla 26</b> El sucesor inició su entrenamiento desde el nivel operativo .....	120
<b>Tabla 27</b> La Junta General debe fijar los objetivos estratégicos.....	121
<b>Tabla 28</b> La Junta General debe evaluar las estrategias y tomar decisiones.....	122
<b>Tabla 29</b> La Junta General debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección	123
<b>Tabla 30</b> La Junta General debe ser la responsable de la elección del sucesor .....	124
<b>Tabla 31</b> La Junta General debe definir las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos.....	125
<b>Tabla 32</b> La Junta General debe solucionar los conflictos familiares.....	126
<b>Tabla 33</b> La Empresa Familiar debe identificar oportunidades/amenazas del medio competitivo .....	128
<b>Tabla 34</b> La Empresa Familiar debe formular objetivos y metas empresariales .....	129
<b>Tabla 35</b> La Empresa Familiar debe verificar la implementación de la estrategia .....	130
<b>Tabla 36</b> La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos estratégicos y su grado de alcance.	131
<b>Tabla 37</b> La Empresa Familiar debe formular los objetivos y metas familiares.....	132
<b>Tabla 38</b> La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance....	133
<b>Tabla 39</b> La Empresa Familiar debe definir presupuestos financieros para el desarrollo de las estrategias.....	134
<b>Tabla 40</b> La Empresa Familiar debe aprovechar el uso de TIC's para mejorar su desempeño .	135

<b>Tabla 41</b> La Empresa Familiar debe regular y definir sus procesos mediante el uso de Manuales .....	136
<b>Tabla 42</b> Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización.....	138
<b>Tabla 43</b> Es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales.....	139
<b>Tabla 44</b> Es de vital importancia que exista un protocolo familiar en las Empresas Familiares. ....	141
<b>Tabla 45</b> Es necesario separar las personas de los problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones .....	142
<b>Tabla 46</b> El Consejo Familiar mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa .....	143
<b>Tabla 47</b> El Consejo Familiar son foros para la adopción de determinadas decisiones y acuerdos .....	144
<b>Tabla 48</b> El Consejo de Familia esté formado por un número reducido de miembros.....	145
<b>Tabla 49</b> El fundador debería tener aún un cargo administrativo en la Empresa Familiar .....	146
<b>Tabla 50</b> El fundador debería trabajar externamente como un asesor de la nueva dirección ....	147
<b>Tabla 51</b> El fundador debería retirarse completamente de la Empresa Familiar .....	149
<b>Tabla 52</b> El fundador debería retirarse entre los 55 años y 65 años .....	150
<b>Tabla 53</b> El fundador debería retirarse si se encuentra mal de salud.....	151
<b>Tabla 54</b> El fundador debería retirarse en el momento que su sucesor tome la dirección de la Empresa Familiar .....	152

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Modelo de los Tres Círculos .....	51
<b>Figura 2</b> Modelo de los Cinco Círculos .....	53
<b>Figura 3</b> Eje Evolutivo de la Familia .....	56
<b>Figura 4</b> Plano de Ubicación de la Provincia de Cusco .....	71
<b>Figura 5</b> Cargo del directivo .....	79
<b>Figura 6</b> Edad del directivo.....	80
<b>Figura 7</b> Género del directivo .....	81
<b>Figura 8</b> Posición del directivo en la empresa. ....	81
<b>Figura 9</b> Relación Familiar del directivo .....	82
<b>Figura 10</b> Formación académica del directivo.....	83
<b>Figura 11</b> Empresas Familiares en la Provincia de Cusco.....	84
<b>Figura 12</b> Tamaño de las Empresas Familiares .....	85
<b>Figura 13</b> Año de Fundación de las Empresas Familiares.....	85
<b>Figura 14</b> Número de trabajadores familiares.....	86
<b>Figura 15</b> Número de trabajadores no familiares.....	87
<b>Figura 16</b> Existencia de Sucursales en las Empresas Familiares.....	88
<b>Figura 17</b> Número de Sucursales de las Empresas Familiares. ....	89
<b>Figura 18</b> Generación de las Empresas Familiares.....	89
<b>Figura 19</b> Previsión de la Sucesión del Responsable Principal de la Empresa Familiar. ....	90
<b>Figura 20</b> Variable Proceso de Sucesión .....	91
<b>Figura 21</b> Dimensión Preparación de los Sucesores .....	93
<b>Figura 22</b> Formación Académica.....	95

<b>Figura 23</b> Indicador Experiencia Laboral .....	96
<b>Figura 24</b> Dimensión Desarrollo de la Organización .....	98
<b>Figura 25</b> Indicador Estructura Organizacional.....	99
<b>Figura 26</b> Indicador Visión Estratégica .....	100
<b>Figura 27</b> Indicador Sistemas de Información.....	101
<b>Figura 28</b> Dimensión Desarrollo de las Relaciones entre la Empresa y la Familia. ....	103
<b>Figura 29</b> Indicador Reorientación de las relaciones familiares.....	104
<b>Figura 30</b> Indicador Mecanismo de solución de conflictos entre los familiares. ....	106
<b>Figura 31</b> Indicador Instalación del Consejo Familiar.....	107
<b>Figura 32</b> Dimensión Jubilación y Retiro del Fundador.....	108
<b>Figura 33</b> Indicador Redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar. ....	110
<b>Figura 34</b> Indicador Determinación del momento del retiro del fundador en la Empresa Familiar. .....	111
<b>Figura 35</b> Directivos/gerentes de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios.....	113
<b>Figura 36</b> El / los sucesores de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios .....	114
<b>Figura 37</b> El / los sucesores de la Empresa Familiar se capacitan permanentemente. ....	115
<b>Figura 38</b> El sucesor tiene experiencia profesional previo a su ingreso a la Empresa Familiar	116
<b>Figura 39</b> El sucesor tiene experiencia en el negocio familiar previo a su ingreso .....	117
<b>Figura 40</b> El sucesor tiene experiencia externa en cargos directivos .....	119
<b>Figura 41</b> El sucesor inició su entrenamiento desde el nivel operativo.....	120
<b>Figura 42</b> La Junta General debe fijar los objetivos estratégicos .....	121
<b>Figura 43</b> La Junta General debe evaluar las estrategias y tomar decisiones .....	122

<b>Figura 44</b> La Junta General debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección .....	123
<b>Figura 45</b> La Junta General debe ser la responsable de la elección del sucesor.....	124
<b>Figura 46</b> La Junta General debe definir las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos.....	126
<b>Figura 47</b> La Junta General debe solucionar los conflictos familiares .....	127
<b>Figura 48</b> La Empresa Familiar debe identificar oportunidades/amenazas del medio competitivo .....	128
<b>Figura 49</b> La Empresa Familiar debe formular objetivos y metas empresariales.....	129
<b>Figura 50</b> La Empresa Familiar debe verificar la implementación de la estrategia .....	130
<b>Figura 51</b> La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos estratégicos y su grado de alcance	131
<b>Figura 52</b> La Empresa Familiar debe formular los objetivos y metas familiares .....	132
<b>Figura 53</b> La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance ..	133
<b>Figura 54</b> La Empresa Familiar debe definir presupuestos financieros para el desarrollo de las estrategias.....	134
<b>Figura 55</b> La Empresa Familiar debe aprovechar el uso de TIC´s para mejorar su desempeño	135
<b>Figura 56</b> La Empresa Familiar debe regular y definir sus procesos mediante el uso de Manuales .....	137
<b>Figura 57</b> Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización.....	138
<b>Figura 58</b> Es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales.....	140

<b>Figura 59</b> Es de vital importancia que exista un protocolo familiar en las Empresas Familiares. .....	141
<b>Figura 60</b> Es necesario separar las personas de los problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones. ....	142
<b>Figura 61</b> El Consejo Familiar mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa.....	143
<b>Figura 62</b> El Consejo Familiar son foros para la adopción de determinadas decisiones y acuerdos. .....	144
<b>Figura 63</b> El Consejo de Familia esté formado por un número reducido de miembros. ....	145
<b>Figura 64</b> El fundador debería tener aún un cargo administrativo en la Empresa Familiar. ....	146
<b>Figura 65</b> El fundador debería trabajar externamente como un asesor de la nueva dirección. .	148
<b>Figura 66</b> El fundador debería retirarse completamente de la Empresa Familiar. ....	149
<b>Figura 67</b> El fundador debería retirarse entre los 55 años y 65 años.....	150
<b>Figura 68</b> El fundador debería retirarse si se encuentra mal de salud. ....	151
<b>Figura 69</b> El fundador debería retirarse en el momento que su sucesor tome la dirección de la Empresa Familiar .....	153

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo describir el proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco. Esta investigación es descriptiva y no experimental, se ha considerado una muestra de 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicio en la Provincia del Cusco; la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario de preguntas. Los resultados obtenidos han permitido arribar a la siguiente conclusión, el proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, se da de acuerdo a cuatro procesos complementarios, iniciando con la preparación de los sucesores, el 46.9% de los directivos indican estar de acuerdo pues consideran fundamental que los sucesores deben poseer conocimientos tanto teóricos como prácticos; seguido del proceso de desarrollo de la organización, el 73.5% de los directivos indican estar muy de acuerdo ya que es importante para su crecimiento y fortalecimiento de la empresa familiar; continuando con el proceso de desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, el 63.3 % de los directivos indica estar muy de acuerdo con este proceso pues es muy relevante mantener la armonía dentro de la empresa familiar; sin embargo, en el último proceso de jubilación y retiro del predecesor, el 65.3% de los directivos indican estar poco de acuerdo pues consideran que el predecesor no debería retirarse en ningún momento ya que es una pieza fundamental para la empresa familiar.

***Palabras clave:*** Empresa familiar, Proceso de Sucesión, Grifos y Estaciones de Servicios.

## **Abstract**

The objective of this research is to describe the succession process in family businesses in the field of taps and service stations in the Province of Cusco. This research is descriptive and not experimental, A sample of 49 family businesses in the field of taps and service stations in the Province of Cusco has been considered; the technique used was the survey and the instrument were the questionnaire of questions. The results obtained have allowed us to reach the following conclusion: the succession process in family businesses in the field of Taps and Service Stations in the Province of Cusco, occurs according to four complementary processes, beginning with the preparation of successors, 46.9% of managers indicate that they agree because they consider it essential that successors must have both theoretical and practical knowledge; Following the development process of the organization, 73.5% of the managers indicate that they strongly agree since it is important for their growth and strengthening of the family business; Continuing with the process of developing relations between the company and the family, 63.3% of the managers indicate that they strongly agree with this process since it is very important to maintain harmony within the family business; However, in the last process of retirement and retirement of the predecessor, 65.3% of the managers indicate that they disagree because they consider that the predecessor should not retire at any time since it is a fundamental piece for the family business.

***Keywords:*** Family business, Succession Process, Taps and Service Stations.

## **Introducción**

Actualmente vivimos en un mundo donde la economía es el principal motor de desarrollo personal, familiar y empresarial, escenario en el que las empresas tienen un rol y función muy importante. La empresa familiar con importante presencia en el mercado peruano y en la provincia de Cusco atraviesan diferentes etapas a lo largo de su existencia, una de ellas es el proceso de sucesión, orientada principalmente a la continuidad de las empresas familiares en el tiempo.

Las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la provincia de Cusco, no son ajenas a atravesar por la etapa de la sucesión empresarial, pues en su mayoría han sido fundadas por una familia y más aún si se tiene en cuenta la importancia de este sector para el desarrollo de la economía del Cusco, en tanto responde al sector hidrocarburos que se encuentra relacionado con todo el sector automotor que va creciendo de una forma incontrolable en la ciudad de Cusco.

El presente trabajo de investigación, que describe el proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco, ha sido desarrollado en cinco capítulos, siendo estos los siguientes:

Capítulo I. Corresponde al Planteamiento del Problema de investigación, se realiza la descripción del problema, formulación del problema, los objetivos y justificación de la investigación.

Capítulo II. Referido al Marco Teórico Conceptual de la investigación, se mencionan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que dan sustento a la investigación y el marco conceptual para definir algunos términos utilizados en el desarrollo.

Capítulo III. Corresponde a la Hipótesis y Variables, se presentan las hipótesis, la identificación de la variable e indicadores y la operacionalización de la variable.

Capítulo IV. Metodología de la Investigación, se precisa el ámbito de estudio, el tipo y nivel de investigación, la unidad de análisis, la población y muestra de estudio; así como, la técnica de recolección de información.

Capítulo V. Referido a los Resultados y Discusión, se desarrolla el procesamiento, análisis e interpretación de resultados, la discusión y presentación de los resultados.

Y, finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices.

## I. Planteamiento del Problema

### 1.1.Situación Problemática

La actividad económica es importante para todos los países y uno de los principales actores de la economía son las empresas, pues desempeñan un papel fundamental al permitir la dinamización de la economía y ser fuente generadora de empleo. Entre las empresas encontramos a las empresas familiares, conceptualizadas:

Como un conjunto de tres subsistemas, compuestos por la familia, la empresa y la propiedad; esta diferencia es clave en comparación con las empresas que no son familiares, que solo están compuestas de dos subsistemas, la empresa y la propiedad. La presencia de estos tres subsistemas en las empresas familiares les otorga un carácter distintivo y las convierte en sistemas de mayor complejidad. (Bosch Sans, 2016)

Las empresas familiares desempeñan un rol valioso para las economías a nivel global, representan aproximadamente entre el 65% al 90% del total de empresas, según Bosch Sans (2016) en Reino Unido la proporción es del 76%, mientras que en Austria asciende al 83%, en Alemania la cifra alcanza el 93%, mientras que en Francia se sitúa en un 60%; en Estados Unidos esta proporción se ubica en 81% y en España en 75% (pág.2). Por su parte, Piug Castán (2016) señala que la empresa familiar “crea el 60% de los puestos de trabajo y genera una riqueza de entre el 65% y el 70% del PIB mundial” (pág. 63), es por ello que su permanencia tiene incidencia a nivel mundial.

En relación a las empresas familiares en el Perú, Aguirre (2018) refiere que, según la Asociación de Empresas Familiares del Perú, las empresas que son familiares, están encargadas de generar entre el 60% y el 70% del empleo en el país y del mismo modo son los que contribuyen al 40% del Producto Bruto Interno (PBI). A pesar de su importante impacto en la economía

nacional, estas empresas también enfrentan desafíos particulares debido a su naturaleza de trabajar entre familiares.

Se estima que alrededor del 80% de las empresas en Perú, considerando las grandes, medianas y pequeñas empresas son de carácter familiar; sin embargo, es preocupante observar que 70% de estas empresas familiares no logran trascender a una segunda generación, solo un 12% consigue sobrevivir a la tercera generación y un escaso 3% llega a la cuarta generación; estas cifras revelan los retos significativos que enfrentan cada una de las empresas familiares en su búsqueda de continuidad y éxito en el transcurso del tiempo (Boero, 2018). Como se advierte, existe una tendencia a que las empresas familiares peruanas no logren trascender a las generaciones futuras.

Según lo planteado por Soto Rivera (2017), la mayoría de las empresas familiares enfrentan dificultades al intentar traspasar el liderazgo a la segunda o tercera generación de una manera exitosa; esta problemática ha permitido dar origen a una expresión popular donde sostiene que, la primera generación crea la riqueza, es decir el patrimonio de la familia; la segunda generación la disfruta, la ostenta y la tercera generación la destruye, la lleva a la insolvencia.

Observando la teoría, las empresas familiares y los antecedentes de nuestra investigación observamos que uno de los principales problemas para la alta mortalidad de las empresas familiares peruanas es la sucesión, cuyo objetivo primordial es pasar la empresa a las futuras generaciones y el punto primordial para lograr dicha continuidad con éxito radica en abordar de manera efectiva las etapas que comprende el proceso de sucesión en la empresa familiar; por lo que, es importante precisar que este proceso es inevitable y debe ser enfrentado tarde o temprano.

Al respecto, la presente investigación toma como estudio las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios del sector de hidrocarburos debido a la importancia que tiene

este sector en la participación de la economía de la Provincia de Cusco y por la experiencia de los autores en este ámbito.

En las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la provincia de Cusco, se presentan desafíos importantes relacionados con el proceso de sucesión ya que estas empresas, en su mayoría han sido fundadas y administradas por una familia durante generaciones, por ello, ahora se enfrentan a dificultades para garantizar una transición exitosa de liderazgo.

De esa forma, se puede observar que muchas empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios no instauran un proceso de sucesión adecuado. Esto se da debido a falta de una estructura clara y una visión a largo plazo, dificultando la preparación y selección adecuada de los sucesores; del mismo modo, algunas familias pueden mostrar resistencia al cambio y tener dificultades para ceder el manejo de la empresa a las futuras generaciones. Esto puede deberse a preocupaciones sobre la preservación del legado familiar o la falta de confianza en los sucesores; también, puede pasar el hecho de que los sucesores pueden no estar adecuadamente preparados para asumir el liderazgo de la empresa, ya que podrían carecer de las habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos actuales del mercado, lo que podría afectar el rendimiento y la continuidad del negocio.

De seguir con esta problemática, se estaría corriendo el riesgo de que el proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la provincia de Cusco, no se instaure de la forma más adecuada, lo que generaría que las empresas queden estancadas o en muchos casos que hasta desaparezcan; del mismo modo, podría llevar a conflictos familiares originando a que las empresas no avancen o se disuelvan, lo que podría afectar las relaciones personales y la cohesión familiar. También se estaría arriesgando a la pérdida de talentos, cuando se elige a los sucesores equivocados por encima de aquellos que si están preparados; asimismo, si

se produce una salida temprana de los líderes actuales, sin contar con un proceso de sucesión establecido, la empresa podría perder talento valioso y conocimientos clave, lo que afectaría su capacidad para mantenerse competitiva en el mercado.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo es el proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿Cuáles son las acciones realizadas para la preparación de los sucesores por parte de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?
- b) ¿Cuáles son las acciones realizadas para el desarrollo de la organización en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?
- c) ¿Cómo es el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?
- d) ¿Qué factores se toman en cuenta para la jubilación y retiro del predecesor en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Describir el proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Describir las acciones realizadas para la preparación de los sucesores por parte de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.
- b) Describir las acciones realizadas para el desarrollo de la organización en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.
- c) Describir el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.
- d) Identificar los factores que se toman en cuenta para la jubilación y retiro del predecesor en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

#### **1.4.1. Justificación Teórica**

El desarrollo del estudio presenta una justificación teórica, debido a que se realizó una exhaustiva búsqueda de información y datos concerniente a la variable de estudio proceso de sucesión, con la finalidad de incrementar el conocimiento de la gestión de dicho proceso en las empresas familiares; así mismo, para poder generalizar los resultados se tuvieron que cotejar información respecto a las dimensiones e indicadores, para que de esta manera se pueda tener un panorama más amplio sobre la situación de esta variable dentro del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, los resultados obtenidos contribuirán a nuevos estudios sobre las empresas familiares y los problemas que afectan a estas empresas; así como, la utilidad para las instituciones que apoyan el desarrollo de las empresas de nuestra región como la Cámara de Comercio, Industrias, Servicios, Turismo y de la Producción del Cusco, para las universidades y para el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

### **1.4.2. Justificación Práctica**

El presente estudio se centra en identificar cómo se da el proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco y en base a los resultados sugerir las mejoras viables a los problemas que se presentan en dicho proceso, a fin de que puedan ser de utilidad para los directivos de estas empresas en la toma de decisiones para una sucesión adecuada u óptima en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios; de modo que, las mismas puedan lograr su sostenibilidad en el tiempo y a su vez el desarrollo económico de la ciudad de Cusco.

### **1.4.3. Justificación Metodológica**

El presente estudio posee una justificación metodológica, debido a que el desarrollo se efectuó con el método científico; el cual, indica el método, tipo, enfoque e instrumentos que se deben aplicar para que una investigación pueda tener resultados concisos y de importancia para redactar una conclusión que reflejen los hallazgos obtenidos.

## **1.5. Delimitación de la Investigación**

### **1.5.1. Delimitación Temporal**

Respecto a la temporalidad del estudio, la recolección de datos se desarrolló entre los meses de marzo a julio del año 2022.

### **1.5.2. Delimitación Espacial**

El desarrollo del estudio se realizó a las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios que pertenecen a la Provincia de Cusco.

## II. Marco Teórico Conceptual

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1. A Nivel Internacional

- a) El primer antecedente de estudio, lo compone la tesis intitulada “**La Sucesión en la Empresa Familiar**”, presentado por David Riquelme Barragán, quien presentó la investigación para optar el grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Alicante, España 2020. Siendo sus principales conclusiones:
- i. Uno de los principales desafíos que la empresa familiar enfrenta es el relevo generacional, ya que solo alrededor del 30% de estas empresas logran sobrevivir a la segunda generación familiar. La sucesión exitosa en la empresa familiar está influenciada por diversos factores críticos, entre ellos se encuentran la actitud y disposición de la persona que se retira, la elección adecuada del sucesor y la capacidad para resolver posibles disputas familiares que puedan surgir durante el proceso de sucesión. Estos elementos son determinantes para asegurar que la empresa familiar continúe y tenga éxito en el tiempo.
  - ii. Existen diversos instrumentos en manos del empresario para planificar la sucesión, pues en una empresa familiar es fundamental garantizar su supervivencia y crecimiento a lo largo del tiempo; para ello, los empresarios cuentan con diversos instrumentos que les permiten anticiparse a posibles problemas y asegurar una transición exitosa. Entre estos instrumentos, destaca especialmente el protocolo familiar debido a su destreza al momento de adaptarse a las particularidades y características únicas de cada empresa familiar.
  - iii. Es importante destacar que los hallazgos logrados en el estudio ofrecen una visión limitada y específica de la situación; por lo que, es necesario ejercer precaución al extrapolar las conclusiones a otras situaciones o contextos. Sin embargo, es posible identificar ciertas

tendencias y patrones que sugieren la existencia de una planificación tardía de la sucesión en algunas empresas familiares.

- b) El segundo antecedente de estudio, lo compone la tesis intitulada **“La Sucesión en la Empresa Familiar”** presentada por Sara Da Silva Flórez, quien desarrolló el estudio para optar el grado de Máster en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Oviedo, España 2015. Siendo sus principales conclusiones:
- i. Según los resultados de la encuesta, aproximadamente la mitad de las empresas a las cuales se tomó la encuesta cuentan con un plan de sucesión, aunque en muchos casos este proceso no se comparte de manera formal con los miembros que son nuevos; es así que, en la parte de la muestra de los entrevistados se observa que gran parte de ellos desconoce si existe un plan de sucesión en sus empresas. Los jóvenes entrevistados también demuestran ser conscientes de la relevancia del proceso de sucesión y enfatizan que es fundamental que la relación que se genera entre el predecesor y el sucesor esté marcada por actos de confianza, una comunicación fluida y el reconocimiento de los logros mutuos. Estos aspectos son considerados clave para asegurar una transición exitosa, garantizar la continuidad y prosperidad del negocio familiar en el futuro.
  - ii. Los resultados del estudio muestran que los predecesores tienden a retirarse de la empresa familiar en un intervalo que comprende entre los 50 y los 65 años de edad, es por ello que se indica que la sucesión no se alarga innecesariamente. Además, la mayoría de los antiguos líderes familiares no abandonan por completo la organización después del retiro, sino que optan por seguir participando como accionistas o trabajando a tiempo parcial en la empresa.
  - iii. En relación con la incorporación de los jóvenes familiares en las empresas de la muestra, se percibe que en gran parte de los casos no existe un acceso libre, sino que deben cumplir ciertos

requisitos para ser considerados para un rol dentro de la empresa. Los requisitos principales para la incorporación de jóvenes familiares suelen incluir de que estos logren la obtención de estudios universitarios y en algunas de las organizaciones, también se exige un título de postgrado y conocimientos de inglés; además, de estas restricciones académicas, para que se pueda incorporar a los jóvenes que son familiares se deberá contar con la aprobación de un órgano interno, como el Consejo de Familia o el Consejo de Administración, o del mismo modo deberán de cumplir requisitos adicionales establecidos en el Protocolo Familiar de la empresa.

- iv. En relación a las motivaciones de los jóvenes que consideran trabajar en la empresa familiar muestran un fuerte interés en continuar el legado de su familia y se sienten atraídos por el tipo de tareas que se desarrollan en ella. Si bien evitar decepcionar a la familia es relevante, no es el factor determinante en su decisión. Sin embargo, algunos se muestran reacios a mezclar asuntos familiares con el trabajo, lo que puede frenar su incorporación a la empresa. Curiosamente, las aspiraciones en cuanto al puesto que desean ocupar en la empresa no varían según la edad, ya que la mayoría aspira a ser gerente.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

- a) El tercer antecedente de estudio, lo compone la tesis intitulada “**La Influencia de la Gestión en la Continuidad de las Medianas Empresas Familiares del Sector Pesca en Lima, 2016 – 2018**”, presentada por Eduardo Rubén Rivero Ponce De León, quien realizó el estudio para lograr el Grado Académico de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2019. Siendo sus principales conclusiones:
  - i. Sobre la hipótesis general, se muestra que la gestión de la empresa familiar el cual está constituido por los indicadores de planeamiento estratégico, profesionalización y buen

gobierno corporativo tiene una influencia significativa en su continuidad. Esta afirmación ha sido respaldada por un coeficiente de correlación de Spearman de 39,3%.

- ii. Sobre la hipótesis específica 1, la profesionalización de las empresas familiares presenta algunos desafíos que afectan su continuidad. Es importante tener en cuenta que la mayoría de estas empresas siguen siendo dirigidas por el socio fundador y se encuentran en una etapa de crecimiento, lo que significa que aún están en proceso de profesionalización o les falta alcanzar ese nivel.
  - iii. Respecto a la segunda hipótesis específica, se señala que el buen gobierno corporativo en las empresas familiares presenta aspectos positivos que vale la pena destacar. Se ha reconocido la importancia del control interno, lo que contribuye a una gestión más eficiente y transparente.
  - iv. Respecto a la tercera hipótesis específica, se presenta que el planeamiento estratégico también muestra aspectos positivos que merecen resaltarse. La empresa familiar ha implementado parcialmente un plan estratégico, dando énfasis a algunas áreas clave. Sin embargo, aún quedan aspectos por afinar en otras partes del plan.
- b) El cuarto antecedente de nuestra investigación, lo constituye la tesis intitulada “**Los Factores Críticos de Éxito y Sucesión Generacional en la Continuidad de las Empresas Familiares del Rubro Textil en el Centro Comercial Mossutto, Cercado – Arequipa 2017**”, presentada por Fiorela Candy Ticona Apaza, quien presentó esta investigación para obtener al grado académico de Maestra en Ciencias: Administración (MBA) con Mención en Dirección y Gestión Empresarial en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, en el año 2017. Siendo sus principales conclusiones:
- i. Considerando los factores críticos de éxito, identificados en relación a la continuidad de las empresas familiares en el Centro Comercial Mossutto, Cercado-Arequipa 2017, se basan en

una serie de indicadores clave las cuales fueron evaluados durante el desarrollo del trabajo: Cultura Empresarial, que define el entorno y los valores compartidos, la Misión y Visión, que establecen los objetivos y dirección de la empresa; los Valores, que guían el comportamiento y la toma de decisiones; la Unidad y Compromiso, que fortalecen el trabajo en equipo y la cohesión familiar; la Organización y el Control, para asegurar una estructura eficiente y la supervisión adecuada; el Liderazgo del gerente familiar, que debe ser sólido y orientado a resultados; las Relaciones de la empresa e interfamiliares, que requieren una comunicación abierta y efectiva; las Compensaciones, que deben ser equitativas y acordes con el desempeño y los Organismos propios de la empresa familiar.

- ii. Los indicadores los cuales identifican la Sucesión generacional que sucede en las empresas familiares del rubro textil en el Centro Comercial Mossutto, Cercado – Arequipa 2017, son: el Protocolo familiar, la Resistencia de entrega del poder, la Transmisión de valores y creencias y la Profesionalización de gestión.
  - iii. Los indicadores los cuales identifican a la Continuidad de empresas familiares del rubro textil en el Centro Comercial Mossutto, Cercado – Arequipa 2017, son: Modelo de 3 círculos y Propiedad.
- c) El quinto antecedente de nuestra investigación, lo constituye la tesis intitulada **“El Éxito de la Sucesión de las Empresas Familiares Medida A Través de la Rentabilidad en el Rubro de Hospedaje del Distrito de Tacna, Año 2015”**, presentada por Olga Rivera Cardoza, quien presentó la investigación para lograr el Título Profesional de Contador Público con mención en Auditoría en la Universidad Privada de Tacna, en el año 2017. Siendo sus principales conclusiones:

- i. La presente investigación concluye que el éxito de la sucesión en las empresas familiares tiene un impacto directo y significativo en la rentabilidad y liquidez de las empresas del rubro de hospedaje en el distrito de Tacna. La realización de una sucesión bien gestionada asegura una transición fluida y una continuidad efectiva del negocio, lo que permite a la empresa mantener su posición competitiva y alcanzar resultados financieros satisfactorios a largo plazo. Es importante destacar la relevancia de la planificación en este proceso, ya que la falta de una sucesión adecuada puede poner en riesgo la viabilidad y la rentabilidad de la empresa familiar en el rubro de hospedaje.
  - ii. De acuerdo con la investigación realizada, otra conclusión relevante es que la variable compromiso familiar tiene una influencia positiva y significativa en el logro del éxito de la sucesión de las empresas familiares. Esto implica que, si los descendientes de los predecesores están verdaderamente involucrados con la empresa, su familia y especialmente con el porvenir de la misma, se asegura un proceso exitoso de sucesión de generación a generación.
  - iii. Otra conclusión importante obtenida es que la variable "calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor" tiene una influencia positiva y significativa en lograr el éxito en la etapa de sucesión de las empresas familiares. Esto indica que en el proceso de sucesión es fundamental que exista un compromiso sólido y una relación de confianza entre los padres y los hijos para asegurar el futuro de la empresa.
- d) El sexto antecedente de nuestra investigación, lo constituye la tesis intitulada **“La Sucesión y su Relación con la Continuidad en las Empresas Familiares en la Ciudad de Cuenca”**, presentada por Álvaro Santiago Solano Gallegos, quien presentó esta investigación para lograr alcanzar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2017. Siendo sus principales conclusiones:

- i. En base a los hallazgos obtenidos en el estudio, se concluye que la sucesión en las empresas familiares de la ciudad de Cuenca, Ecuador; tiene una influencia directa y significativa en su continuidad. Esta conclusión está respaldada por una correlación (coeficiente de Kendall) de 0,816 indicando que existe una relación positiva y fuerte entre cada una de las variables analizadas. Lo que indica que los factores clave que se involucran en la sucesión son: el relevo y transferencia de responsabilidades, la profesionalización de la empresa y la adecuada formación del sucesor, teniendo un impacto determinante en la continuidad de las empresas familiares.
- ii. El relevo y la transferencia de responsabilidades en las empresas familiares de la ciudad de Cuenca, Ecuador; tienen una influencia directa y significativa en su continuidad. La correlación que existe entre estas variables medida mediante el coeficiente de Kendall alcanza un valor de 0,876 lo que indica una fuerte y positiva relación entre ellas. Así, la verificación y la atención cuidadosa de los factores que caracterizan al relevo y transferencia son fundamentales para asegurar la continuidad de las empresas familiares en Cuenca, Ecuador.
- iii. La profesionalización de la empresa tiene una influencia directa y significativa en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca, Ecuador. La correlación entre estas variables, medida mediante el coeficiente de Kendall con un valor de 0,797 indica una relación positiva y fuerte entre la profesionalización y la continuidad de las empresas familiares. En consecuencia, la verificación y el fortalecimiento de los factores que determinan la profesionalización de la empresa son cruciales para asegurar la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca, Ecuador.
- iv. Respecto a la formación del sucesor tiene una influencia directa y significativa en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca, Ecuador. La correlación entre

estas variables, medida mediante el coeficiente de Kendall con un valor de 0,782 indica una relación positiva y fuerte entre la formación del sucesor y la continuidad de las empresas familiares. En consecuencia, la verificación y el fortalecimiento de los factores que caracterizan a la formación del sucesor son esenciales para asegurar la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

e) El séptimo antecedente de nuestra investigación, lo constituye la tesis intitulada “**El Proceso de Sucesión en Cinco Empresas Familiares de la Ciudad de Cajamarca, Perú**”, presentada por Ebeli Huamán Guevara, quien presentó la investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, en el año 2016. Siendo sus principales conclusiones:

- i. Los posibles sucesores de las empresas familiares cuentan con formación académica a nivel técnico o universitario. Algunos de ellos han estado involucrados en el negocio desde temprana edad, mientras que otros se han unido después de completar sus estudios superiores. A excepción de una sola empresa, todos los potenciales herederos han manifestado su voluntad de tomar las riendas de la empresa en el momento en que el precursor o propietario actual tome la decisión de retirarse. Tanto los fundadores y sucesores actuales como los empleados han subrayado la relevancia de que los posibles sucesores cuenten con habilidades técnicas particulares y valores personales apropiados para prosperar en la administración de la empresa. Esto subraya la necesidad de contar con habilidades profesionales y cualidades personales que permitan una gestión efectiva y exitosa del negocio familiar.
- ii. Respecto a los fundadores o actuales sucesores muestran una inquietud invariable por encontrar a la persona adecuada que pueda suplir su puesto en el futuro. No obstante, hasta el

momento no han hallado un proceso particular para abordar esta inquietud y convertirla en una decisión fundamentada con mayores probabilidades de éxito.

- iii. Los antecedentes de sucesión en algunas empresas familiares han demostrado que, en muchos casos, ha sido un proceso contingente y no planificado adecuadamente. Esta falta de previsión podría explicar el alto índice de fracasos que se dan en el mantenimiento del mercado por parte de estas empresas familiares. Por lo cual, es esencial que los fundadores o actuales sucesores cambien su percepción del proceso de sucesión, pues debe entenderse como algo más que un evento meramente burocrático y protocolar ya que involucra el manejo de diversas emociones personales.

## **2.2.Bases Teóricas**

### **2.2.1. Proceso de sucesión**

#### ***2.2.1.1.Sucesión***

La sucesión es una etapa que enfrenta una empresa familiar y que incide en la permanencia y perdurabilidad de la empresa en el mercado; muchas veces se presentan conflictos o en otros las posibilidades de conflictos son comunes; una forma de prever diferentes acontecimientos es efectuando un proceso de sucesión.

La transición en una empresa familiar es un proceso único y crucial que puede actuar como un motor para su fortaleza y supervivencia, o, por el contrario, convertirse en una vulnerabilidad que afecte su salud y prosperidad. Es crucial destacar que la sucesión no se limita a un mero trámite burocrático y formal, sino que implica emociones personales y dinámicas familiares complejas. Es en este contexto emocional donde se juega gran parte del éxito o fracaso de la transición generacional en la empresa familiar. La gestión adecuada

de este proceso y el manejo de las relaciones familiares son fundamentales para asegurar una sucesión exitosa y una continuidad duradera en la empresa. (PWC, 2012)

Según Lacouture citado por Macías Ramírez & Ramírez Ospina (2011), una empresa familiar tiene problemas como cualquier otro tipo de organizaciones, a nivel administrativo enfrenta diferentes retos relacionados con su situación de continuidad, que se evidencia principalmente en el proceso de sucesión, desde esta perspectiva:

La sucesión en una empresa es un proceso especialmente complejo y delicado, ya que no solo impacta a quienes reciben el liderazgo y la propiedad, sino también requiere una planificación adecuada del retiro de los fundadores, en consonancia con su relevancia en la organización. Este paso crucial implica tomar decisiones estratégicas, considerar el legado del fundador y asegurar la continuidad del negocio en manos de la siguiente generación. Un plan de sucesión bien diseñado y ejecutado puede garantizar una transición fluida y exitosa, evitando conflictos y asegurando la prosperidad a largo plazo de la empresa familiar. (pág. 198)

De lo antes citado se tiene que la sucesión en una empresa familiar representa un proceso fundamental que abarca la transmisión del control y la propiedad a la generación siguiente. Su finalidad principal radica en garantizar que el negocio perdure bajo la tutela de la familia; sin embargo, en muchos casos este proceso no se lleva a cabo con suficiente planificación, lo que puede generar dificultades y resistencia al retiro del poder, especialmente cuando el fundador es el único propietario y también el gerente de la empresa.

#### ***2.2.1.1. La Sucesión en la Empresa Familiar***

Para la empresa familiar, uno de los objetivos más fundamentales es asegurar la transmisión exitosa de la organización a la generación siguiente. El punto clave para alcanzar una adecuada continuidad está en enfrentar adecuadamente la sucesión de la empresa familiar.

La sucesión es uno de los temas más importantes que se debe abordar dentro del ciclo de vida de una empresa familiar, pues es una principal razón de la alta mortalidad de este tipo de empresas, puesto que solo el 30% de las empresas familiares en Perú pasan a la segunda generación.

La sucesión en la empresa familiar se refiere a la transferencia de la empresa a los miembros de la familia, generalmente a los descendientes. Este proceso comienza incluso antes de que los herederos se incorporen a la empresa.

Desde la perspectiva de la empresa familiar, la sucesión es ampliamente considerada como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo como parte de un plan previamente establecido, en lugar de ser un evento único o aislado.

Así, entre las definiciones sugeridas por la literatura se encuentran a Guijoan & Llauro (2000), indicando que estas acciones son realizadas bajo la supervisión y control del sucedido, y tienen como objetivo una sustitución planificada y gradual del empresario actual por el sucesor perteneciente a la misma familia. No obstante, es relevante señalar que la sucesión no siempre se desarrolla de manera preestablecida, ya que en ciertos casos puede surgir de forma inesperada debido a circunstancias imprevistas, como el fallecimiento repentino del sucesor sin una planificación previa. En estas situaciones inesperadas, la empresa familiar puede enfrentar desafíos adicionales para garantizar una transición fluida y exitosa hacia la nueva dirección. Por lo tanto, es crucial que las empresas familiares estén preparadas para afrontar tanto las sucesiones programadas como las inesperadas, mediante una cuidadosa planificación y la promoción de una cultura organizacional que fomente la continuidad y la formación adecuada de los futuros líderes dentro de la familia empresaria.

De acuerdo con Ward J. L citado en Ticona Apaza (2017), la transición de liderazgo en las empresas familiares puede dar lugar a tensiones internas, tal como ocurre con cualquier otra elección significativa. No obstante, gestionar adecuadamente y equilibrar los conflictos tanto empresariales como familiares conduce a establecer un sistema empresarial sólido y saludable. A pesar de que el nepotismo podría considerarse una fuente de debilidad dentro de la estructura familiar, puede desempeñar un papel significativo al preservar y enriquecer el conocimiento y la formación dentro de la empresa, lo que permite una comprensión cercana de la idiosincrasia propia de los gerentes familiares a lo largo de las generaciones. Además, un sucesor con lazos familiares puede tener una perspectiva más orientada hacia el largo plazo en comparación con un ejecutivo externo. Es común que los sucesores, quienes son miembros de la familia, hayan desempeñado roles de liderazgo en la empresa durante varios años antes de asumir formalmente el control, lo que les brinda una experiencia valiosa y un conocimiento profundo del funcionamiento interno de la empresa. En consecuencia, la elección de un sucesor familiar puede resultar ventajosa para garantizar la continuidad y el desarrollo sostenible del negocio a lo largo del tiempo. Asimismo, es fundamental tener en cuenta que una adecuada gestión de los conflictos y una preparación previa en la formación de los sucesores pueden facilitar una transición exitosa hacia el liderazgo de la empresa familiar. Estos aspectos son esenciales para asegurar la armonía y el éxito de la empresa en el futuro. (pág. 35)

#### ***2.2.1.2. Los 10 Mitos de la Sucesión en la Empresa Familiar***

En cuanto a las creencias que se tiene de la sucesión en la empresa familiar se puede ver que según el autor Trevinyo (2010) considera 10 mitos alrededor de ésta, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

- **Mito 1: “No hablemos de negocios en la mesa del comedor”**

En el contexto de las empresas familiares, es frecuente observar una tendencia a separar los asuntos relacionados con el negocio y aquellos vinculados con la familia, como si fueran elementos incompatibles, semejantes a la separación entre el agua y el aceite. Sin embargo, es crucial comprender que fomentar una comunicación abierta y transparente con los hijos y cónyuge, compartiendo tanto las experiencias agradables como las desafiantes en el diario vivir, genera un entorno de seguridad y afecto en el seno familiar.

Es esencial tener en cuenta que pequeñas cosas dichas aquí y allá, especialmente durante las mesas familiares, pueden tener un impacto significativo en cómo se percibe y se vive el negocio día a día. Estas interacciones y expresiones pueden influir en la percepción y el empeño de los integrantes de la familia para con la empresa, así como en la toma de decisiones y el desempeño laboral.

- **Mito 2: “Dejemos que nuestros hijos escojan su propia carrera. De todos modos, el negocio familiar siempre estará aquí”**

En muchas ocasiones, se tiende a considerar el negocio familiar como una opción secundaria o incluso la última alternativa para la siguiente generación. Si bien es comprensible no desear forzar a los hijos a seguir ese camino, también es cierto que a menudo no se hace lo suficiente para venderles la idea del negocio, entusiasmarles con los planes y hacer que perciban la empresa como una oportunidad principal para su carrera profesional.

Las águilas son conocidas por volar sin esfuerzo, extendiendo sus alas y elevándose en los cielos; no contemplan regresar a menos que descubran algo interesante en su camino de retorno. Por otro lado, los patos realizan vuelos breves y siempre regresan al suelo; aunque anhelan poder volar como las águilas, carecen de las habilidades necesarias para lograrlo. Es posible que en la

familia se tenga águilas, es decir, personas de alto rendimiento, a quienes se deba atraer y motivar. También se puede tener patos, es decir, personas con un rendimiento más bajo, a quienes se necesita enseñar a volar y desarrollar. La clave está en reconocer las capacidades y potenciales de cada miembro de la familia y brindarles el apoyo y la orientación adecuada para que puedan alcanzar su máximo potencial. Al hacerlo, se fortalece y enriquece el funcionamiento y el éxito de la empresa familiar.

- **Mito 3: “¡Que empiecen desde abajo! Es la única manera de que se ganen el respeto de los empleados”**

Comenzar desde abajo ayudaría a conocer mejor el negocio; sin embargo, el tiempo es un pequeño problema.

Si se planea que los hijos empiecen desde abajo en el negocio familiar a una edad más avanzada, como a los 24, 26 o 30 años, es válido cuestionar por qué no se les dio esa responsabilidad de hacerlo antes, a los 12, 14 o 16 años. Es importante que los hijos reciban la mejor educación posible y aprendan a tomar decisiones adecuadas, incluso considerando programas de maestría y otros cursos de dirección. Sin embargo, si después de haber culminado ese periodo de formación, los hijos comienzan realizando tareas como barrer y trapear el almacén, es relevante reflexionar sobre si se está desaprovechando un recurso altamente cualificado para ese puesto.

De otro modo, es verdad que el respeto de las personas se adquiere con el trabajo, pero más que el hecho de trabajar se adquiere obteniendo resultados. Si el miembro de la próxima generación no puede mostrar su capacidad para producir resultados tangibles, será difícil que los directivos de la empresa familiar, los empleados familiares y no familiares lo vean como una parte importante para la empresa, pues será visto solo como un niño.

- **Mito 4: “Debemos retribuirles igual; todos son hijos míos”**

Si realmente queremos que los hijos se interesen por los negocios y lo conviertan en una elección profesional seria, se debe desarrollar reglas y escalas salariales basadas en el esfuerzo y los resultados. Se trata de educar a los hijos difundiendo los valores de igualdad y justicia en las familias.

- **Mito 5: “¡Si me muero, ya se las arreglarán ellos!”**

A veces ni siquiera se molestan en hacer documentos importantes como testamentos porque temen a la muerte. La postergación por lo general no ayuda; en cambio, crea problemas no solo para la empresa sino también para las familias.

- **Mito 6: “Debemos distribuir las acciones en partes iguales; trabajen o no en la empresa, todos tienen derecho”**

Dividir el negocio equitativamente probablemente no servirá de nada, especialmente si no todos los hijos trabajan en el negocio. Se debe eludir de los conflictos entre los integrantes de la próxima generación y dividir de forma justa.

En caso de que las reglas sean bien establecidas desde un principio, explicadas a detalle en función de los sueños de la familia y se cumplen con estándares justos, los hijos comprenderán la razón detrás de la distribución. Es esencial planificar el proceso de sucesión de manera que se ajuste a las exigencias de la empresa y no a las de los hijos.

- **Mito 7: “El día que tenga que retirarme, lo haré... De hecho, me encantaría tener más tiempo para hacer otros negocios, viajar, disfrutar un poco más”**

Cuando el fundador indica que se retirará pronto sin mencionar una fecha es como decir que no lo hará nunca. Se debe comprender que a partir de cierta edad se puede aportar más valor a la empresa desde arriba, desde la dirección o como consultores externos.

- **Mito 8: “No me voy porque todavía les falta. Se quedarían sin empleados en menos de una semana”**

Por lo general, el fundador de la empresa familiar tiene la creencia que mientras no haya alguien tan capaz como él, no podrá retirarse.

Vale la pena señalar que los sucesores no lo saben todo. No tienen la experiencia del negocio y que probablemente tengan muchos obstáculos, pero si no les da la oportunidad, no se sabrá si son realmente valiosos o no. El fundador debe soltar, pero debe mantenerse en contacto, entrenando, asesorándolos.

- **Mito 9: “Mi pareja no está enterada de algunas cosas del negocio, pero tampoco es necesario. Es un pilar importante en nuestra familia, pero no influye en las decisiones de negocios que tomo”**

Pensar que la pareja no interviene en las decisiones de la empresa es autoengañarse. La comunicación en estas situaciones es fundamental no solo durante el proceso de transición, sino siempre; ya que, con una información confiable y certera se puede lograr tener un buen apoyo y respaldo tanto emocional como profesional.

- **Mito 10: “Pero si yo siempre he sido justo con ambos. Sé que valen mucho como profesionales y estoy seguro de que cualquiera podría llevar el negocio. No obstante, me gustaría que mi hijo varón tomara mi lugar. Mi hija mujer pronto tendrá otras obligaciones”**

En los últimos años, la situación de la mujer en los negocios ha seguido aumentando. A medida que más y más mujeres dirigen grandes empresas, clubes deportivos o negocios familiares todos los días, por lo que se debe considerar cuál de los hijos realmente tiene las habilidades y capacidades para dirigir el negocio, sin importar el género.

El proceso de sucesión está lleno de mitos que, en lugar de contribuir a una buena gestión del proceso, lo hacen más difícil y estresante (Trevinyo R. , 2010).

### ***2.2.1.3. Proceso de Sucesión en las Empresas Familiares***

Para Polo y Vidaurre (2014) las acciones implicadas en la sucesión son una serie de pasos que, cuando llega el momento, todas las organizaciones que deseen crecer y permanecer en el mundo empresarial deben afrontar. En este sentido, la sucesión se considera un proceso decisivo, ya que en muchos casos es el comienzo del fracaso o la desaparición de una empresa.

Para prevenir situaciones negativas en la empresa familiar, los expertos señalan la importancia de establecer de manera inequívoca y detallada las reglas; así como, el procedimiento para designar al sucesor, sus responsabilidades y el tipo cooperación en las actividades de gestión, el papel de los accionistas y de la familia, la dirección y futuro de la empresa. Estas actividades ayudan a reducir los conflictos y promueven la cooperación, el apoyo y el compromiso con el proceso de sucesión (Huaman, 2016).

De acuerdo con Miguel Gallo (1998), el proceso de sucesión consta de los siguientes componentes: la preparación del sucesor, el desarrollo organizacional, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia y finalmente la jubilación y retiro del predecesor. Estos cuatro procesos son complementarios y por lo tanto deben instaurarse prácticamente al mismo tiempo; estos procesos se explican a continuación:

#### **a) La Preparación de los Sucesores**

Al respecto, Gallo (1998) señala que:

En la preparación de los sucesores, la formación de la virtud es lo que todo padre y madre desea y fomenta siempre en la educación de sus hijos; por lo tanto, los sucesores deben realizar y cultivar varias virtudes humanas como la diligencia, el coraje, la honestidad, la lealtad, la justicia y la

prudencia como parte de su educación. Para poder ser capaz de dirigir bien la empresa familiar ya que conducirán personas y se relacionarán con diferentes grupos de interés; de igual modo, no necesitan poseer virtudes heroicas, siempre que estén en el camino del progreso y la intención de avanzar es suficiente. (pág. 27)

Asimismo, la preparación previa para la incorporación de un sucesor a la empresa familiar incluye tanto la formación académica como la experiencia laboral. En cuanto a la formación académica es conveniente que los sucesores hagan una carrera universitaria; aun cuando, el objetivo de tus estudios universitarios no sea precisamente la empresa familiar, completando sus estudios universitarios y obteniendo la titulación adecuada es una gran señal para demostrar la diligencia y la constancia necesaria para conducir la empresa familiar.

Cuanto más conocimientos se adquieran mejor, ya que, para administrar una empresa, se debe comprender la estructura y el comportamiento de su entorno, comprender el sistema de costos, los balances y las cuentas de resultados; comprender y saber el proceso de dirección estratégica, dominio de tecnologías, etc. Además, es demasiado importante no olvidar que cada empresa es una comunidad de personas, por lo que, para dirigir una empresa, se debe también comprender el comportamiento humano en la organización.

Por otro lado, en cuanto a la experiencia laboral los sucesores deben evitar el error de limitarse a enfocarse solo en su propia empresa y resistirse a explorar el entorno competitivo o un entorno diferente al de la empresa, pensar que en la propia empresa se hacen las cosas mejor de cómo los demás las hacen puede propiciar funestas consecuencias; por ello, es recomendable tener la práctica de experimentar y conocer cómo se hace en otros lugares. Por lo que, es necesario incentivar y ayudar a los sucesores a operar fuera de la empresa familiar o incluso en otros países,

fomentando siempre la apertura al aprendizaje de nuevos conocimientos, que en este caso es casi siempre un conocimiento experimental por ser actividades operativas en la gestión empresarial.

Asimismo, trabajar durante unos años en otra empresa puede agregar algo importante a cada sucesor, como una mayor confianza y prestigio con los líderes y miembros que no son de la familia; así como, con los que son de la familia. Saber que no tiene que depender del negocio familiar porque ha demostrado su capacidad en otros lugares y su respeto como profesional también le da más confianza.

Por otra parte, surgen diversas consideraciones de cuando un sucesor ingresa a su empresa familiar ¿Debe hacerlo inmediatamente después de completar sus estudios universitarios?, ¿De manera gradual durante los últimos años de su carrera? o ¿Después de un período de experiencia en otra empresa? En el proceso de preparación de los sucesores, es importante no apresurarse y ejercer paciencia; la elección del momento adecuado para la incorporación depende de una serie de circunstancias.

¿Y si después de haber seguido las indicaciones de la preparación de los sucesores, el sucesor no quiere incorporarse a trabajar en la empresa familiar? El fundador requiere entender que, si la disposición que toma el sucesor es una disposición madura, analizada, respaldada en el conocimiento de la empresa y de sí mismo, lograda en el proceso de preparación es casi seguro que es la mejor decisión y se deberá aceptar, por lo que se habrá conseguido tener a un accionista bien formado y futuro quizá miembro del consejo. No todos los hijos son iguales y no todos los hijos desean ingresar al negocio familiar. Si se les obliga a asumir el papel de sucesor, se corren el riesgo de perjudicar tanto a la empresa familiar como a ellos (Gallo M. , 1998).

## **b) El Desarrollo de la Organización**

Al respecto, Gallo (1998) señala que:

El proceso de sucesión en los compromisos de la dirección general es el aspecto más importante de la dirección estratégica de cualquier tipo de empresa, y suele considerarse una de las primordiales responsabilidades de su jefe principal y consejo de administración, por lo que es natural distinguir entre estrategia y organización a la hora de analizarla. (pág. 65)

En relación a la estrategia, el autor citado refiere que las estrategias responden a la serie de acciones para lograr las metas, objetivos que se desea obtener en el lapso de un tiempo determinado; en relación a la organización, precisa que está relacionada con la estructura de responsabilidades constituidas básicamente las personas que cumplen la tarea de dirección, el nivel de autonomía y la forma de integración.

Así mismo, que una organización viene a ser un sistema de dirección constituida por aquellos procedimientos a tener que seguir para lograr la definición de la estrategia y tener la capacidad de dirigir su logro y respaldar a los representantes en sus esfuerzos para alcanzar los objetivos y además de prepararlos para futuras responsabilidades.

Gallo (1998) afirma que:

Al llevar a cabo un proceso sucesorio, es crucial tener en cuenta que la estructura de responsabilidades y sistemas de dirección de la organización que acompaña a los fundadores suele ser única y diferente en comparación con las empresas no familiares de tamaño y producción similar, o las empresas familiares que ya están en su segunda o tercera generación. (pág. 66)

De manera que, los tipos de directivos que componen la estructura de una empresa familiar reflejan claramente sus características individuales; es decir, tienen cualidades complementarias naturales, ya que al intentar impulsar la empresa o prepararla para el crecimiento futuro, buscarán e incluirán a quienes pueden realizar funciones que considera en las que esta menos calificado o menos motivado.

Por otro lado, la profesionalización del sistema de gestión en una empresa familiar debe entenderse como la aplicación de ciertos tipos de comportamiento que contribuyen a la ejecución de formular estrategias y dirigir directivos de forma ordenada; así como, de procedimientos que conducen y combinan la discusión y toma de decisiones más objetivas y completas en la situación de la empresa.

Además, el nivel de profesionalización de los sistemas de gestión de los directivos influye fuertemente en la calidad del proceso de sucesión de la empresa familiar, ya que, si estos sistemas están bien diseñados, se crean claras barreras para no caer en los escollos del proceso de sucesión:

- Mezclar el acto de ser propietario con tener las habilidades para gestionar la empresa.
- Mezclar las reglas afectivas de la familia con las reglas de la empresa.
- No seguir prácticas del mercado en materia de productividad laboral.

Así mismo, como sabemos la estructura organizacional, la visión estratégica y el sistema de información son componentes básicos clave en el desarrollo de una organización. A continuación, se explica cómo cada uno de ellos contribuye al desarrollo organizacional.

**Estructura Organizacional:** Hace referencia a un sistema para determinar las jerarquías en una organización, identificando cada cargo, su función y su lugar en la organización. Este marco está diseñado para definir cómo se desempeña la organización y ayudar a alcanzar las metas para el crecimiento futuro de la empresa. Se utiliza el organigrama para ilustrar la estructura (Brume, 2019).

Precisan la estructura como los componentes de una organización o el patrón establecido de relaciones entre las partes de la organización. Sin embargo, la estructura de los sistemas sociales no es visible como la estructura de los sistemas biológicos o mecánicos. No se puede ver, pero se infiere del desempeño y comportamiento real de la empresa.

**Visión Estratégica:** Es la capacidad de percibir la realidad futura (visión) es crucial tanto en el ámbito gubernamental, donde se busca mejorar un país o región; asimismo es crucial en el caso de una empresa comercial, donde se busca expandir y obtener mayores ganancias. Esta visión debe ser clara y objetiva; además, es importante contar con un plan de acción (estrategia) bien definido para lograr los objetivos visualizados (Linda, 2020).

Una visión estratégica refleja las metas y ambiciones de la dirección de la empresa, ofreciendo una perspectiva amplia sobre "en qué segmentos de mercado deseamos posicionarnos, cuál es nuestra dirección futura y el tipo de compañía que anhelamos edificar". Esta dirección se describe detalladamente como un punto de destino. La importancia de una visión clara y bien definida radica en su capacidad para establecer el rumbo de nuestras acciones y concentrar todos nuestros esfuerzos y recursos hacia la consecución de nuestros objetivos deseados. Es fundamental que la visión sea un deseo compartido y no una simple instrucción, ya que así se logra conjugar la motivación del personal y se convierte en un tesoro personal para cada individuo involucrado en la empresa.

**Sistema de Información:** Es un conjunto formal de procesos para el tratamiento de un conjunto de datos diseñado de acuerdo con la necesidad de la empresa para recopilar, preparar y repartir la información necesaria para las operaciones y actividades de gestión y control, con el objetivo de respaldar la ejecución de la estrategia corporativa y asegurar que los procesos de toma de decisiones se alineen con dicha estrategia (Hernandez, 2018).

Cada sistema de información utiliza los datos como materia prima, luego de su almacenamiento, procesamiento y conversión, logra como consecuencia final la información, la cual se facilita a los distintos usuarios del sistema; asimismo, existe un proceso de retroalimentación en el cual es posible evaluar si la información obtenida es lo que se esperaba.

### **c) El Desarrollo de las Relaciones entre la Empresa y la Familia**

Las relaciones empresa familia, encuentra en el proceso de sucesión un escenario novedoso para el sucesor, debido a la presencia de familias integradas por un número importante de personas, nuevas generaciones:

De manera que, el sucesor una vez que su predecesor se retire tendrá que relacionarse con la familia y accionario distinto a la familia y accionario que tuvo el predecesor como grupo interesado (Gallo, 1998, pág. 95)

El autor refiere, en la segunda generación, la mayoría de las familias se componen de varias personas, compuestas por mujeres y hombres de diferentes edades, características e intereses. Además, se incorpora familia política que proviene de culturas familiares diferentes, muchas veces contrastadas, porque están lejos de las actividades empresariales que suelen desarrollar los fundadores de empresas familiares. También en la segunda generación surgen nuevas unidades familiares que pronto comienzan a diferenciarse y eventualmente se convierten en ramas con características propias.

Por otro lado, realiza especial énfasis en las divergencias que se presentan en la relación familia-empresa, generadas a raíz de la multiplicidad de personas, refiriendo:

Al mismo tiempo, en segunda generación, se empiezan a expresar algunas diferencias en lo que desean los propietarios por lo cual ya no resulte fácil construir un capital mayoritario que permita la gobernabilidad a largo plazo sin una fuerte oposición legal durante un periodo largo de tiempo (Gallo M. , 1998).

En referencia al tipo y nivel de relación particular de cada familiar con la empresa, refiere: Debido a los cambios en la estructura de propiedad de las familias y las empresas familiares, cada miembro de la familia y accionista tendrá una relación diferente con la empresa que los demás

miembros de la familia. Algunos están relacionados como trabajadores de la empresa familiar, algunos son equivalentes a miembros de la junta o del consejo, algunos son solo accionistas y otros son familiares o miembros políticos del propietario, pero no comprenden la propiedad de capital empresarial familiar (Gallo M. , 1998).

En ese sentido, los expertos y académicos en el ámbito de la empresa familiar destacan elementos cruciales para un desarrollo saludable de las relaciones entre la empresa y la familia como son: la reorientación de las relaciones familiares, el establecimiento de un mecanismo de solución de conflictos entre los miembros de la familia y la implementación del consejo familiar.

**Reorientación de las Relaciones Familiares:** A través de las relaciones intrafamiliares, se establecerán compromisos y responsabilidades y se fomentará la implicación emocional de los miembros, creando un ambiente cálido y afectuoso que atraiga a todos los integrantes de la familia. Por el contrario, un ambiente de rechazo puede endurecer las relaciones familiares emocional y afectivamente. En esencia, el objetivo es que los hijos e hijas se desarrollen como personas maduras y completamente integradas en la sociedad y la cultura, gracias a las interacciones paternofiliales que se desarrollan en una dinámica bidireccional (Doménech, 2018).

Cuando se promueven relaciones que fomentan vínculos cálidos y de apoyo entre los progenitores y sus hijos, se crea una atmósfera propicia y abierta para los mensajes parentales. Esto mejora la calidad de la relación y aumenta la capacidad de los hijos para escuchar y comprender los mensajes de sus padres. Además, esta dinámica potencia la motivación y el desarrollo social de los hijos.

**Mecanismo de Solución de Conflictos entre los Familiares:** El conflicto en la vida familiar es una situación muy normal. Representan oportunidades de crecimiento personal y fortalecimiento de los lazos familiares, siempre que se utilice una estrategia constructiva,

dominada por la negociación, el compromiso y el acuerdo. El uso frecuente de tácticas disruptivas en las situaciones conflictivas habituales se relaciona con un incremento en la incomodidad dentro de la unidad familiar, poniendo en riesgo la estabilidad del núcleo familiar (Correa, 2017).

Dentro del contexto, el trabajo de las estrategias para resolver conflictos familiares es fundamental para promover estos procesos constructivos oportunos de un estilo que integra el compromiso y muestra la preocupación por los demás.

**Instalación del Consejo Familiar:** Los consejos familiares se concibieron originalmente como un complemento del consejo de administración para brindar asesoramiento o tomar decisiones sobre cuestiones complejas que afecten la propiedad. Definir el consejo de familia en términos de su participación en funciones de gestión tiende a considerarlo una institución representativa, incluso si está integrado únicamente por miembros de la familia (Arbesú, 2018).

El consejo de familia representa una organización que incorpora a todos los integrantes de la familia que está involucrada en la gestión de la empresa. Su principal objetivo es coordinar el trabajo con el consejo de administración y comunicar las metas y objetivos de los accionistas, pero no tiene un rol de administración ni la autoridad para tomar decisiones en nombre de la empresa. Sus principales roles son comunicar, instruir y planificar el futuro deseado de los accionistas, así como gestionar la relación entre la familia del propietario y la empresa.

#### **d) La Jubilación y Retiro del Predecesor**

El fundador de una empresa tiene un rol sumamente importante dentro de la misma, al ser el pionero, guarda en las motivaciones que lo llevaron a constituir la empresa. En este sentido, Gallo (1998) refiere:

El fundador de una empresa familiar al igual que cualquier individuo, se ve impulsado por tres motivaciones que influyen en el comportamiento de todas las personas,

independientemente de su edad: el motivo del poder, el motivo del dinero y el motivo del amor. En el caso de una empresa familiar, es probable que la motivación, esta última, sea sustituida por la motivación del trabajo. (pág. 111)

Por lo que el fundador puede cumplir estas motivaciones cuando a pesar de su edad sigue trabajando en la empresa familiar así sea a tiempo parcial, apoyándose en estas tres razones para postergar la sucesión:

- Miedo a perder la condición social que ha ganado por ser el director general de la empresa (motivo poder).
- Miedo a perder los activos de los que depende, porque sus sucesores pueden administrarlo inadecuadamente (motivo dinero).
- Preocupación de que no tendrá nada que hacer en la jubilación, quizás porque no sabe dedicarse a otra cosa que no sea trabajar en el negocio familiar (motivación amor por el trabajo).

Los emprendedores se caracterizan por sus habilidades proactivas, la capacidad de iniciar nuevas actividades y la eficiencia con la que se llevan a cabo con resultados positivos y el fundador de una empresa familiar exitosa es un emprendedor que mantiene activas estas habilidades por muchos años. Así que no es de extrañar que crea que todavía es capaz de empezar de nuevo y que hay cosas que no se han hecho muy bien y que le toca a él hacerlas, por lo que decida posponer la sucesión, indicando lo siguiente:

- Retrasar la sucesión hasta contar con suficiente patrimonio para que cuando se divida entre los sucesores logren una solución el cual sea más viables para lograr enfrentar los problemas (motivación de «terminar»).
- Considera que los hijos aún no están debidamente preparados a pesar de su edad (motivación de «terminar»).

- Asegurar que, si bien los hijos ya se encuentran en la capacidad y se encuentran preparados para poder realizar la dirección, sin embargo, todavía se requiere que dependan de él como su "mentor" para encontrar la motivación necesaria tanto para "concluir" como para "iniciar" una nueva fase.
- Creer que en este momento no es posible llevar a cabo la sucesión, implica la idea de que al llegar a la edad de jubilación se encuentra en su mejor forma para emprender las acciones cruciales que se requieren para impulsar el futuro desarrollo de su empresa. (motivación de comenzar).

El autor en referencia, finalmente señala: Aquel fundador que ha tenido un trabajo exitoso al llegar a la edad de jubilación tiene mucha experiencia empresarial, tiene amplio conocimiento sobre resolución de problemas económicos, estrategias, sabe relacionarse con sus colaboradores, clientes y proveedores; sin embargo, carece de conocimientos en cuanto al procedimiento de sucesión y es muy probable que ni esté al tanto ni lo reconozca.

Es así que, la redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar y la determinación del momento del retiro del fundador son aspectos importantes para garantizar una transición exitosa y una continuidad adecuada de la empresa familiar cuando el fundador se retire.

**Redefinición del Rol del Fundador dentro de la Empresa Familiar:** A medida que el fundador se acerca a la jubilación y retiro, es necesario reconsiderar su rol dentro de la empresa. Esto implica evaluar sus responsabilidades actuales y determinar cómo se puede redefinir su participación en la organización. Los posibles roles que puede tener es el rol de lograr ayudar a que todos aquellos que están implicados puedan cumplir las reglas del juego los cuales están incluidas en el procedimiento de sucesión; así como, la responsabilidad de desempeñar el papel de un mediador que solo toma acción cuando se cometen transgresiones significativas.

Otro rol que pueden llevar a cabo el fundador es aquel papel en el cual lidera la elaboración del protocolo familiar, siempre y cuando no se haya elaborado cuando él todavía era el líder de la empresa o si es que, si lo hizo ahora podría asumir el rol de hacer conocer, explicar y sea querido y aplicado el protocolo familiar por todos los miembros de la familia; asimismo, podría tener el rol de consultor o mentor. Esta redefinición del rol lo que nos ayuda a lograr es el hecho de asegurar un cambio suave, y llegar a facilitar la transferencia de los conocimientos y experiencias del fundador (Gallo M. , 1998).

**Determinación del Momento del Retiro del Fundador en la Empresa Familiar:** El momento adecuado para el retiro del fundador es un tema importante que debe abordarse cuidadosamente.

Es así que, para que el líder logre retirarse adecuadamente, el proceso del retiro debe desarrollarse de forma progresiva; para la cual, se determinan dos factores principales. El primero determinar la fecha de jubilación esto ayuda a crear un objetivo propio al fundador. Segundo, ir transfiriendo poco a poco las responsabilidades, confiando en las capacidades de sus sucesores ya que sea comprobado que los fundadores que confían en sus sucesores se retiran más rápido a diferencia de aquellos que observan que sus sucesores no están todavía suficientemente preparados (Silva, 2015).

Por otro lado, existen opiniones diversas respecto al retiro del fundador de la empresa. Algunos sostienen que llegada cierta edad, el fundador debe retirarse por completo, mientras que otros argumentan que el fundador nunca debe retirarse.

En opinión de Codas (2021) es recomendable que el fundador, una vez concluido el proceso de transición, se retire de la gestión de la empresa en un momento determinado. Sin embargo, no

es necesario que se retire totalmente de la empresa, a menos que existan razones justificadas para hacerlo.

Su opinión se funda en dos aspectos: El primero, aspecto emocional. Al respecto Porchini (2021) señala:

“Cuando se menciona la palabra retiro o jubilación, el cerebro tiende a cambiar su enfoque y asume una actitud negativa. Es como si se activara el modo de apagado o abandono. Estos términos pueden generar una sensación de derrota y desmotivación en nuestra mente”.

En ese sentido, se ha comprobado que cuando una persona que ha trabajado durante toda su vida deja de hacerlo, el proceso de envejecimiento puede acelerarse y su espíritu puede deteriorarse. Esto se debe en gran medida a que la persona puede sentirse menos útil al no tener una actividad laboral que le brinde sentido y propósito

El segundo, señala que es el aspecto empresarial y el valor que a una empresa puede seguir aportando son destacados en este punto. Una persona de aproximadamente 65 años, con 40 o más años de experiencia laboral y aun manteniendo todas sus capacidades, puede seguir siendo de gran ayuda para la empresa en un rol que no sea el de operación. Su experiencia y conocimientos pueden ser aprovechados en áreas estratégicas o de asesoramiento, contribuyendo significativamente al crecimiento y éxito continuo de la organización.

Por lo tanto, es fundamental destacar que una de las cosas más necesarias en una empresa es combinar la experiencia con la juventud, y esto se encuentra inherentemente presente en una empresa familiar. Sin embargo, es crucial que cada miembro ocupe un rol específico que permita una convivencia armoniosa y, al mismo tiempo, contribuya a aumentar la rentabilidad de la empresa (Codas, 2021).

Por consiguiente, es esencial encontrar un equilibrio entre garantizar una transición efectiva y permitir que el fundador se retire de manera satisfactoria, tanto personal como profesionalmente.

#### ***2.2.1.4. Problemas en el Proceso de Sucesión***

El proceso de sucesión en las empresas familiares resulta ser complejo, es por ello que se pueden advertir algunos problemas, como los señalados por García (2007), para quien:

Según estimaciones, aproximadamente el 50% de las empresas en proceso de sucesión enfrentan fallas por diversas circunstancias. Entre las razones mencionadas se encuentran: la posible pérdida de experiencia en la industria por parte de la segunda generación; la disminución de la capacidad de administración del negocio; una menor motivación para continuar con la empresa; la incompatibilidad con el rol de administración actual; o la resistencia del dueño retirado a alejarse de la compañía y su intento de sabotear los esfuerzos del sucesor para asumir el control. (pág. 240)

Por su parte, Gallo (1998), refiere que los problemas que se presentan en la sucesión, vienen a ser, los siguientes:

- El distanciamiento familiar
- La liquidez para los propietarios
- Rendimiento del capital
- Diferencia en los intereses de los propietarios
- Dilución de la propiedad
- Crisis duradera en la estructura

#### ***2.2.1.5. Factores que Afectan al Proceso de Sucesión***

Según lo referido por González y Navas (2017), uno de los problemas primordiales que atraviesa toda empresa, incluidas las empresas familiares, es el garantizar su proceso de sucesión. Como organización comercial, cuenta con una organización que comprende sistemas de gestión

que procuran garantizar su presencia comercial y la permanencia en el tiempo; y es la sucesión, en las empresas familiares el gran reto que tienen.

Son dos factores los que esencialmente dificultan la implantación de procesos formales de sucesión:

- La mayor parte de las empresas familiares son Pymes cuyas características son que estas no están muy sujetas a la planificación estratégica.
- La planificación de la sucesión implica un esfuerzo significativo por parte de los miembros de la familia para abordar cuestiones de naturaleza emocional, psicológica y patrimonial. A menudo, las familias prefieren evitar enfrentar estos temas para evitar conflictos que puedan perturbar la armonía familiar (Gonzalez & Navas, 2017, pág. 51).

Siendo la sucesión de la empresa familiar una etapa inevitable, estos factores deben motivar la preparación de un proceso de sucesión, que ayude a afrontar este reto al empresario familiar.

#### ***2.2.1.6. Las 5 C'S del Proceso de Sucesión***

En el área de la empresa familiar Trevinyo (2010) considera 5 C'S para el proceso de sucesión, las cuales son herramientas que pueden lograr ayudar al hecho de la reducción de aquellos costos emocionales que se producen en el proceso, las cuales se enfocan en promover una adecuada armonía en el vínculo del entorno empresarial y familiar.

Estas 5C'S Conocimiento, Comunicación, Confianza, Comprensión y Cadencia bien aplicados ayudan al proceso de sucesión, promoviendo la continuidad del negocio familiar; así como favorece a la unión de la familia empresaria.

**a) Conocimiento: “Tengo/Tenemos un reto (problema) por delante”:** Postergar la sucesión no ayuda. Se debe afrontar y resolverla; se sabe que es dificultoso encontrar tiempo para pensar o

preocuparse en el futuro, más aún si se es el alma del negocio; sin embargo, es mejor 20 minutos bien invertidos que perder la empresa en este mismo tiempo.

Por lo tanto, si los propietarios no son conscientes que deben asumir, afrontar y resolver el proceso de sucesión nadie podrá convencerlos de ello; es por eso que los propietarios deben ser realistas y entender que en un determinado momento se deben de retirar de la empresa y cuanto mejor este planificado de cuándo y cómo, habrá más probabilidad que la empresa continúe en el tiempo.

**b) Comunicación: "¿Mi familia está informada?":** En términos generales, el proceso de sucesión empresarial se distingue por ser discreto y enigmático. En algunas situaciones los empresarios familiares, aunque tengan claro lo que deben hacer y cómo hacerlo, no lo comparten ni con sus familiares más cercanos o queridos. Lo que hace que por lo regular tiendan a esperar hasta aquel momento en el que están por morir o cesar para compartir su voluntad.

Son estos comportamientos que no cooperan con la perpetuidad de estos negocios familiares, puesto que esto genera incertidumbre en la que no solo está incluida la familia, si no también aquellos colaboradores que laboran en la empresa familiar, así como los proveedores, los clientes, bancos, amigos y demás conocidos, pues no saben con certeza que esperar.

Cuando se tiene un sueño se debe compartir con los demás, vender la idea y escuchar la voz de la familia, por lo que no debe existir los secretismos, ni la mala creencia que hay suficiente tiempo ya que es mejor tener todo arreglado cuanto antes y así evitar la desunión y conflictos que podría producirse dentro de la empresa familiar.

Asimismo, es importante reconocer que por parte de la siguiente generación la comunicación tampoco es abundante. Por lo que por ambas partes de fundador y siguiente generación se debe abrir canales para lograr establecer una comunicación, cuyo propósito sea que fluyan las ideas,

nazcan los cuestionamientos y que las discusiones se den de manera sana. Lo que nos lleva a la reflexión de “No dejemos para mañana lo que podemos hacer hoy y más aún porque ese mañana podría resultar en un nunca”.

**c) Confianza: “¿Y si lo resolvemos juntos?”:** Compartir no es fácil, más aún si es aquello por lo que se ha trabajado toda una vida y lo que ha sido motivo de la razón de ser, así como el de construir y de alcanzar el éxito. Por lo que es necesario que se posea una gran cantidad de dosis de humildad; del mismo modo, porciones de autoconocimiento y autoestima.

Llegado el momento los propietarios de la empresa deben de pasar las riendas a la siguiente generación no si antes enseñarles a como agarrar las riendas, cuando soltar, cuando jalar o cuando solo sostener pues esto en el tiempo influye si se lograr llegar al destino o no. Además, los propietarios deben dar confianza a sus hijos para que puedan desarrollarse, tomando decisiones juntos, involucrándoles y enseñándoles como tomar las riendas de la empresa. La confianza es sin duda la base que ayuda o dificulta el proceso de sucesión.

**d) Comprensión/Consideración: “Te quiero mucho hijo, pero si no vales, no vales”:** A fin de asegurar el adecuado proceso de sucesión, es esencial comprender, considerar y respetar las reglas, normas y decisiones acordadas dentro de la familia. Es de vital importancia que todos los integrantes de la familia reconozcan el esfuerzo que tanto la nueva generación como los padres están invirtiendo para que el proceso funcione de manera efectiva.

Para garantizar una transición exitosa en el negocio familiar, es crucial que los integrantes de la siguiente generación comprendan que la empresa familiar no debe ser utilizada como una herramienta para satisfacer sus necesidades personales o apalancarse en él.

Si la generación siguiente no muestra respeto, los propietarios de la empresa deben tomar decisiones claras sobre el futuro de la empresa. Si optan por mantener el negocio, será necesario

comunicar a la siguiente generación que solo aquellos que demuestren valía podrán continuar involucrados, considerando la posibilidad de contratar personal externo o vender la empresa.

Es fundamental que las generaciones sucesoras del negocio familiar mantengan siempre presentes valores como la dedicación, el trabajo arduo y el sacrificio, no solo en la primera generación. Respetar y vivir de acuerdo a estos valores, además de enseñar con el ejemplo, demuestra una genuina comprensión y consideración hacia el significado y la importancia de la empresa familiar.

e) **Cadencia: “Un tiempo para cada cosa y cada cosa a su tiempo”:** El proceso de sucesión es un camino que debe recorrerse paso a paso, sin apresurarse ni omitir etapas, ya que las consecuencias pueden ser complicadas e incluso fatales. Forzar a tomar el mando a la generación venidera sin considerar estas herramientas mencionados anteriormente podría resultar en un caos, afectando tanto su papel como dueños de la empresa como su posición de generación futura. Es esencial proporcionar la formación adecuada y el tiempo necesario para permitir que maduren y actúen, lo cual puede marcar la diferencia entre un sucesor competente y uno mediocre.

Cuando se aplican las 5 C's en el proceso de sucesión, se ha observado que los implicados tienden a delegar más, experimentan un mayor compromiso con el negocio y se sienten más motivados. Sin embargo, es necesario destacar que la implementación de las 5 C's puede requerir cambios radicales en la forma de trabajar, lo que puede generar temor tanto en el fundador como en la familia en general. Aunque no hay garantías de que el proceso funcione al aplicar las 5 C's, al menos podemos estar seguros de que se desarrollará de manera más óptima, facilitando la transferencia de poder, favoreciendo la existencia y continuidad de la empresa familiar.

## 2.2.2. Empresas Familiares

Las empresas familiares vienen a ser aquellas en la que la propiedad está conformada por una o varias familias y del mismo modo son los propietarios o familiares de los propietarios los que forman parte del proceso de dirección y gestión. En este sentido, se pronuncia Bernhoeft (1989) indicando que “Una empresa familiar es aquella que tiene su origen y su historia vinculadas a una familia; o es aquella que mantiene miembros de la familia en la administración de los negocios” (pág. 35).

Habiendo revisado la literatura estudiada nos damos cuenta que no existe una definición como tal sobre la empresa familiar; sin embargo, podemos encontrar una amplia diversidad de definiciones ofrecidas por distintos autores como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 1**  
*Empresa Familiar*

AUTOR	DEFINICIÓN
Neubauer y Lank (1999)	Una empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en las manos de una familia determinada, se considera una empresa familiar.
Grabinsky y Steider citado por Vélez et al (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de la familia, quienes toman las decisiones básicas, estrategias y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Le Van (2000) citado por Rueda (2011)	Empresa donde la propiedad y el control está en manos de una familia, y dichos miembros familiares u ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis y Harverston (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Gutierrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aún que no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
Escalona (2008) citado por Vélez et al (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integra, que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

*Nota.* Tomado de Molina Parra (2016)

Como vemos, no se tiene un consenso sobre la definición que se le asigna a la empresa familiar pues cada una de estas definiciones se basan en los enfoques de cada autor; sin embargo, existe un acuerdo respecto a las dimensiones que caracterizan la definición de las empresas familiares que son: la propiedad, la dirección, la implicación familiar y la transferencia generacional.

### ***2.2.2.1. Importancia de las Empresas Familiares***

Las empresas familiares son realmente relevantes para el progreso económico de un país, pues comprende la inversión de capital privado, la generación de empleo, la contribución a través de impuestos, entre otros. Con la presencia de la empresa familiar:

(...), no sólo se abordan situaciones empresariales como el planeamiento o la planeación de la nueva generación (sucesión), la solución de conflictos (familia vs empresa) y la administración de patrimonios (fideicomiso), sino que también se aborda aspectos macroeconómicos y micro económicos de dichas organizaciones. (Echaiz, 2011, pág. 4)

La empresa familiar no solo tiene un compromiso con el negocio, sino también, con la sociedad y el país; es por ello que, tanto a medio como a largo plazo se necesitará de ella.

De manera específica, una empresa familiar es relevante por tres razones fundamentales. En primer lugar, por su mayor capacidad para generar empleo, lo cual contribuye significativamente al desarrollo económico y social de la comunidad. En segundo lugar, su compromiso a largo plazo con accionistas, empleados y clientes, lo que permite la construcción de relaciones sólidas y duraderas. Por último, la empresa familiar tiene la capacidad única de transmitir los valores y tradiciones familiares en el ámbito laboral, lo que crea un ambiente de trabajo centrado en el respeto, la responsabilidad y la confianza (Cabrera, 1998).

### ***2.2.2.2. Características de las Empresas Familiares***

En el contexto de las empresas familiares, el talento humano está conformado principalmente por los miembros de la propia familia; lo cual, ejerce una influencia significativa en el desempeño que consiga la organización. Tanto la presencia de la familia en la propiedad de la empresa como su participación activa en el trabajo y en la gestión son factores determinantes que influyen en las potencialidades y debilidades de este tipo de organizaciones (Kets de Vries, 1993).

Las empresas familiares comparten características comunes que las distinguen de otras organizaciones. Por lo general, son dirigidas y gestionadas por sus propios dueños, lo que puede resultar en una mayor concentración de poder y la interferencia de asuntos familiares en la toma de decisiones. Esta situación puede ser un obstáculo significativo para una gestión óptima en los aspectos financieros y comerciales de la empresa, ya que las decisiones pueden estar influenciadas por consideraciones familiares más que por criterios puramente empresariales. Pozo (1997) indica que la empresa familiar se distingue como una entidad empresarial altamente ágil y capaz de competir en un mercado en constante cambio, su flexibilidad y habilidad para adaptarse rápidamente a las transformaciones del entorno la posicionan como un actor clave en el panorama económico actual (pág. 75).

La relevancia de los valores en las empresas familiares es crucial para su funcionamiento y puede constituir una ventaja competitiva sostenible en el transcurso del tiempo. Estos valores, frecuentemente son transmitidos de una generación a otra (Garza, Medina, Cheín, Jiménez, & Díaz, 2011).

Es así que, se consideran a aquellos valores que mejor representan tanto a la familia como a las generaciones que tienen el control de la empresa, los cuales son la responsabilidad, la equidad

o justicia, el compromiso, la credibilidad, el hecho de tener el respeto a la legalidad y el trabajo duro. La empresa familiar se caracteriza por la coexistencia de intereses a veces contrapuestos entre los fines del grupo familiar y los de la organización. Para lograr una convivencia armoniosa y garantizar la continuidad exitosa del negocio, es fundamental que los valores de la empresa familiar sean definidos y compartidos por todos sus miembros (Aronof & Ward, 2001).

Las empresas familiares suelen presentar diferencias significativas en su cultura organizacional en comparación con aquellas que no tienen una estructura familiar. Estas diferencias se originan en gran medida debido al dominio que el grupo familiar ejerce en la operación y administración de la empresa. Algunas de las distinciones más destacadas incluyen:

- Las empresas familiares implican a un mayor número de partes interesadas (stakeholders) y exhiben una mayor cantidad de interacciones entre ellos.
- Por lo general, los socios sostienen un compromiso distinto y más estrecho con la empresa.
- Los procesos de avance, desarrollo y crecimiento de las empresas familiares están estrechamente ligados a las necesidades variantes de los integrantes del grupo familiar que están al mando.

Las empresas familiares afrontan diversas presiones y fuerzas que pueden influir tanto en su desempeño estratégico como en su gestión financiera. La preferencia por preservar la riqueza socioemocional puede afectar la disposición a asumir riesgos financieros, lo que puede tener implicaciones tanto positivas como desafiantes para su desarrollo a largo plazo. Es fundamental para estas organizaciones encontrar un equilibrio adecuado entre la preservación de su legado y la adopción de estrategias financieras prudentes para asegurar un crecimiento sostenible y exitoso en el competitivo entorno empresarial (Jones, Makri, & Gómez - Mejía, 2008).

Para Carrero (2016) las características fundamentales de una empresa familiar incluyen:

- Concentración de dominio en un núcleo familiar.
- La creación de un entorno especial que fomenta un fuerte sentimiento de pertenencia y establece un propósito común orientado hacia un objetivo específico.
- Vocación de continuidad familiar y trasmisión de valores propios de la familia y la empresa
- Las operaciones empresariales se pueden ver afectadas por los conflictos familiares.

### ***2.2.2.3. Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares.***

Las empresas familiares al igual que cualquier otra organización, realizan actividades comerciales y empresariales, pero su desempeño se ve constantemente influenciado por una combinación de fuerzas favorables y desfavorables que afectan su productividad; dado que, en el desarrollo de una empresa familiar pueden existir tanto ventajas como desventajas, las mismas que se pueden categorizar del siguiente modo (Braidot & Soto, 1999).

#### **Ventajas**

- **Compromiso.** - Para el fundador la empresa representa más que un negocio, es el fruto de su esfuerzo y dedicación, una extensión de su vida misma. Como creador de la compañía está profundamente comprometido con su crecimiento y éxito. Este compromiso y dedicación también se difunde a los integrantes de la familia que han contribuido en el desarrollo y crecimiento de la empresa familiar a lo largo del tiempo.
- **Conocimiento.** - En la mayoría de las empresas familiares se desarrolla un know-how, que consiste en saber cómo hacer algo en específico que es único y valioso para la empresa; por lo que, dicha información se protege en secreto en la familia y se traspa de generación en generación. Este conocimiento especializado y las estrategias empresariales se transmiten de manera informal, especialmente a los hijos del fundador desde una edad temprana.

- **Flexibilidad.** – Los integrantes de la familia que trabajan en su propia empresa muestran una dedicación y compromiso excepcionales. Estos empresarios están dispuestos a realizar sacrificios personales en beneficio de la empresa, incluso renunciar a parte de su salario si es necesario para mantener la rentabilidad del negocio. Además, están dispuestos a laborar incansablemente para llegar a cumplir los acuerdos concertados con clientes, proveedores y colaboradores.
- **Planeación a largo plazo.** - Los integrantes de una empresa familiar tienden a ser más competente al momento de proyectar el futuro y tomar decisiones estratégicas. Esto se debe a que tienen una comprensión profunda de la empresa, su historia, cultura y valores lo que les permite anticipar posibles escenarios y minimizar riesgos.
- **Confiabilidad y orgullo.** – El acto que el fundador de una familia haya logrado construir una empresa en base a su esfuerzo, es razón suficiente para que el fundador se sienta orgulloso y de la misma forma los miembros de su familia; aún más, si a esto incrementamos que la gran mayoría de empresas familiares colocan como distintivo o denominación social el apellido de la familia.
- **Cultura estable.** – En la mayoría de las empresas familiares los colaboradores tienen mucho tiempo ya laborando en la empresa; lo que genera que estos colaboradores conozcan a perfección su trabajo y la cultura familiar propiciando un buen ambiente laboral.

Es así que estas ventajas presentan los siguientes aportes determinantes para la empresa familiar, como indica el Ministerio de Industria (2008):

- Nivel más alto de dedicación y compromiso para el negocio. – En este sentido, tenemos que el empresario arriesga de manera constante su patrimonio, así como su prestigio y del mismo

modo el futuro de su familia; debido a, que tiene una determinación admirable para alcanzar el éxito.

- Nivel más alto de autofinanciamiento y de volver a invertir los rendimientos para apoyar el crecimiento futuro de la empresa. – Esto genera que exista un control el cual sea mucho más minucioso en cuanto al gasto.
- Mejor orientación al mercado. – Normalmente las empresas familiares poseen una manera única en la que ellos mismos cuentan con sus propios métodos para llevar a cabo sus tareas. Un conjunto de conocimientos comerciales que las diferencian de sus rivales y aquellas estrategias que transmiten a su descendencia, las cuales son clave para desarrollar el éxito empresarial y proporcionarles la preparación adecuada para su estrategia de dirección.
- Alto nivel de conexión con los clientes. – El compromiso que sobresale en las empresas familiares se refleja en una atención más cálida y cuidadosa; así como, una mejor calidad de servicio. Estos aspectos contribuyen a generar mayor credibilidad, seguridad y renombre entre los clientes; la cercanía entre los miembros de la familia y el negocio, junto con el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, se refleja en la forma en que se trata a los clientes y se les brinda un servicio personalizado y de alta calidad.
- Comportamiento más entusiasta de los trabajadores. - En general, es común que el fundador de una empresa familiar mantenga una relación más cercana y estrecha con sus trabajadores, especialmente con aquellos que han estado presentes desde los inicios de la empresa. Esta relación cercana se basa en el reconocimiento y la gratitud hacia aquellos que le han brindado su apoyo y colaboración en los momentos cruciales del inicio y crecimiento del negocio.

- Muestran un valioso anhelo de superación y una destacada aptitud de progreso. - Esto se deriva del alto impulso del fundador por alcanzar el éxito y mantener una mentalidad de crecimiento constante.
- Se caracteriza por su flexibilidad competitiva y su habilidad para ajustarse durante las fases depresivas del ciclo económico. - Esta capacidad de adaptación genera un efecto más significativo en la estabilidad del empleo y la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos del entorno económico cambiante.

#### **Desventajas:**

- **Rigidez.** - Las empresas familiares al tener un enfoque de gestión tradicional, suelen mostrar una tendencia a mantenerse en lo conocido y hacer las cosas de la misma manera a lo largo del tiempo. Esta resistencia al cambio puede ocasionar efectos o secuelas graves cuando se tiene que enfrentar variaciones y desafíos en el mercado.
- **Desafíos comerciales.** - En el contexto de las empresas familiares, se pueden identificar tres tipos de desafíos comerciales que pueden afectar su rendimiento y sostenibilidad. El primero de ellos es la obsolescencia, que puede manifestarse de diversas formas como: la tecnológica, la de elaboración de productos o la mercadotecnia; debido a, la afinidad emocional hacia los productos o procesos antiguos puede dificultar la adaptación a cambios en el entorno empresarial y la adopción de nuevas tecnologías o estrategias de marketing más efectivas. El segundo reto se relaciona con la gestión de las transiciones, las cuales pueden dar lugar a inquietudes entre los empleados, proveedores y clientes; pues, las modificaciones en la propiedad de la empresa pueden afectar la estabilidad y la confianza de los stakeholders lo que requiere una gestión cuidadosa y una comunicación efectiva para asegurar una transición exitosa. El tercer desafío está relacionado con el incremento de capital; ya que, las empresas

familiares tienden a depender en gran medida de financiamiento externo o endeudarse para financiar su crecimiento.

- **Sucesión.** - En cualquier organización el cambio de liderazgo es una situación que puede generar conflictos; sin embargo, cuando se trata de empresas familiares esta situación se torna considerablemente más complicada. Pues, se requiere abordar de manera simultánea tanto las cuestiones relacionadas con la sucesión en la dirección de la empresa como las cuestiones emocionales que surgen en el ámbito familiar; dado que, este punto crítico afecta la vida de la organización en gran medida.
- **Conflictos emocionales.** - Existe una limitación en el campo de acción debido a la influencia de factores psicológicos y emocionales. Esta situación se caracteriza por la coexistencia de dos dimensiones: la dimensión empresarial donde se priorizan los aspectos que están relacionados con la utilidad, ganancia, productividad y éxito del negocio; por otra parte, la dimensión familiar donde prevalecen valores como la protección y la lealtad hacia los miembros de la familia.
- **Liderazgo y legitimidad.** - El tema del liderazgo puede resultar confuso en ocasiones, ya que no siempre se realiza de manera clara y estructurada la designación del líder. Es conveniente reconocer lo imprescindible que es que toda generación en la familia solucione sus dificultades y encuentre su propio camino en términos de liderazgo. Además, es fundamental facultar y legitimar a los descendientes de la familia, brindándoles la oportunidad de desarrollarse y prepararse para asumir roles de liderazgo en el futuro, incluyendo la planificación y preparación hacia la futura sucesión.

#### ***2.2.2.4. Ciclo de Vida de las Empresas Familiares***

De acuerdo con Rivero (2019), se presentan diversas crisis en la etapa de vida de una empresa familiar, como se desarrolla a continuación.

- La figura del socio fundador juega un papel fundamental en la **primera etapa**, como emprendedor el fundador identifica una oportunidad de negocio y asume el rol de guía y líder de la empresa haciendo predominar su punto de vista. En este inicio, el fundador suele realizar múltiples funciones de manera efectiva y exitosa; no obstante, conforme la empresa avanza y se expande llega la **primera crisis**, donde la falta de delegación se convierte en un obstáculo; es aquí donde es necesario incorporar nuevo personal.
- En la **segunda etapa** el fundador tiene la responsabilidad de mostrar sus capacidades como líder y comunicador competente al buscar el crecimiento y la continuidad de la empresa; sin embargo, se presenta la **segunda crisis** con el ingreso de los hijos a la empresa, originando diferencias de ideas entre fundador e hijos de cómo administrar la empresa, pero el fundador hace prevalecer su autoridad y establece una estructura clara y asigna responsabilidades a cada hijo; de manera que, puedan contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.
- El ingreso de los hijos a la empresa marca una **tercera etapa** de crecimiento en la empresa familiar. En esta etapa se manifiestan nuevas ideas, metas, objetivos, planes y estrategias; los cuales son aceptados por el socio fundador, quien los adapta al contexto de su visión y cultura empresarial. Sin embargo, **la tercera crisis** surge cuando lamentablemente se produce el deceso del socio fundador. En este instante, se hace patente la importancia de haber llevado a cabo una planificación adecuada de la sucesión, involucrando activamente al fundador en dicho proceso.
- En la **cuarta etapa** del ciclo de vida de una empresa familiar, resulta crucial incorporar un sólido gobierno corporativo profesional. En este punto, los hijos deben olvidar sus intereses personales y enfocarse en llegar a un acuerdo sobre quién debe liderar la empresa, basándose en capacidades y habilidades. Es fundamental establecer organismos adecuados para organizar la toma de decisiones y alcanzar los objetivos tanto familiares como empresariales. Un gobierno

corporativo bien estructurado garantiza una gestión eficiente y transparente, lo que contribuye al éxito sostenible de la empresa. Sin embargo, es importante señalar que la **cuarta crisis** puede originarse a causa de la ausencia de transparencia, rendición de cuentas y equidad en la gestión de una empresa familiar. Si no se establecen reglas claras y justas podrían surgir conflictos entre los miembros de la familia y desestabilizar la empresa.

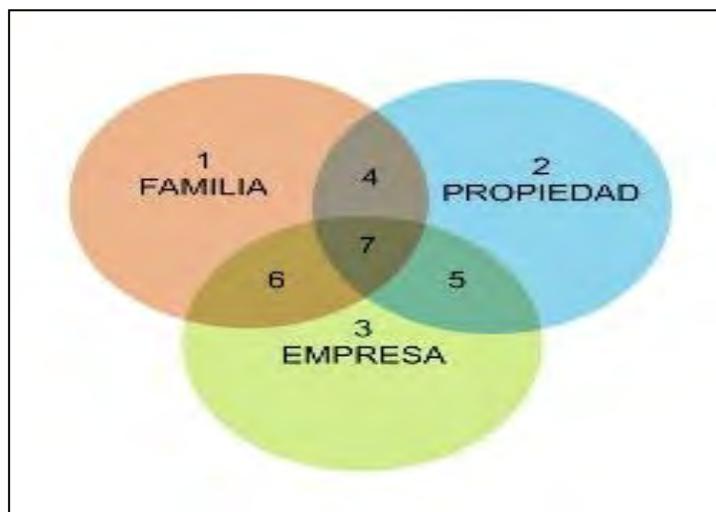
#### **2.2.2.5. Modelos de Gestión de las Empresas Familiares**

Existen varios modelos que buscan comprender la organización de las empresas familiares, entre los cuales destacan los siguientes:

##### **a) Modelo de los Tres Círculos**

Este modelo ha sido propuesto en 1982 por Tagiuri y Davis, en el que manifiestan que, en las empresas familiares la superposición de los tres pilares es un factor determinante para su funcionamiento y éxito. Los cuales son familia, propiedad y empresa, donde cada pilar desempeña un papel crucial y ocupa un lugar específico en el entramado de la empresa familiar (Molina & et al, 2016, pág. 132); como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 1**  
*Modelo de los Tres Círculos*



**Nota.** Según Tagiuri y Davis (1982)

El concepto de círculo familia se refiere a la esfera que engloba a todos y cada uno de los integrantes de una familia, en este círculo se incluyen todos los familiares, independientemente de su participación directa o indirecta en la empresa.

Por otra parte, el círculo empresa engloba a todos aquellos individuos que forman parte de la organización y reciben una compensación económica directa a cambio de sus labores. Estos trabajadores aportan su esfuerzo y habilidades, lo cual añade valía a la empresa.

El tercer círculo, el círculo propiedad se refiere a quienes son dueños de las acciones de la empresa. Ser parte de este círculo implica tener una serie de derechos y deberes sobre la empresa, ya que se es propietario de una parte de ella.

Como se observa en la Figura 1, la representación de estos tres círculos da origen a siete grupos que está constituidos de distintas personas, se puede ver que cada uno tiene sus propios intereses los cuales son:

(1) Aquellos integrantes de la familia que no tienen participación como propietarios ni están empleados en la empresa; (2) los propietarios de la empresa que no tienen relación de parentesco con los demás miembros de la familia y no desempeñan funciones dentro de la empresa; (3) los trabajadores de la empresa que no tienen vínculos familiares con los propietarios y no poseen participación en la propiedad; (4) los miembros de la familia que son propietarios pero no desempeñan labores dentro de la empresa; (5) los propietarios de la empresa que, además de ser dueños, también trabajan en la misma y no tienen parentesco con los miembros de la familia; (6) los miembros de la familia que, sin ser propietarios, desempeñan funciones en la empresa; (7) los miembros de la familia que son propietarios y al mismo tiempo desempeñan roles en la empresa.

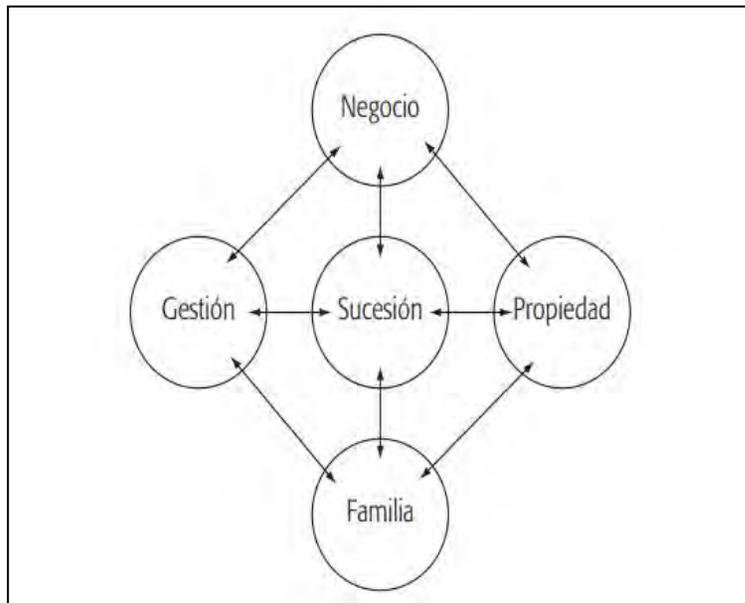
Según refieren Ludewig y Filella, citados por Gimeno (2004):

Este modelo es valioso para identificar y comprender los roles existentes en la empresa familiar y las interacciones entre sus distintos círculos, como el círculo Familia, el círculo Empresa y el círculo Propiedad; no obstante, presenta restricciones en su capacidad para comprender otras dimensiones del juego relacional como las normativas y los contextos. Otra limitación adicional radica en que la familia y la empresa son sistemas sociales equivalentes; en cambio, la familia, la propiedad y la gestión pertenecen a categorías lógicas diferentes. La propiedad y la gestión son aspectos de la autoridad dentro de la empresa; por lo tanto, pueden compararse con la autoridad en una familia, pero no pueden equipararse a la familia en su conjunto. (pág. 17)

### **b) Modelo de los Cinco Círculos**

Este modelo es una extensión del conocido modelo de los tres círculos, desarrollado por John Davis y ampliado por autores como Lansberg y Ward. Dicho modelo define cinco áreas críticas para la empresa familiar señalando los problemas de cada una de las áreas (Amat, 2004, pág. 8); como se ve reflejado en la siguiente figura.

**Figura 2**  
*Modelo de los Cinco Círculos*



*Nota.* Tomado de Amat (2004)

A continuación, se describen las cinco esferas básicas del modelo:

- **La Familia:** Es lo que les diferencia a este tipo de empresas; en el que, convergen la dimensión familiar y la empresarial, lo cual puede generar desafíos como competencias y conflictos tanto en la familia como en la gestión de la empresa. Es esencial reconocer que lo que pueda acontecer en la familia podría tener un impacto directo en la empresa si no se establece una adecuada definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades.
- **El Negocio:** Se refiere a la perspectiva estratégica sólida y su competitividad en el mercado; lo cual, se construye mediante la selección y la formulación apropiada de estrategias de marketing, la delineación de productos y la identificación de los grupos de clientes a los que se desea satisfacer y la formulación de políticas efectivas. Sin embargo, mantener esta visión a largo plazo puede ser un desafío, especialmente en lo que concierne a la capacidad de ajustarse a cambios y la integración de tecnologías emergentes.
- **La Propiedad:** Se refiere a los dueños de la empresa, ya sean integrantes de la familia o no que tengan una relación armoniosa entre ellos es un aspecto crucial para el buen funcionamiento de la organización; sin embargo, pueden surgir problemas relacionados con conflictos entre accionistas, dispersión de la propiedad de acciones e ineficiencia en la junta directiva.
- **La Gestión:** Consiste en el uso de los recursos que posee la empresa para alcanzar las metas y objetivos planteados; no obstante, pueden surgir problemas cuando es necesario renovar el personal, el sistema en su conjunto y la cultura organizacional y más aún se vuelven complejos cuando a lo largo de la historia se han tomado decisiones basadas únicamente en criterios familiares, dificultando el proceso de traspaso generacional.
- **La Sucesión:** La sucesión en una empresa familiar es un proceso crucial para transferir el poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, asegurando así la continuidad del negocio

en manos de la familia. Sin embargo, este proceso a menudo se enfrenta a dificultades debido a la falta de una planificación adecuada.

En el modelo de los tres círculos y cinco círculos se pone de manifiesto la existencia de grupos humanos distintos en las empresas familiares. Sus interacciones entre estos son el punto de mayor complejidad en comparación con empresas no familiares.

### **c) El Modelo Evolutivo Tridimensional**

Este modelo es explicado de la siguiente manera:

El modelo de los tres círculos es una herramienta valiosa para comprender los subconjuntos en un momento específico de la empresa familiar. No obstante, al agregar la dimensión del tiempo, se logra una visión más completa y dinámica del proceso de crecimiento de la empresa. A lo largo del tiempo, se producen cambios constantes en la composición de los subconjuntos. Los miembros de la familia pueden evolucionar, cambiar de roles y responsabilidades a medida que crecen y se desarrollan profesionalmente. Además, pueden incorporarse nuevos miembros debido a matrimonios y nacimientos, mientras que otros pueden dejar la empresa debido a divorcios o fallecimientos. (Dueñas & et al, 2006, págs. 29-30)

Por parte Molina & et al (2016), teniendo en consideración a otros autores que han contribuido en el estudio de este modelo, refieren que:

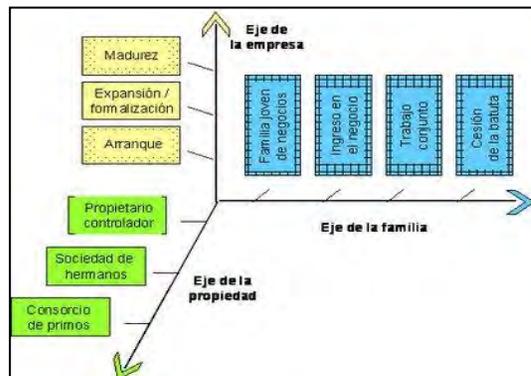
El enfoque evolutivo tridimensional fue desarrollado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg en 1997 y se basa en la investigación previa de Tagiuri y Davis, este introduce una perspectiva dinámica y evolutiva al análisis de las empresas familiares. Este enfoque incorpora la conceptualización de un espacio tridimensional compuesto por tres ejes fundamentales: el eje de la familia, el eje de la propiedad y el eje de la empresa. Los autores proponen una descripción de etapas claramente diferenciadas en términos cualitativos para cada uno de estos ejes del modelo. Esto sugiere que, a lo largo del tiempo, la empresa familiar atraviesa estas etapas siguiendo un

patrón temporal. En cada una de estas fases, la empresa se enfrenta a desafíos únicos a los que debe dar respuesta de manera adecuada. El desarrollo de una empresa familiar a través de estas etapas implica la adaptación y superación de retos específicos en cada dimensión, lo que hace que el modelo con dimensión evolutiva sea una herramienta valiosa para comprender y gestionar los cambios y desafíos que surgen en el contexto de las empresas familiares. (pág. 137)

El eje evolutivo en este modelo representa un avance significativo, ya que hasta ahora no existían propuestas con esta perspectiva en el contexto de las empresas familiares. A pesar de que se basa en modelos de las etapas del grupo familiar nuclear, que no reflejan completamente la complejidad de las familias empresarias, este enfoque sigue siendo valioso y útil para entender la evolución y los cambios que experimentan estas empresas a lo largo del tiempo. La adaptación y aplicación de este modelo evolutivo pueden proporcionar una mayor comprensión de las dinámicas familiares y empresariales, permitiendo abordar de manera más efectiva los desafíos y oportunidades que surgen en el contexto de las empresas familiares (Gimeno, 2004, pág. 41).

En relación a las variaciones de situaciones posibles en una familia moderna se ha precisado que son de amplio alcance (Gersick & et al, 1997, pág. 62), por lo que es crucial abordar el proceso evolutivo de la familia desde una perspectiva amplia.

**Figura 3**  
*Eje Evolutivo de la Familia*



*Nota.* Según Gersick & et al (1997)

## **2.3.Marco Legal**

### **2.3.1. Marco Legal de las Empresas Familiares en el Perú**

#### **Ley General de Sociedades Ley N° 26887**

Las empresas familiares en el Perú no poseen una forma jurídica propia; pudiendo adoptar la forma de una Sociedad Anónima Cerrada o una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada; reguladas de acuerdo a la Ley General de Sociedades.

Artículo 240.- La obtención de acciones por sucesión hereditaria otorga al heredero la posición de socio. No obstante, en el estatuto se puede indicar que los demás accionistas podrán adquirir las acciones del accionista fallecido por el precio en el que vale al momento del fallecimiento. Si varios accionistas estarían interesados en comprar estas acciones se divide proporcionalmente de acuerdo a la participación de cada accionista.

Artículo 290.- La obtención de una determinada participación social por sucesión hereditaria concede al heredero la posición de socio. Aunque, en el estatuto puede indicar que los otros socios puedan adquirir las participaciones sociales del socio fallecido de acuerdo a como se valoriza el precio; el cual, se determina en el estatuto. Si varios de los socios están interesados en comprar esas participaciones se comparte proporcionalmente de acuerdo a sus correspondientes partes sociales.

#### **Decreto Ley N° 21621, Ley que norma la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada**

Artículo 27.- Una persona puede transferir su titularidad a terceras personas o como también puede heredarlo después de fallecer.

Artículo 29.- En caso de transferencia por sucesión tras la muerte de una persona, si el sucesor es una sola persona natural competente, adquirirá la calidad de Titular de la Empresa.

Artículo 31.- Cuando los sucesores son varias personas naturales, el derecho del Titular corresponde a todos los sucesores, por un plazo impostergable de cuatro años contando a partir del fallecimiento del titular principal.

Durante este tiempo todos los sucesores serán considerados como una sola persona natural de acuerdo a esta Ley y serán representadas por aquella persona que le concierna la administración de los bienes de la sucesión.

Dentro del plazo indicado, los sucesores deberán tomar la decisión de:

1. Asignar la titularidad de la empresa a uno de los sucesores por división y partición.
2. Convertir la Empresa a una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada.

#### **Código Civil del Libro IV Derecho de Sucesiones**

Artículo 660.- Al momento del fallecimiento de una persona sus derechos, obligaciones y bienes se establece como herencia; el cual, se transmitirá y distribuirá de acuerdo a ley.

Artículo 686.- Mediante el testamento una persona puede decidir cómo distribuir sus bienes de manera total o parcial después de su muerte y estructurar su propia sucesión dentro de los parámetros de la ley.

Artículo 815.- En la sucesión intestada, la herencia compete a los herederos legales en las siguientes circunstancias:

3. El causante fallece sin dejar testamento o el que dejó fue declarado nulo.
4. El testamento no contiene designación de herederos.
5. El heredero forzoso fallece antes de la persona que realiza el testamento, dimite la herencia o la pierde por desheredación.

6. El heredero voluntario fallece antes de la persona que realiza el testamento; o por no cumplir la condición que puso el testador o por haber sido declarados indignos estos sucesores sin que haya sucesores sustitutos.
7. La persona que realiza el testamento no posee herederos forzosos o voluntarios nombrados en el testamento, no dispuso todos sus bienes y en este caso la sucesión legal solo funciona en relación a los bienes que no dispuso.

### **2.3.2. Marco Legal de los Grifos y Estaciones de Servicios**

Las entidades responsables para la instalación, inscripción, modificación, suspensión, habilitación, etc. de los grifos y estaciones de servicios vendrían a ser Osinergmin tal como lo indica en artículo 5 del Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica de Hidrocarburos Decreto Supremo N.º 042-2005; donde expresamente señala lo siguiente “El OSINERGMIN es el organismo encargado de fiscalizar los aspectos legales y técnicos de las actividades de hidrocarburos en el territorio nacional.”

Por otra parte, el artículo 3 del mismo Decreto Supremo señala que:

El Ministerio de Energía y Minas es responsable de formular, aprobar, proponer e implementar las políticas del sector, así como de dictar las demás normas pertinentes (...).

### **Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos y otros Productos Derivados de los Hidrocarburos- Decreto Supremo N.º 030-98-EM**

Este reglamento tiene aplicabilidad en el ámbito de la comercialización de hidrocarburos, excluyendo específicamente el Gas Licuado de Petróleo y el Gas Natural, según lo establece su primer artículo.

Artículo 1: Este reglamento se extiende a nivel nacional y rige para personas naturales o jurídicas que llevan a cabo actividades relacionadas con la comercialización de hidrocarburos. Sin

embargo, es importante destacar que no se aplica a la comercialización de gas licuado del petróleo y gas natural, ya que estas están reguladas por normativas específicas.

Este reglamento abarca las siguientes áreas:

- a. Establece los requisitos para la creación y operación de instalaciones destinadas al resguardo, distribución, traslado y comercialización de combustibles líquidos y diversos productos derivados de hidrocarburos.
- b. Establece las condiciones de seguridad que deben ser cumplidas en todas las etapas de resguardo, distribución, traslado y comercialización de combustibles líquidos y diversos productos derivados de hidrocarburos.
- c. Regula los procedimientos de control de calidad y medición de volumen de combustibles líquidos y otros productos derivados de hidrocarburos.
- d. Define el esquema de precios que debe seguirse para los combustibles líquidos derivados de hidrocarburos.
- e. Establece las relaciones entre las personas involucradas en las actividades de comercialización de hidrocarburos, así como sus relaciones con el Estado, el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERGMIN), los municipios y los particulares.

El artículo 2 de este Decreto menciona las definiciones y siglas, en los incisos 11, 12,15,16,20 y 33 donde señala lo siguiente:

11.- Establecimiento de Venta al Público de Combustibles: Instalados en un inmueble para recibir, almacenar y vender combustible al público. En el país, también se denominan estaciones de servicios, grifos, grifos de kerosene, grifos rurales, grifos flotantes y grifos en la vía pública.

12.- Estación de Servicios: Establecimientos comercializadores de combustibles únicamente mediante dispensadores y/o surtidores; y que también prestan otros servicios en infraestructuras adecuadas, como:

- a. Lavado y engrase.
- b. Cambio de aceite y filtro.
- c. Venta de llantas, lubricantes, aditivos, baterías, accesorios y otros bienes relacionados
- d. Cambio de neumáticos, reparación, ajuste y balanceo.
- e. Reparación de coches.
- f. Venta de artículos que son exclusivos de un mini mercado.
- g. Venta de gas licuado en cilindros para uso doméstico pero prohibido el llenado de estos cilindros para uso doméstico.
- h. La venta de gas licuado de petróleo para vehículos está sujeta a normas especiales.
- i. La venta de kerosene está sujeta a otras disposiciones legales.
- j. Cualquier otra actividad comercial vinculada a la provisión de servicios para el público en sus instalaciones, siempre y cuando esta no cause interferencias en su operación habitual ni ponga en riesgo la seguridad de dichas instalaciones.

15.- Galón (gl): Unidad de volumen de medida igual a 3,785 litros, conocido como galón de los Estados Unidos.

16.- Grifo: Establecimientos comercializadores de combustibles dedicado únicamente a la venta de combustibles mediante dispensadores y/o surtidores. Puede vender kerosene cumpliendo sus disposiciones legales. También puede vender lubricantes, filtros, baterías, neumáticos y accesorios para automóviles.

20.- Hidrocarburos: Todo compuesto orgánico, gaseoso, líquido o sólido, constituido principalmente por carbono e hidrógeno.

33.- Registro de hidrocarburos: Nómina donde están inscritos las personas que se dedican a la comercialización de hidrocarburos.

### **Reglamento de Seguridad para Establecimientos de Venta al Público de Combustibles Derivados de Hidrocarburos – Decreto Supremo N.º 054-93-EM**

Este reglamento establece mecanismos para mejorar las condiciones de seguridad existentes para la comercialización de productos de hidrocarburos.

El Artículo 11 del presente decreto indica:

Para permitir la construcción e instalación de estaciones de servicio y grifos en áreas urbanas clasificadas como industriales o comerciales con base en la zonificación residencial, se deberán observar las siguientes distancias mínimas (...).

Sin embargo, este Artículo ha sido modificado por el Artículo 10 del Decreto Supremo N.º 037-2007-EM, publicado el 13 julio 2007, cuyo texto es el siguiente:

“Artículo 11.- Se requieren las siguientes distancias mínimas para otorgar permiso para la construcción e instalación de estaciones de servicio y grifos:

- a. Los límites de las estaciones, subestaciones, centros de subestaciones y transformadores son de siete metros con sesenta centímetros (7.60 m). Las medidas se tomarán al dispensador o surtidor, conexión de entrada al tanque y ventilación más cercana.
- b. Siete metros sesenta centímetros (7.60 m) desde la proyección horizontal de la subestación o transformador aéreo hasta el punto en que pueda producirse fuga de combustible. Las medidas se tomarán al dispensador o surtidor, conexión de entrada al tanque y ventilación más cercana.

- c. Cincuenta metros (50 m) de distancia a centros educativos, mercados, hospitales, comisarias etc. con licencia municipal o equivalente para su funcionamiento. Las medidas se tomarán al dispensador o surtidor, conexión de entrada al tanque y ventilación más cercana”.

#### **2.4.Marco Conceptual**

- a) **Empresa Familiar:** Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una o más familias, y en la cual los miembros de la familia desempeñan un papel activo en la gestión y dirección del negocio. Estas empresas tienen características únicas, como la combinación de intereses familiares y empresariales, la importancia de la continuidad generacional y la influencia de la dinámica familiar en la toma de decisiones (Gómez, Cruz, Berrone, & Castro, 2011).
- b) **Sucesión:** La sucesión en una empresa familiar se refiere al proceso por el cual el liderazgo y el control pasan de una generación a otra. Esto incluye la planificación y la preparación para garantizar una transición exitosa, tanto en términos de la propiedad como de la gestión del negocio. La sucesión puede ser un momento crítico para la empresa familiar, ya que afecta su continuidad y puede dar lugar a desafíos emocionales y de gestión (Zellweger & Sieger, 2014).
- c) **Proceso de Sucesión:** Se refiere a las etapas y actividades necesarias para planificar y llevar a cabo una transición exitosa. Esto implica identificar y preparar a los sucesores potenciales, establecer un plan de sucesión, abordar asuntos legales y fiscales, y asegurar la continuidad de la empresa y la preservación del patrimonio familiar. Un proceso de sucesión bien gestionado puede facilitar una transición fluida y minimizar el impacto en la empresa y la familia (Calabrò & Basco, 2015).
- d) **Fundador:** El fundador en una empresa familiar es el individuo que estableció y creó el negocio familiar. Es la persona que inició la empresa y la construyó desde sus etapas iniciales. El

fundador suele tener una visión empresarial única y desempeña un papel crucial en la cultura y los valores de la empresa. A medida que se acerca el momento de la sucesión, el fundador debe considerar la transferencia de la empresa a un sucesor y asegurarse de que se mantengan los valores y la visión original de la empresa (Mejía, Haynes, Núñez, Jacobson, & Moyano, 2007).

- e) **Sucesor:** El sucesor en una empresa familiar es el individuo o grupo de individuos designados para asumir el liderazgo y la responsabilidad de la empresa una vez que el fundador o predecesor se retire o fallezca. El sucesor generalmente es un miembro de la familia y debe estar preparado para asumir el control de la empresa, manteniendo la visión y los valores establecidos por el fundador. El proceso de selección y desarrollo del sucesor es fundamental para garantizar la continuidad exitosa de la empresa familiar (Gómez, Makri, & Kintana, 2013).
- f) **Rol:** El rol se refiere a las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a una persona dentro de una organización o contexto específico. El rol define las expectativas de comportamiento y desempeño que se esperan de esa persona en relación con sus responsabilidades y funciones (Katz & Kahn, 1978).
- g) **Directivo:** El término directivo se refiere a una persona que ocupa un puesto de liderazgo y toma decisiones estratégicas en una organización. Un directivo es responsable de la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de una empresa o institución. Su rol implica la toma de decisiones basada en objetivos organizacionales, la asignación de recursos, la supervisión del desempeño y el liderazgo de equipos de trabajo (Yukl, 2013).
- h) **Continuidad:** La continuidad en una organización se refiere a la capacidad de la empresa para mantenerse y adaptarse en el tiempo, asegurando su supervivencia y éxito a largo plazo. Implica la planificación estratégica y la gestión adecuada de los recursos, así como la adaptación a los

cambios del entorno empresarial y la sucesión de liderazgo. La continuidad garantiza la estabilidad y la sostenibilidad de la organización, permitiéndole enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades a lo largo del tiempo (Astrachan & Shanker, 2014).

- i) **Profesionalización:** La profesionalización en el contexto de una empresa familiar se refiere al proceso de introducir y desarrollar prácticas y estructuras profesionales en la gestión y gobernanza de la empresa. Implica la adopción de estándares y procesos basados en las mejores prácticas de la industria, la contratación de profesionales calificados, la implementación de sistemas de gestión eficientes y la separación de roles familiares y empresariales. La profesionalización busca mejorar la eficiencia, la transparencia y el desempeño de la empresa familiar, promoviendo la toma de decisiones basada en criterios objetivos y orientados a resultados (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2016).
- j) **Protocolo Familiar:** Es un documento que establece las reglas, los acuerdos y los principios que rigen la relación y la gestión de una empresa familiar. Sirve como una guía para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la planificación de la sucesión en la empresa. El protocolo familiar aborda temas como la estructura de propiedad, los roles y las responsabilidades de los miembros de la familia, la participación en la empresa, las políticas de empleo, la sucesión generacional y la gestión de conflictos. Su objetivo principal es establecer una base sólida para la continuidad y el éxito de la empresa familiar a través de generaciones (Chirico, Massis, & Kotlar, 2014).
- k) **Consejo Familiar:** El consejo familiar es una instancia de gobierno en una empresa familiar que reúne a los miembros de la familia propietaria con el objetivo de tomar decisiones estratégicas y establecer políticas en relación con la empresa. El consejo familiar busca promover la comunicación, la participación y la armonía familiar en el contexto empresarial.

Sus funciones pueden incluir la planificación de la sucesión, la gestión de conflictos, la definición de la visión y los valores de la familia, la promoción de la cohesión familiar y la toma de decisiones importantes que afectan a la empresa y a la familia propietaria (Sharma, Chrisman, & Chua, 2014).

- 1) **Junta General:** La junta general, también conocida como asamblea general o asamblea de accionistas, es una reunión formal de los accionistas o socios de una empresa en la cual se toman decisiones importantes relacionadas con la organización y gestión de la empresa. La junta general es el órgano supremo de la empresa y tiene autoridad para aprobar o rechazar propuestas de los directivos, tomar decisiones estratégicas, elegir o destituir miembros del consejo de administración y discutir asuntos relevantes para la empresa. En la junta general, cada accionista o socio tiene el derecho de voz y voto, y las decisiones se toman de acuerdo con la mayoría de votos (Mahdavian & Söderberg, 2017).

### **III. Hipótesis y Variables**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis General**

El proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco comienza con la preparación de los sucesores, seguido del desarrollo de la organización, continuando con el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia y finalizando con la jubilación y retiro del predecesor.

##### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

**HE1:** Las acciones que se realizan para la preparación de los sucesores por parte de las empresas familiares en el rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, inician con la formación académica, seguido por la experiencia laboral.

**HE2:** Las acciones que se realizan para el desarrollo de la organización en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, están enfocadas en la estructura organizacional, la visión estratégica y el sistema de información.

**HE3:** El desarrollo de la relación entre la empresa y la familia de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, se da mediante la reorientación de las relaciones familiares, los mecanismos de solución de conflictos entre los familiares y mediante la instalación de un consejo familiar.

**HE4:** Los factores que se toman en cuenta para la jubilación y retiro del predecesor en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, son la redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar y la determinación del momento del retiro del fundador de la empresa familiar.

### 3.2 Identificación de Variable e Indicadores

- **Variable**

Proceso de Sucesión

- **Dimensiones**

Preparación de los sucesores

Desarrollo de la organización

Desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia

Jubilación y retiro del predecesor

- **Indicadores**

Formación académica.

Experiencia laboral.

Estructura organizacional.

Visión estratégica.

Sistemas de información.

Reorientación de las relaciones familiares.

Mecanismo de solución de conflictos entre los familiares.

Instalación del consejo Familiar.

Redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar.

Determinación del momento del retiro del fundador de la empresa familiar.

### 3.3 Operacionalización de la Variable

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento	Escala
Proceso de Sucesión	Según Polo y Vidaurre (2014), el proceso de sucesión es una fase crítica que toda organización debe afrontar a la hora de crecer y perdurar en el mundo empresarial. Esto es esencial para garantizar la continuidad del negocio y el éxito a largo plazo.	Para Gallo (1998) el proceso de sucesión comprende cuatro procesos distintos, cada uno con sus propios desafíos y consideraciones, los cuales son:  1. La preparación de los Sucesores 2. El desarrollo de la Organización 3. El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia 4. La jubilación y retiro del predecesor	Preparación de los sucesores	- Formación académica.	1,2,3	- Cuestionario	Desarrollado en base a la escala Likert  1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Poco de acuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
				- Experiencia laboral.	4,5,6,7		
				- Estructura Organizacional.	8,9,10,11,12,13		
				- Visión Estratégica.	14,15,16,17,18,19,20		
			Desarrollo de la organización	- Sistemas de Información.	21,22	- Cuestionario	
				- Reorientación de las relaciones familiares.	23,24		
				- Mecanismo de solución de conflictos entre los familiares.	25,26		
				- Instalación del consejo Familiar	27,28,29		
				- Redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar.	30,31,32		
				- Determinación del momento del retiro del fundador de la empresa familiar.	33,34,35		
Jubilación y retiro del predecesor							

*Nota.* Elaboración Propia

## **IV. Metodología**

### **4.1. Ámbito de Estudio: Localización Política y Geográfica**

#### **4.1.1. Generalidades de la Ciudad de Cusco**

Conforme al documento elaborado por la Oficina Departamental Cusco del INEI (Instituto Nacional de Informática y Estadística) “CONOCIENDO CUSCO”, indica que la historia de Cusco se remonta a los años 2.000 A.C., cuando se estableció y desarrolló en el territorio cusqueño la cultura Marcavalle, esta cultura se caracterizó por su incipiente labor agrícola y la producción de cerámica. Durante este período, la economía basada en la recolección dio paso a una economía agraria más desarrollada; posteriormente, la cultura Chanapata hizo su aparición, estableciéndose en los valles y zonas cercanas a las áreas de cultivo.

Sobre la fundación de la ciudad del Cusco existen 2 leyendas: la leyenda de Manco Capac y Mama Ocllo y otra de los hermanos Ayar. Los Incas establecieron una de las organizaciones políticas y sociales más impresionantes de la América precolombina, con Cusco como su capital. Además, los incas se destacaron en tecnología incaica, especialmente en arquitectura, sistemas de riego, agricultura y cría de animales.

En 1533 Francisco Pizarro llega a Cusco, luego el 23 de marzo de 1534 Pizarro funda la ciudad española con el título de Gran Ciudad. El Cusco aportó a la independencia con hechos trascendentales como: la rebelión de Túpac Amaru II en 1779, la rebelión encabezada por Mateo Pumacahua en 1814; así como, las conspiraciones de Aguilar y Ubalde en 1805 y de los hermanos Angulo 1813.

Entre los años 1821 y 1850, Cusco se convirtió en el centro dominante de los departamentos del sur del Perú, con una economía basada en la actividad agropecuaria e

industria textil. En 1908, la llegada del ferrocarril a Cusco rompió la incomunicación con los centros de la costa. Es así que 1911 se descubrió Machupicchu. En 1933 se aprobó la Ley 7688 de proclamación del XV Congreso de las Americanistas; donde la ciudad de Cusco fue reconocida como la Capital Arqueológica de América del Sur; así como, es declarada Patrimonio Cultural del Mundo en 1978. (INEI, 2001, págs. 7-8).

#### 4.1.2. Ubicación de la Provincia de Cusco

La provincia de Cusco se encuentra en la parte central del departamento de Cusco, a una altitud de 3,399 msnm. Limita con las provincias de Calca y Urubamba al norte, con Paruro al sur, con Quispicanchis al este y con Anta al oeste. Estas últimas son provincias donde la ciudad tienden a seguir creciendo; además, abarca una superficie de 61 700 hectáreas y tiene 8 distritos bajo su jurisdicción; Ccorca es el distrito de mayor amplitud con 18 856 hectáreas, le sigue el distrito de Cusco con 11 622 hectáreas, el distrito de San Jerónimo con 10 334 hectáreas y los de menor extensión el distrito de San Sebastián con 8 944 hectáreas, así como el distrito de Santiago con 6 972 hectáreas, Saylla con 2 837 hectáreas, Poroy con 1 496 hectáreas y Wánchaq con 639 hectáreas (Municipalidad Provincial del Cusco, 2023).

**Figura 4**

*Plano de Ubicación de la Provincia de Cusco*



**Nota.** Según Municipalidad Provincial del Cusco (2023)

### **4.1.3. Principales Actividades Económicas que se realizan en la Provincia de Cusco**

#### **Rubro de Construcción**

Según el Censo de obras realizado por la Cámara de la Construcción del Perú (CAPECO), estudiando la situación inmobiliaria actual del Cusco a través de sus instituciones de infraestructura como el Instituto de Construcción y Desarrollo I.C.D., llevó a cabo la investigación “Mercado de la Construcción Urbana en la Provincia de Cusco”, cuyos resultados fueron los siguientes: Las actividades de construcción registradas en el Cusco ascendieron a 299,109 m<sup>2</sup>, de los cuales el 64.44% que representa 192,756 m<sup>2</sup> correspondieron a actividades ajenas al comercio; es decir, corresponden a viviendas de alquiler y uso propio, y el 18.43% a inmuebles vendidos, el 17.13% son inmuebles para la venta que están disponibles (Municipalidad Provincial del Cusco, 2023).

#### **Rubro de Turismo**

Conforme indica la Municipalidad Provincial del Cusco (2023), la provincia de Cusco cuenta con fantásticos recursos turísticos de gran riqueza histórica, arqueológica y antropológica, por lo que ofrece diversos atractivos turísticos.

Al estar ubicado en el centro histórico de la provincia, concentra la mayor cantidad de prestadores de servicios turísticos, convirtiéndose así en el principal eje económico directamente relacionado con las actividades mencionadas. Luego se pueden encontrar otros ejes económicos, como la Avenida de la Cultura, que sigue la tendencia mundial de bienes y servicios más económicos, los mismos bienes y servicios que consume el público en general.

Otra característica de la actividad turística es que está muy relacionada con actividades como la joyería, los textiles y diversas series de artesanías, con talleres de producción en los distritos de Cusco, San Jerónimo y San Sebastián (págs. 255-256).

## **Rubro de Minería e Hidrocarburos**

De acuerdo al Plan de Desarrollo Urbano Cusco, emitido por la Municipalidad Provincial del Cusco (2023), las actividades mineras en la provincia del Cusco, según el registro del Instituto de Geología, Minería y Metalurgia (INGEMMET), se caracterizan más por la presencia de minerales no metálicos, como balasto para ladrilleras, arcilla, canteras para la construcción industria. y campos de minería de arena, etc. teniendo las siguientes propiedades:

- a. Tipo y Área de Concesión: Las Concesiones otorgadas por la Provincia son 55.6% no metálicas y 44.4% metálicas. El 76% de los derechos mineros metálicos se encuentran en el distrito de Ccorca (37 614 377.2 metros cuadrados) y el 49.8% de los derechos mineros no metálicos se encuentran en el distrito de San Jerónimo (30 942 425.1 metros cuadrados).
- b. Estado de la concesión minera: En la provincia del Cusco, el 51.3% del área de la concesión están tituladas, el 45.6% está en curso, el 3% está acabado y el 0.02% está en pedrera.

En cuanto a hidrocarburos conforme al informe presentado por el Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Cusco del Banco Central de Reserva del Perú, la producción de hidrocarburos experimentó un crecimiento del 3.2 %, impulsado principalmente por un aumento en la producción de gas natural 5.6 % y líquido de gas natural 1.9 %. Este aumento fue resultado de la recuperación del mercado de gas natural para diversos sectores, como el consumo residencial, industrial, comercial, estaciones de servicio y generación eléctrica, así como de una mayor demanda en el mercado externo (BCRP, 2020, pág. 6).

## **4.2. Tipo, Nivel, Diseño y Enfoque de Investigación**

### **4.2.1. Tipo de Investigación**

Este trabajo de investigación se clasifica como investigación **aplicada**, también llamada utilitaria, se plantea para problemas concretos que requieren soluciones inmediatas e iguales de específicas. Según Baena (2014), la investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. La investigación aplicada puede aportar hechos nuevos si el estudio se realiza suficientemente bien; de modo que, se puede confiar en los hechos puestos al descubierto, la nueva información puede ser útil y estimable para la teoría.

### **4.2.2. Nivel de Investigación**

Este estudio se clasifica como **descriptivo**, ya que proporciona un marco teórico sólido y detalla la variable, dimensiones e indicadores relevantes; además, busca recopilar información relacionada con las empresas familiares que operan en el rubro de Grifos y Estaciones de Servicio en la Provincia de Cusco, con el objetivo de comprender el proceso de sucesión en estas organizaciones.

Según Guevara, Arguello & Castro (2020) la investigación descriptiva tiene como propósito principal describir las características fundamentales de un conjunto homogéneo de fenómenos utilizando criterios sistemáticos. Esto permite identificar la estructura y el comportamiento del fenómeno en estudio, al mismo tiempo que proporciona datos sistemáticos que pueden compararse con otras fuentes. Los investigadores pueden optar por diferentes roles, como ser observadores completos, observar como participantes, observar a un participante o incluso ser participantes activos en el proceso de investigación.

### **4.2.3. Diseño de Investigación**

La presente investigación maneja un diseño de investigación denominado **no experimental**, porque dichos estudios observan el fenómeno o la problemática en su contexto

natural y no se realiza ningún cambio intencional. Según los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2013), definen la investigación no experimental como aquella en la que no se manipulan variables de forma intencional. Se centra en la observación y descripción de los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural y utiliza técnicas de recolección de datos como la observación participante, entrevistas o análisis de documentos. El objetivo principal es obtener una comprensión profunda de los fenómenos estudiados.

**Transversal**, porque Según los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2013), definen la investigación transversal, como estudio observacional, el análisis de datos variables recopilados de una muestra de población o un subconjunto predeterminado durante un período de tiempo.

#### **4.2.4. Enfoque de Investigación**

El desarrollo del estudio, está orientado por medio del enfoque de investigación **cuantitativo**, debido a que se aplicó la estadística para analizar los datos recolectados. Según Canahuire, Endara, & Morante (2015) el enfoque cuantitativo, aplica la estadística para poder presentar los resultados teniendo como base la medición numérica para su posterior análisis estadístico por medio de tablas y figuras.

#### **4.3. Unidad de Análisis**

“La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 183); por ello, la unidad de análisis en esta investigación está conformada por las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.

#### 4.4. Población de Estudio

Según las palabras de Arias (2006) una población se define como un conjunto, ya sea finito o infinito de elementos que comparten características comunes; por lo que, el alcance de las conclusiones derivadas de la investigación se amplía. Esta definición de población está intrínsecamente vinculada a la naturaleza de la pregunta de investigación y a los objetivos que se persiguen en el estudio.

De manera que, la población a estudiar en esta investigación está constituida por todas las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, cuya población asciende a 49 empresas; cómo se puede apreciar en la tabla:

**Tabla 3**

*Empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco*

<b>Distrito</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
San Sebastián	16	32.65%
Cusco	01	2.04%
Wánchaq	11	22.45%
San Jerónimo	08	16.33%
Santiago	04	8.16%
Poroy	05	10.21%
Saylla	04	8.16%
Ccorca	00	0.00%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, solicitado mediante la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

#### 4.5. Tamaño de Muestra

De acuerdo con la definición proporcionada por Tamayo (2006), una muestra se refiere a un conjunto de procedimientos llevados a cabo con el propósito de analizar la distribución de ciertos atributos en una población completa, un universo o un grupo en particular, mediante la observación de una porción reducida de dicha población seleccionada para su estudio.

Para el presente estudio se consideró como muestra a todas las 49 empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.

#### **4.6. Técnica e Instrumento de Investigación**

La técnica que se empleó en la recolección de información es la técnica de la **encuesta**, la cual nos permitió conocer la percepción de los directivos de las Empresas Familiares del Rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, respecto a las dimensiones e indicadores relacionadas con el proceso de sucesión.

Por lo que; el instrumento que se aplicó para la recaudación de datos ha sido el **cuestionario**. Los cuestionarios son herramientas de recopilación de datos ampliamente utilizadas en la investigación científica. Consiste en un conjunto de preguntas listadas en una tabla con varias posibles respuestas a las que los encuestados deben responder (Arias J. , 2021). En este sentido, se desarrolló un cuestionario con ítems objetivamente sistematizados para valorar y evaluar el proceso de sucesión, mediante una escala Likert. Dicho cuestionario está basado en la tesis doctoral de la UNMSM del autor Solano (2017), el cual fue revisado y validado por el Dr. Augusto Hidalgo y el Dr. Luis Tobar, los mismos que lo valoraron con un promedio de 95%.

##### **Confiabilidad del Instrumento**

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se aplicó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, donde se consideraron los siguientes criterios:

- En caso el coeficiente Alfa de Cronbach sea mayor o igual a 0.5. Se considera un instrumento fiable, consecuentemente, las mediciones son estables y consistentes.
- En caso el coeficiente Alfa de Cronbach sea menor a 0.5. Se considera un instrumento no fiable, consecuentemente, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para conseguir el coeficiente de Alfa de Cronbach, se hizo uso del software IBM SPSS versión 26, donde se obtuvo un resultado de:

**Tabla 4**

*Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0.880	35

Según los datos obtenidos en el Alfa de Cronbach se presenta un valor de 0.880 el cual establece que nuestro instrumento es fiable para la recopilación de los datos.

#### **4.7. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información**

Para el análisis e interpretación de los datos, se inició con el procesamiento de la información, generando una base de datos de la información, en la que se tuvo que tener en cuenta los objetivos del estudio. Se comenzó a organizar, codificar, clasificar, presentar e interpretar cada uno de los cuestionarios, utilizando las técnicas de análisis cuantitativo y descriptivo; considerando los datos recogidos mediante la estadística descriptiva. Por lo que el procesamiento de datos se realizó con el software IBM SPSS versión 26, que recopiló los datos en forma tabular, se elaboraron tablas de frecuencias y de porcentajes, que permitieron ver el comportamiento global de la variable y de sus dimensiones.

## V. Resultados y Discusión

### 5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

En este capítulo presentaremos los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los directivos de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco; mediante tablas y gráficos se muestra el análisis descriptivo de los resultados de las encuestas y la interpretación de los resultados. A partir de estos datos detallaremos el proceso de sucesión de las empresas familiares en la provincia de Cusco.

#### 5.1.1. Consideraciones Generales de las Empresas Familiares del Rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco

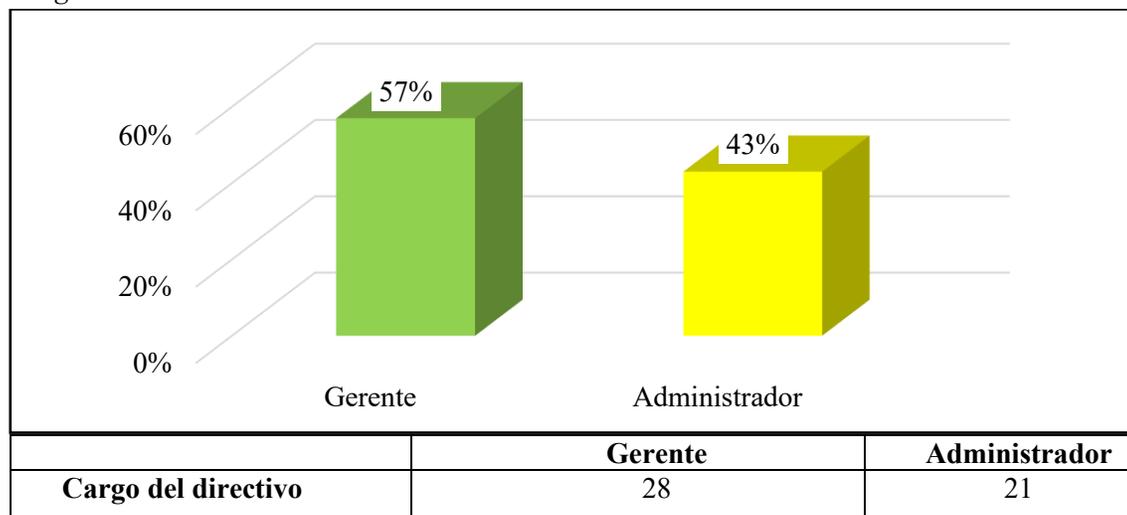
La presente investigación contiene datos obtenidos de las 49 empresas familiares del rubro Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, que nos permitirá conocer la percepción de los directivos de estas empresas.

##### 5.1.1.1 Información General de los Directivos

#### a) Cargo del Directivo

**Figura 5**

*Cargo del directivo*



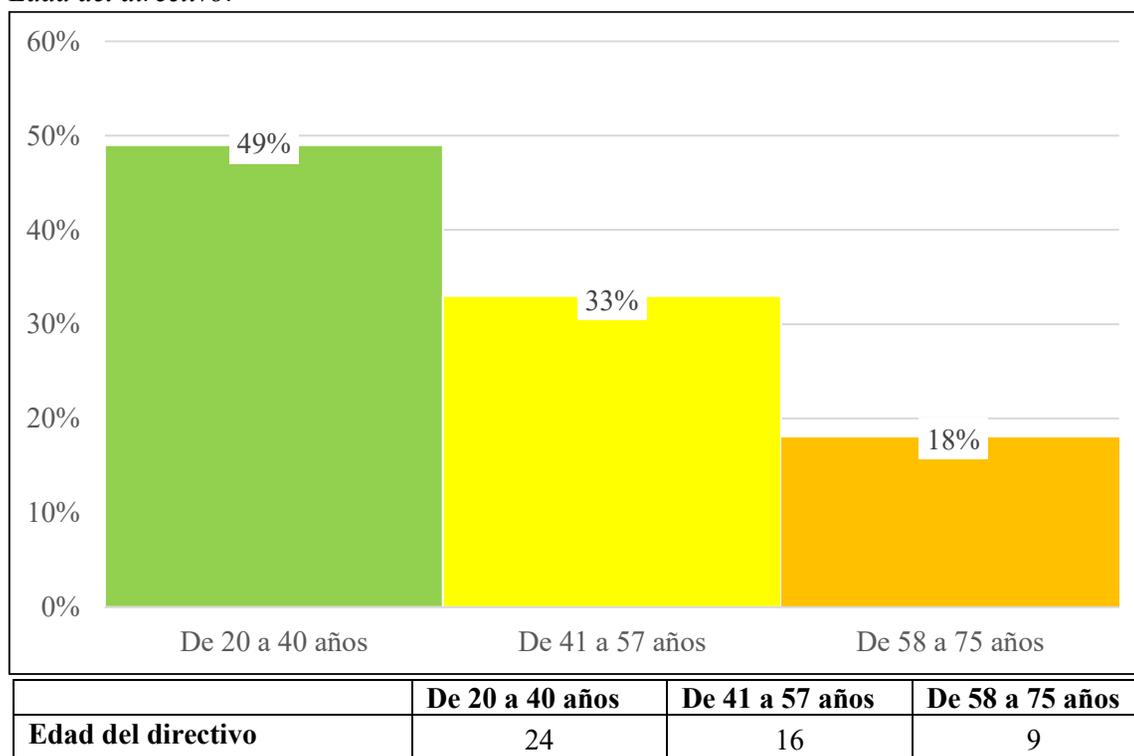
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura 5, respecto al cargo del directivo encuestado de las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la provincia de Cusco, observamos que el 57% de los encuestados desempeñan el cargo de gerente; mientras que el 43% desempeñan el cargo de administrador.

## b) Edad del Directivo

**Figura 6**

*Edad del directivo.*



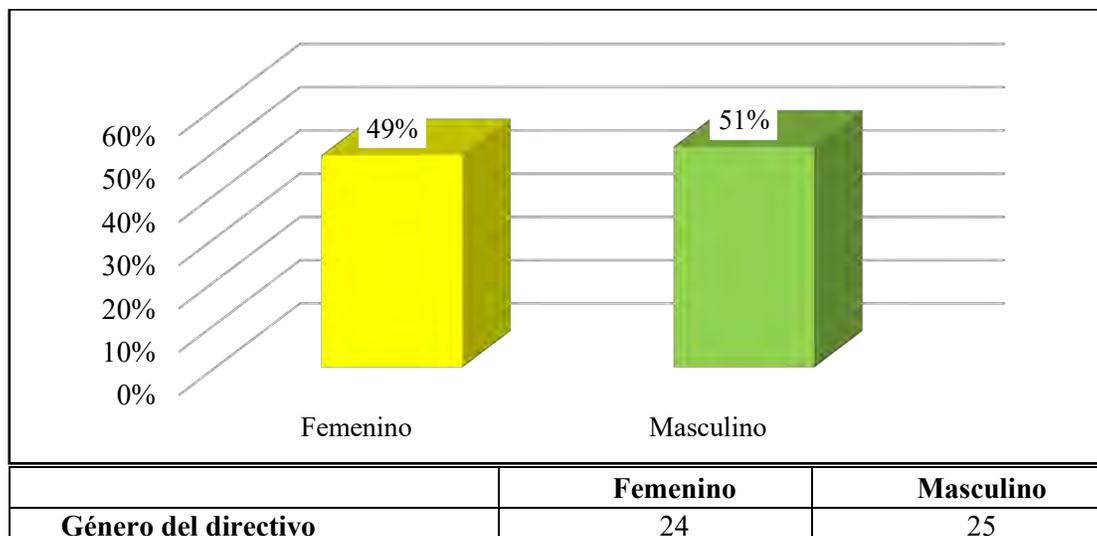
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura 6, respecto a la edad de los directivos encuestados de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, observamos que la edad que predomina en los directivos encuestados es de 20 a 40 años, lo que representa el 49%; mientras, que solo el 18% de los encuestados poseen la edad de 58 a 75 años.

### c) Género del Directivo

**Figura 7**

*Género del directivo*



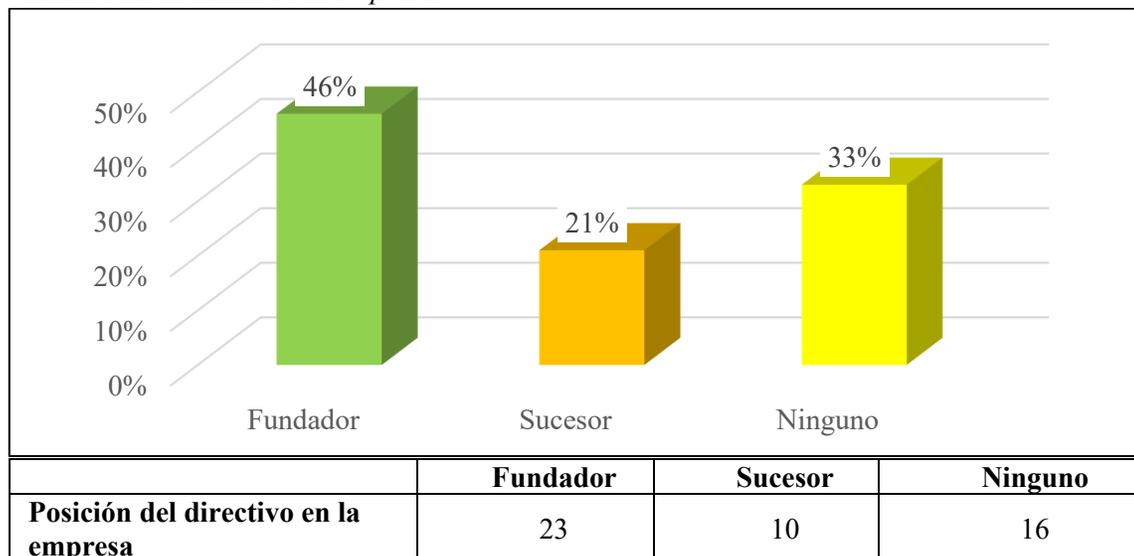
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Se aprecia en la Figura 7, respecto al género de los directivos encuestados de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco que el 51% pertenecen al género masculino y el 49% pertenecen al género femenino.

### d) Posición del Directivo en la Empresa

**Figura 8**

*Posición del directivo en la empresa.*



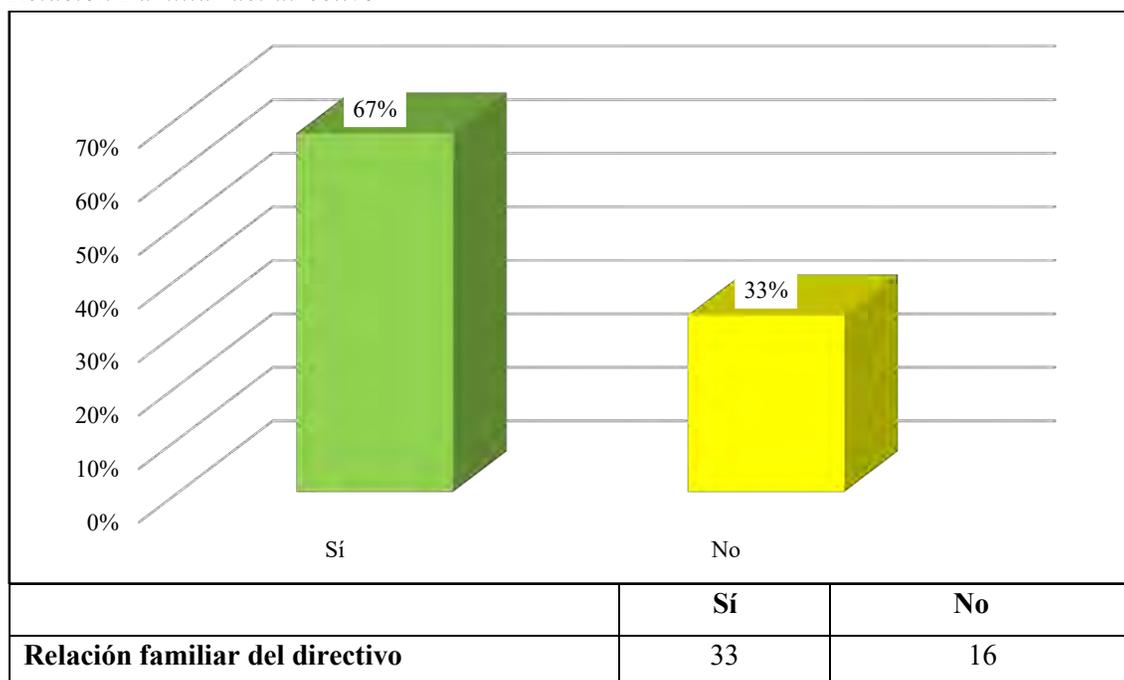
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Como observamos en la Figura 8, respecto a la posición del directivo en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, el 46% menciona que sostiene la posición de fundador dentro de la empresa, mientras que el 33% indica que no sostiene ninguna posición ni de fundador ni de sucesor; ya que, no es miembro de la empresa familiar y finalmente el 21% indica que sostiene la posición de sucesor.

#### e) Relación Familiar del Directivo con la Empresa

**Figura 9**

*Relación Familiar del directivo*



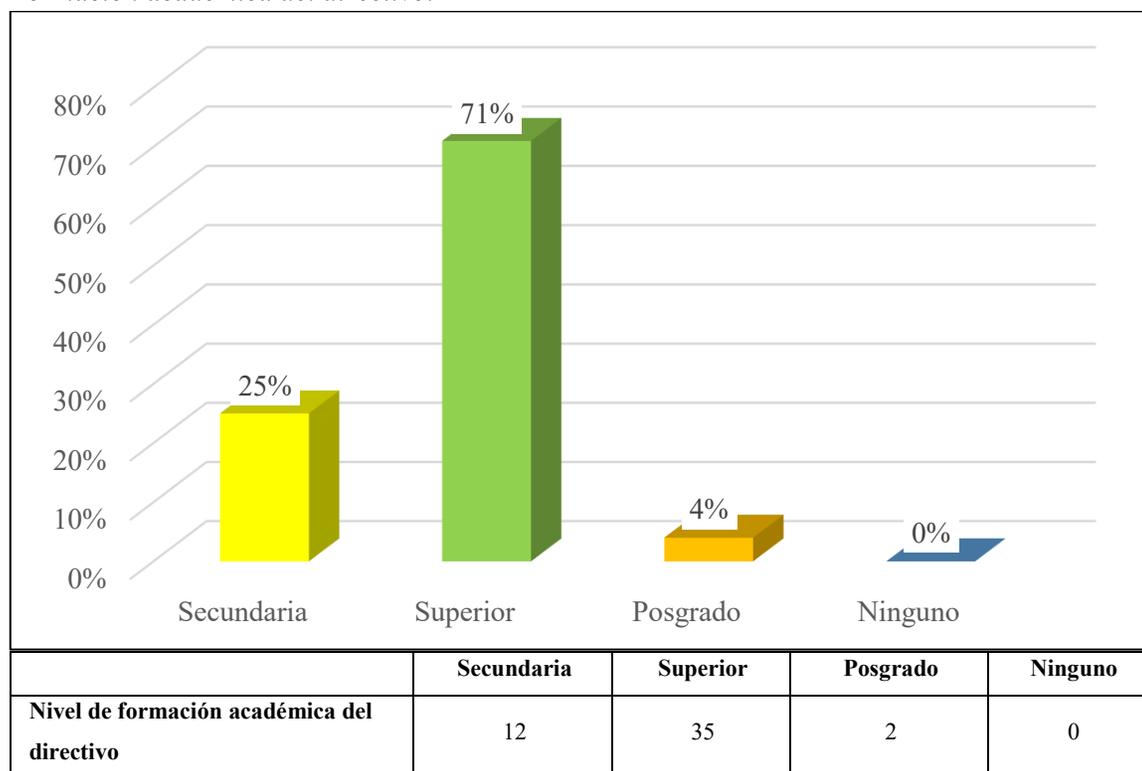
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura 9, respecto a la relación familiar que tienen los directivos encuestados con las empresas familiares, observamos que el 67% sí tienen relación familiar con la empresa; es decir, comparten vínculo sanguíneo o de afinidad. Mientras que, el 33% no tienen ninguna relación familiar con las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.

## f) Formación Académica del Directivo

**Figura 10**

*Formación académica del directivo.*



*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

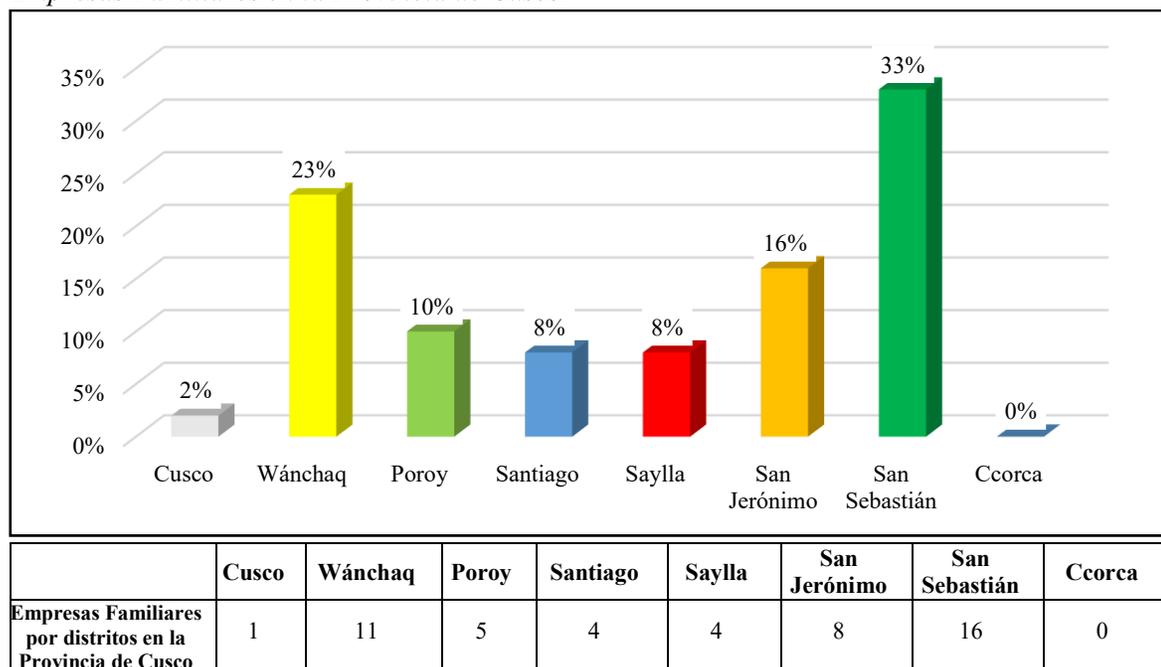
Como apreciamos en la Figura 10, respecto a la formación académica de los directivos encuestados de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, el 71% menciona que posee nivel de formación superior; por otro lado, el 25% indica tener nivel de formación secundaria; mientras que, solo el 4% posee nivel de formación posgrado y finalmente no existe algún representante encuestado de otros niveles instructivos en las empresas del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.

### 5.1.1.2 Información General de las Empresas Familiares

#### a) Ubicación de las Empresas Familiares

**Figura 11**

*Empresas Familiares en la Provincia de Cusco.*



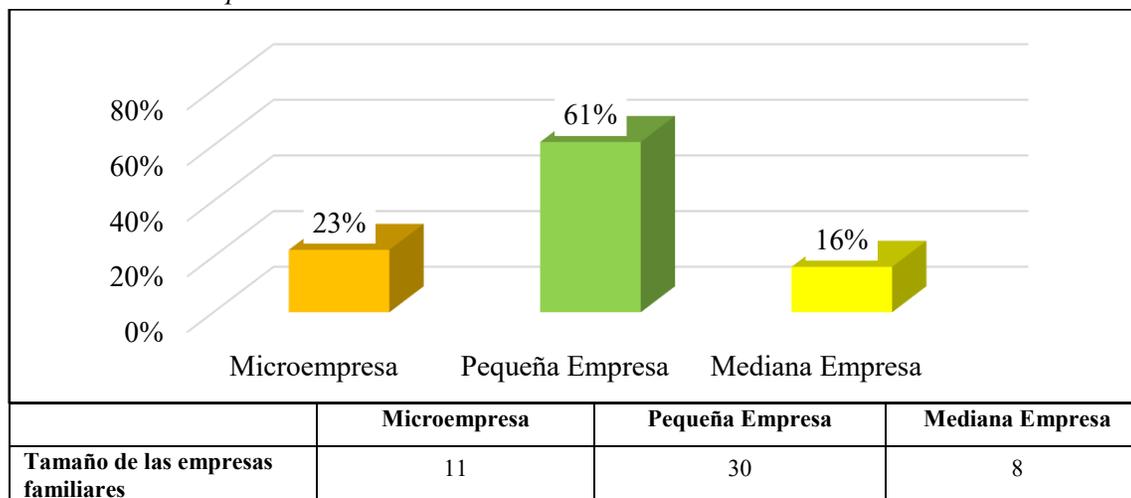
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura 11, en la provincia de Cusco existen 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios, se aprecia que el mayor número se encuentra ubicado en el distrito de San Sebastián con el 33%, seguido por el distrito de Wánchaq y San Jerónimo con 23% y 16% respectivamente; mientras que, el mínimo número de estos grifos y estaciones de servicios se encuentra ubicado en el distrito de Cusco con un 2%.

## b) Tamaño de las Empresas Familiares

**Figura 12**

*Tamaño de las Empresas Familiares*



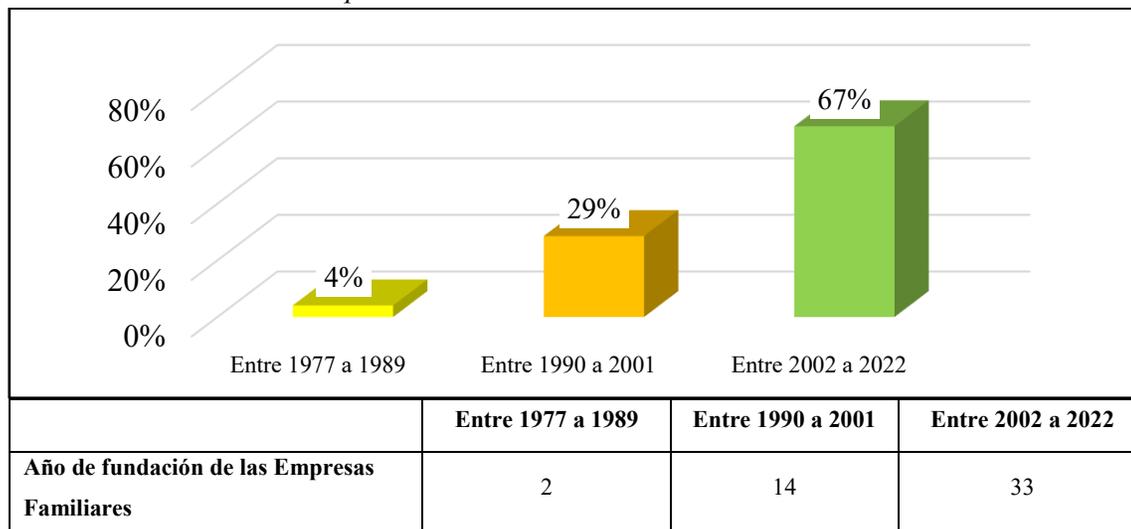
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Observamos en la Figura 12, respecto al tamaño de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco que el 61% son pequeña empresa; asimismo, el 23% se ubica como microempresa y finalmente el 16% pertenece al tamaño mediana empresa.

## c) Año de Fundación de las Empresas Familiares

**Figura 13**

*Año de Fundación de las Empresas Familiares*



*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

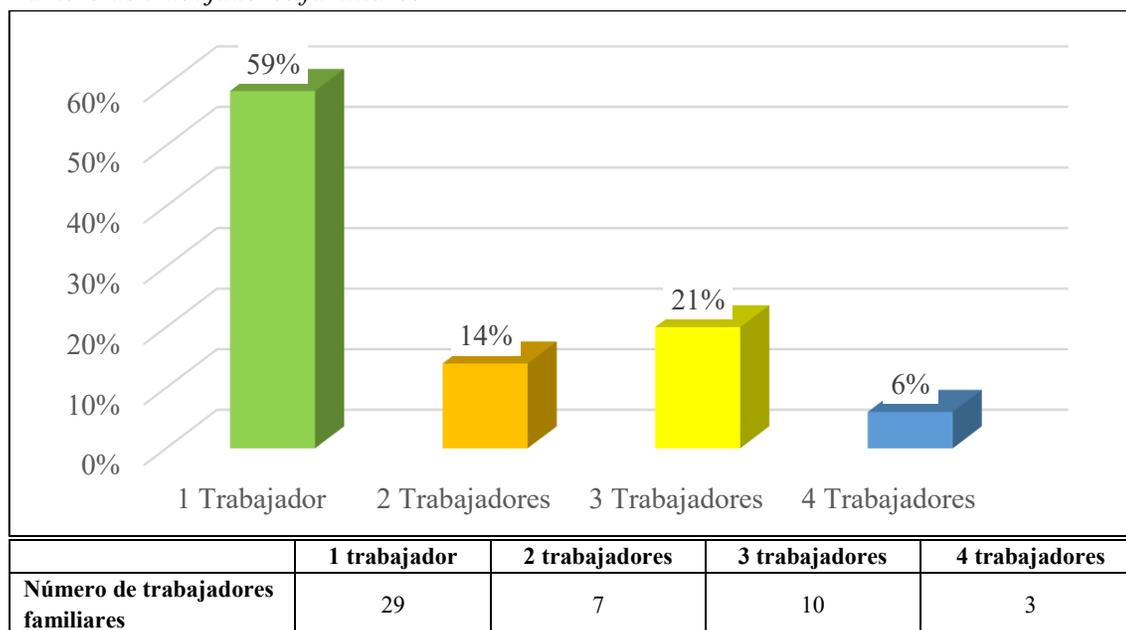
Apreciamos en la Figura 13, respecto al año de fundación de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco que el 67% manifiesta que su fundación ha sido entre los años 2002 a 2022; asimismo, el 29% indican ser fundadas en los años de 1990 a 2001 y finalmente el 4% tiene su fundación en los años 1977 a 1989.

Como se logra observar, los años de fundación de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios ha sido progresiva en las últimas décadas, mostrando altos índices de empresas fundadas, de esta manera indica la relevancia de dicho rubro en la provincia de Cusco.

#### d) Número de Trabajadores Familiares dentro de la Empresa Familiar

**Figura 14**

*Número de trabajadores familiares.*



*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura 14, respecto al número de trabajadores familiares dentro de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, el 59% cuenta con un solo trabajador que pertenece a la familia; asimismo, el 21% cuenta con

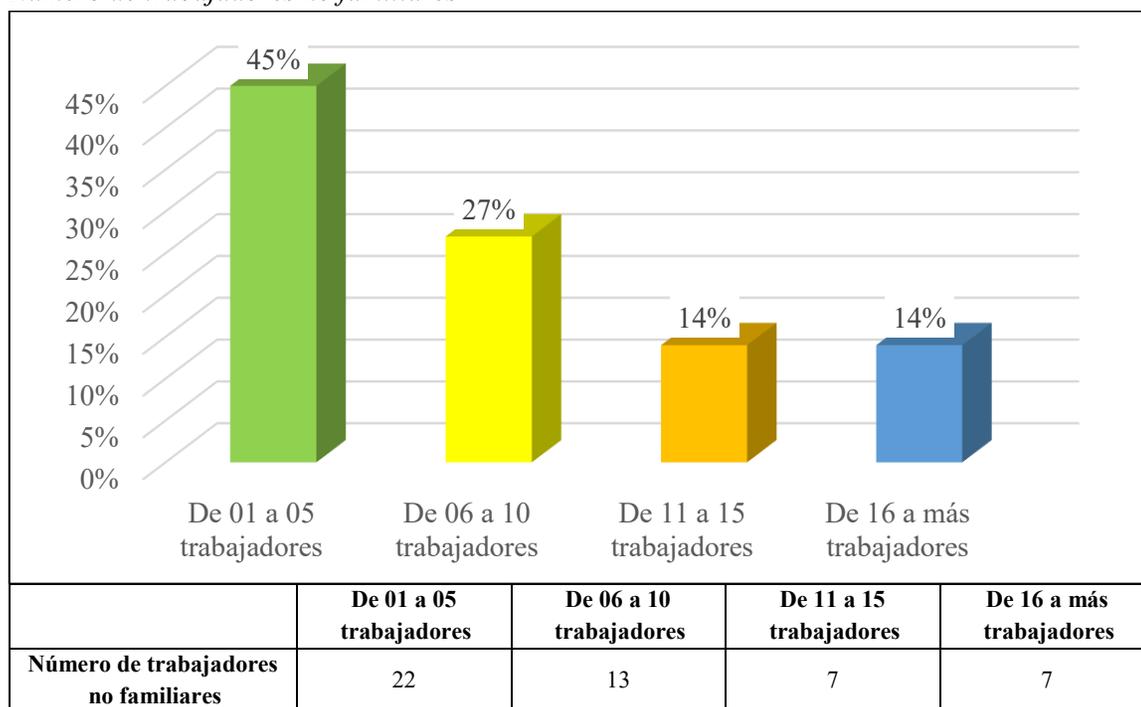
tres trabajadores pertenecientes a la familia; de igual modo, el 14% cuentan con 2 trabajadores que son parte de la familia y finalmente el 6% tienen 4 trabajadores que pertenecen a la familia.

Como se logra observar, las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco cuentan desde 1 a 5 trabajadores familiares, ocupando principalmente cargos de gerencia y administración.

### e) Número de Trabajadores No Familiares Dentro de la Empresa Familiar

**Figura 15**

*Número de trabajadores no familiares.*



*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

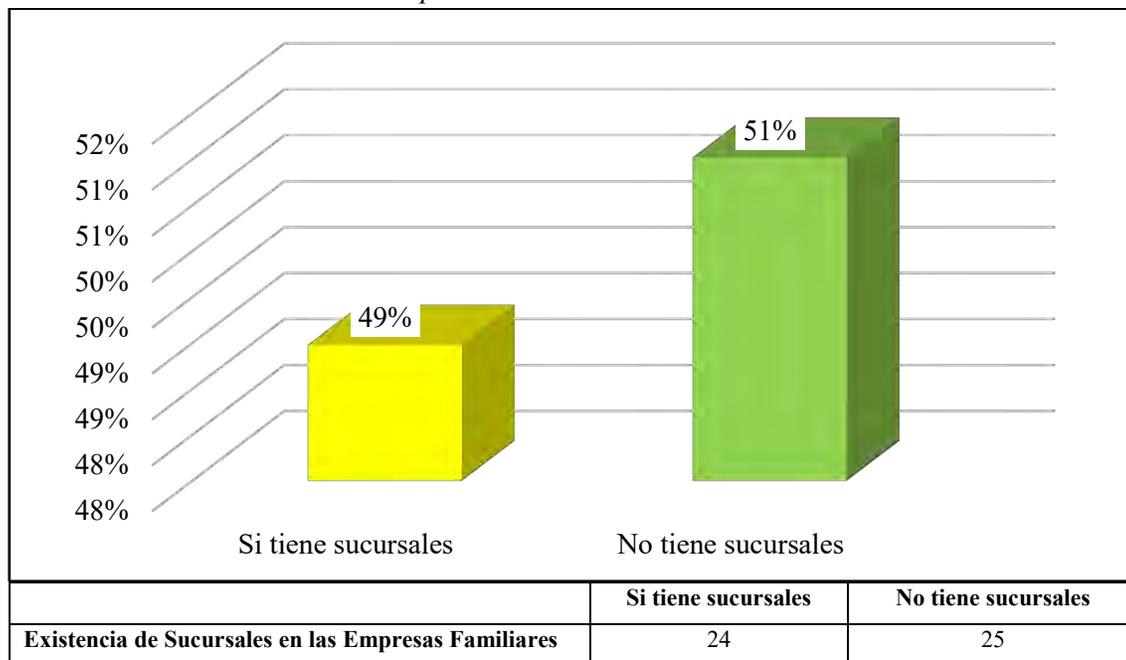
Según la Figura 15, respecto al número de trabajadores no familiares que laboran dentro de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, indica que el 45% presenta de 1 a 5 trabajadores no familiares; asimismo, el 27% tiene 6 a 10 trabajadores no familiares; de igual modo, el 14% cuentan con 11 a 15 trabajadores no familiares y finalmente el otro 14% tiene 16 a más trabajadores que tampoco pertenecen a la familia.

De tal modo, se observa que las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios representan una fuente laboral importante.

#### f) Existencia de Sucursales en las Empresas Familiares

**Figura 16**

*Existencia de Sucursales en las Empresas Familiares.*



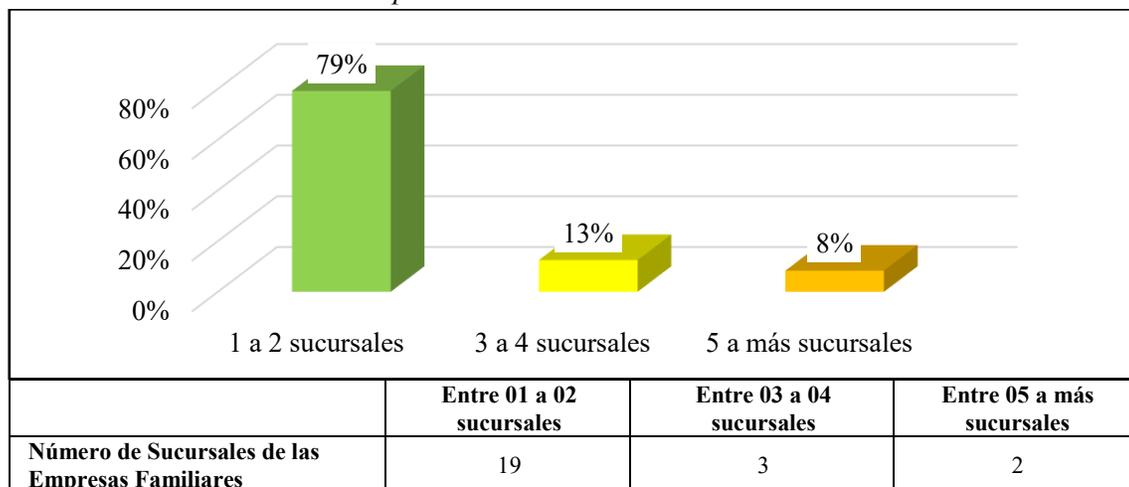
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura 16, respecto a la existencia de sucursales en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, el 51% (25 empresas familiares) no tienen sucursales y el 49% (24 empresas familiares) si tienen sucursales, es decir casi la mitad de las empresas familiares ha visto una oportunidad en otros lugares diferentes al de su sede principal y se han expandido.

### g) Número de Sucursales de las Empresas Familiares

**Figura 17**

*Número de Sucursales de las Empresas Familiares.*



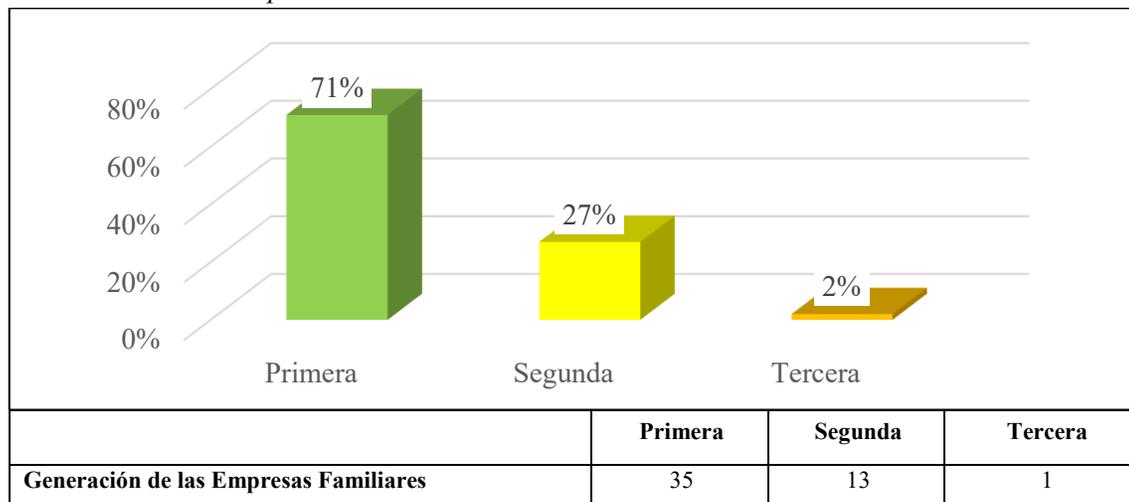
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura 17, respecto al número de sucursales de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, el 79% tienen entre 01 a 02 sucursales; de igual modo, el 13% cuentan entre 03 a 04 sucursales y finalmente 8% tienen entre 05 a más sucursales; apreciándose así que esto favorece al crecimiento de este sector.

### h) Generación de las Empresas Familiares

**Figura 18**

*Generación de las Empresas Familiares.*



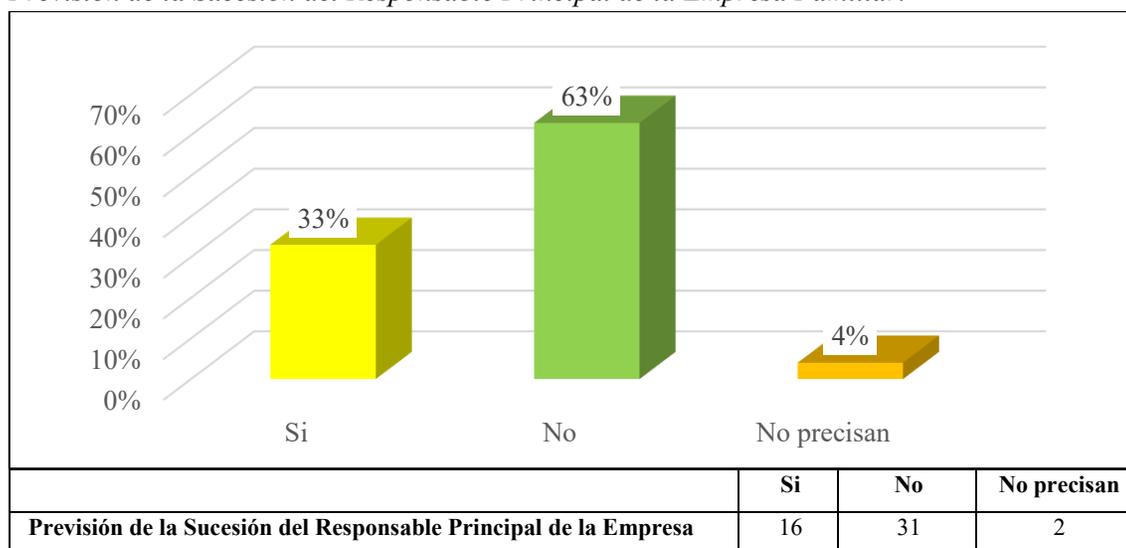
*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura 18, respecto a la generación en la que se encuentran las Empresas Familiares el 71% indica estar en la primera generación; asimismo, el 27% señala estar en la segunda generación y finalmente solo el 2% asegura estar en la tercera generación de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco. En ese sentido, nos permite advertir que hay un número importante de empresas que están sujetas a un proceso de sucesión.

**i) Sobre la previsión de la sucesión del responsable de la empresa familiar**

**Figura 19**

*Previsión de la Sucesión del Responsable Principal de la Empresa Familiar.*



*Nota.* Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura 19, respecto a la Previsión de la Sucesión del Responsable Principal de la Empresa Familiar del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, el 63% no tienen prevista la sucesión del responsable principal de la empresa; no obstante, el 33% si tiene prevista la sucesión del responsable principal de la empresa y el 4% no precisa esta posibilidad de sucesión dentro de la empresa familiar.

Por lo tanto, se puede indicar que existe un porcentaje importante de empresas familiares que no tiene previsto la sucesión; por lo que, el proceso de sucesión de las empresas

familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco, resulta ser un tema importante por razones de continuidad, porque se tendrá que enfrentar en algún momento.

### 5.1.2. Resultados Descriptivos de la Variable Proceso de Sucesión

A continuación, se muestran los resultados generales de la variable Proceso de Sucesión de acuerdo a las encuestas aplicadas a los directivos de las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios.

**Tabla 5**  
*Variable Proceso de Sucesión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	3	6,1	6,1	8,1
	De acuerdo	38	77,6	77,6	85,7
	Muy de acuerdo	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 20**  
*Variable Proceso de Sucesión*



*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 5, ilustrado por la Figura 20, respecto a la variable proceso de sucesión se aprecia que, de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la

Provincia de Cusco, el 77.6 % de los directivos encuestados manifiesta estar de acuerdo con el proceso de sucesión que está comprendido por la preparación de los sucesores, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones entre empresa – familia, así como la jubilación y retiro del predecesor; el 14.3% refiere estar muy de acuerdo; mientras que, el 6.1% refiere estar poco de acuerdo con este proceso de sucesión y finalmente el 2.0% menciona estar en desacuerdo con el referido proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicio.

Estos resultados se deben a que las empresa familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios encuestadas muestran gran interés respecto al proceso de sucesión; por lo que, indican que los propietarios de los grifos en la mayoría de los casos, empiezan educando a sus hijos y futuros sucesores en la universidad, pero decidiendo los hijos individualmente que carrera estudiar; asimismo, indican la importancia del desarrollo de la organización mediante acciones que encaminan el destino de la empresa familiar; es decir, hacia donde se dirigen, que quieren lograr; así como, el uso de la tecnología en la facturación electrónica y otros sistemas de información que controlan las operaciones dentro de la empresa y ayudan a tomar decisiones adecuadas.

En cuanto al desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, las empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios encuestadas indican que mantener la armonía dentro de la empresa es un punto vital para el buen funcionamiento de la empresa familiar, porque de suscitarse conflictos familiares podría afectar de manera directa el desarrollo y crecimiento de la empresa familiar. Finalmente, respecto a la jubilación y retiro del predecesor las empresa familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios encuestadas refieren que el fundador no debería retirarse de la empresa ni a cierta edad, ni cuando el sucesor tome el mando, pues es quien tiene mayor conocimiento y experiencia dentro de la

empresa; por lo que, indican que el fundador debe estar al mando de la empresa hasta el último día que él desee dirigir y administrar la empresa; no obstante, al momento que el predecesor decida retirarse de la empresa para dar paso a la nueva generación, los directivos encuestados indican que debería seguir dentro de la empresa familiar como un consultor o asesor externo de la nueva gestión de la empresa familiar.

### 5.1.2.1 Resultados Descriptivos de la Dimensión Preparación de los Sucesores

Seguidamente, se muestran los resultados de la primera dimensión **preparación de los sucesores**; el cual, tiene dos indicadores que son:

- a) Formación Académica.
- b) Experiencia Laboral.

**Tabla 6**  
*Dimensión Preparación de los Sucesores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	10,2	10,2	10,2
	Poco de acuerdo	10	20,4	20,4	30,6
	De acuerdo	23	46,9	46,9	77,5
	Muy de acuerdo	11	22,5	22,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 21**  
*Dimensión Preparación de los Sucesores*



*Nota.* Elaboración propia

La Tabla 6, ilustrado por la Figura 21, establece que en función a la dimensión Preparación de los Sucesores el 46.9% de los directivos encuestados refieren estar de acuerdo con el proceso de preparación de los sucesores que implica la formación académica y la experiencia laboral que tienen que poseer los sucesores; asimismo, el 22.5% manifiesta estar muy de acuerdo, mientras que el 20.4% refiere estar poco de acuerdo con este proceso y finalmente el 10.2% refiere estar en desacuerdo con el proceso de preparación de los sucesores.

Estos resultados de la primera dimensión, se dan por que los directivos encuestados consideran relevante que los sucesores deben contar con la formación académica y la experiencia laboral antes de asumir y tomar el control de la empresa familiar. Pues, es necesario que los sucesores tengan conocimientos, aptitudes y habilidades; así como, experiencia que les proveerá de autoconfianza para hacerse cargo de la empresa familiar. Y de esa forma evitar cometer los errores que en su momento el fundador haya podido cometer por falta de conocimiento y experiencia.

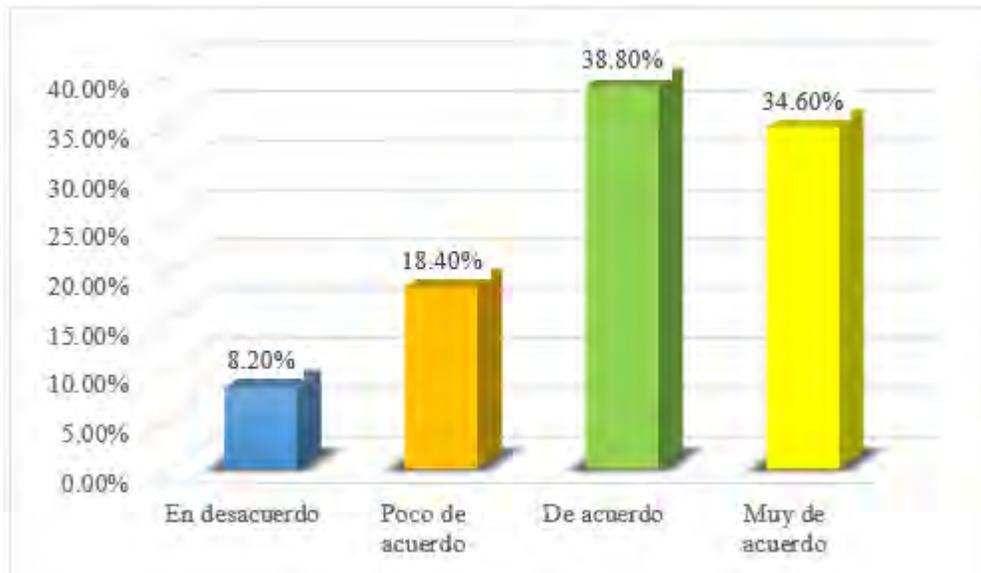
**a) Indicador Formación Académica:**

**Tabla 7**  
*Indicador Formación Académica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	8,2	8,2	8,2
	Poco de acuerdo	9	18,4	18,4	26,6
	De acuerdo	19	38,8	38,8	65,4
	Muy de acuerdo	17	34,6	34,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 22**  
*Formación Académica.*



*Nota.* Elaboración propia

La Tabla 7, ilustrado por la Figura 22, establece que, de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función a la formación académica, el 38.8% manifiesta estar de acuerdo con tal requerimiento, el 34.6% indica estar muy de acuerdo; mientras que, el 18.4% señala estar poco de acuerdo con tal precisión y finalmente el 8.2% refiere estar en desacuerdo con el requerimiento de la formación académica.

Estos resultados del indicador se dan porque las empresas familiares encuestadas consideran necesario la formación académica del sucesor para la nueva gestión y dirección de la empresa familiar; pues, es importante que el sucesor realice una carrera universitaria, se forme, se capacite y adquiera cada vez más conocimientos con la finalidad de potenciar las actividades que en la actualidad llevan a cabo y así evitar que el sucesor cometa los errores que el fundador en su momento haya podido cometer por realizar de una forma empírica y sin mucho conocimiento; es por ello, que indican que en la realidad actual el sucesor debe tener

una preparación que pueda responder a este mundo mucho más competitivo y lograr conseguir las metas y objetivos planteadas por la empresa familiar.

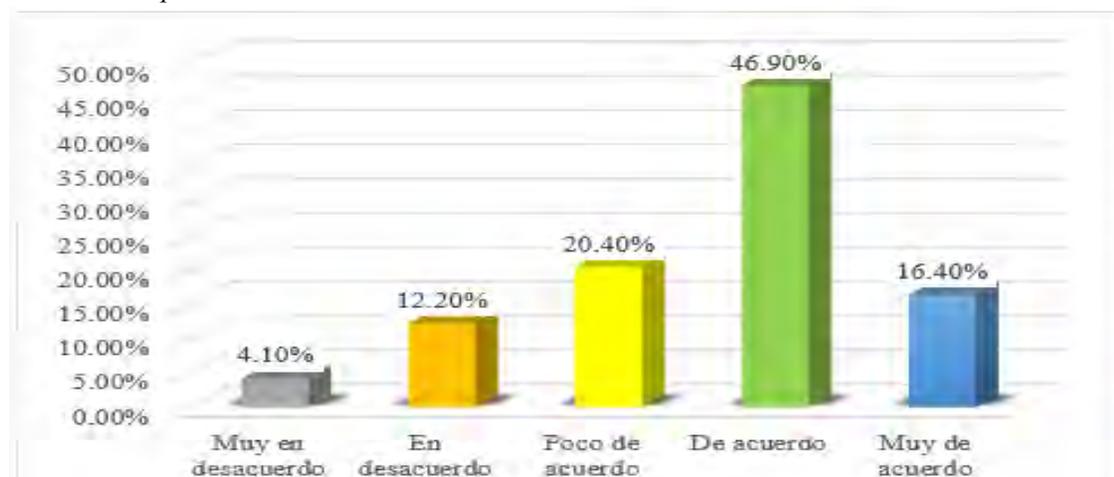
**b) Indicador Experiencia Laboral:**

**Tabla 8**  
*Indicador Experiencia Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	6	12,2	12,2	16,3
	Poco de acuerdo	10	20,4	20,4	36,7
	De acuerdo	23	46,9	46,9	83,6
	Muy de acuerdo	8	16,4	16,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 23**  
*Indicador Experiencia Laboral*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 8, ilustrado por la Figura 23, establece que de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función a la experiencia laboral, el 46.9% refiere estar de acuerdo con tal requerimiento, el 16.4% manifiesta estar muy de acuerdo; mientras que, el 20.4% señala estar poco de acuerdo con tal precisión, el 12.2% emite estar en desacuerdo y finalmente el 4.1% refiere estar muy en desacuerdo con el requerimiento de la experiencia laboral.

Estos resultados del indicador se dan porque gran parte de las empresas familiares encuestadas indican que es necesario contar con la experiencia laboral; ya que, se requiere tener no solo conocimiento teórico, sino que también conocimiento práctico; el cual, es aprendido mediante el trabajo propiamente ejercido. Además, tener experiencia laboral ayuda al sucesor a tener mayor confianza en sí mismo y en el trabajo que desempeñará pues con la garantía que ya trabajó en otros lugares puede desenvolverse con mayor seguridad y sosiego.

### 5.1.2.2 Resultados Descriptivos de la Dimensión Desarrollo de la Organización

Seguidamente, se muestran los resultados de la segunda dimensión **desarrollo de la organización**; el cual tiene, tres indicadores que son:

- a) Estructura Organizacional
- b) Visión Estratégica
- c) Sistemas de Información

**Tabla 9**  
*Dimensión Desarrollo de la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	1	2,1	2,1	4,1
	De acuerdo	11	22,4	22,4	26,5
	Muy de acuerdo	36	73,5	73,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 24**

*Dimensión Desarrollo de la Organización*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 9, ilustrado por la Figura 24, establece que en función a la dimensión Desarrollo de la Organización el 73.50% de los directivos encuestados refieren estar muy de acuerdo con este proceso que comprende contar con una estructura organizacional, una visión estratégica y sistemas de información, el 22.4% manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 2.1% indica estar poco de acuerdo y finalmente el 2,0% refiere estar muy en desacuerdo con el proceso de desarrollo de la organización.

Estos resultados de la segunda dimensión, se dan por que los directivos encuestados señalan que contar con una estructura organizacional dentro de la empresa familiar es muy importante para poder organizar las funciones y jerarquías dentro de la empresa y así evitar superposiciones de roles y funciones; así como, tener una visión estratégica para saber a dónde se dirige la empresa y que quiere lograr. Por otro lado, indican también que contar con un sistema de información es muy importante más en este mundo globalizado y tecnológico que ayuda a facilitar el control tanto interno como externo de la empresa; así como, en la toma de mejores decisiones.

**a) Indicador Estructura Organizacional:**

**Tabla 10**

*Indicador Estructura Organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	5	10,2	10,2	12,2
	De acuerdo	10	20,5	20,5	32,7
	Muy de acuerdo	33	67,3	67,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 25**

*Indicador Estructura Organizacional*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 10, ilustrado por la Figura 25, establece que de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función a la estructura organizacional el 67.3% manifiesta estar muy de acuerdo, el 20.5% emite estar de acuerdo, el 10.2% refiere estar poco de acuerdo y finalmente el 2.0% manifiesta estar muy en desacuerdo con la estructura organizacional.

Estos resultados del indicador se dan porque las empresas familiares encuestadas consideran importante tener una adecuada estructura organizacional dentro de la empresa familiar para planificar el trabajo y repartir formalmente las responsabilidades de cada puesto de trabajo y así evitar las usurpaciones de puestos y funciones que muchas veces por ser empresa familiar y tener la confianza sucede.

## b) Indicador Visión Estratégica:

**Tabla 11**  
*Indicador Visión Estratégica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	2	4,0	4,0	6,0
	De acuerdo	11	22,4	22,4	28,4
	Muy de acuerdo	35	71,6	71,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 26**  
*Indicador Visión Estratégica*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 11, ilustrado por la Figura 26, establece que de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función a la visión estratégica el 71.6% manifiesta estar muy de acuerdo, el 22.4% indica estar de acuerdo, el 4.0% refiere estar poco de acuerdo y finalmente el 2.0% menciona estar muy en desacuerdo con la visión estratégica.

Respecto a este punto relacionado a la visión estratégica, los directivos encuestados en su gran mayoría no lo conocen como tal por ese nombre, pero en su gestión diaria realizan acciones comprometidas a mejorar la visión estratégica de la empresa familiar, iniciando por

la identificación de oportunidades y amenazas respecto al medio competitivo en el que se manejan, también prima el tema de postular objetivos y formular metas que pueden ser a corto, mediano y largo plazo; por otro lado, evalúan los objetivos familiares y el grado de alcance que tiene; finalmente, muestra su respaldo al momento de realizar presupuestos financieros, con la finalidad de afrontar situaciones que año a año se pueda suscitar, es de esta manera que los directivos de las empresas familiares trazan el rumbo empresarial y que hasta la actualidad le sirve para su éxito.

**c) Indicador Sistemas de Información (SI):**

**Tabla 12**

*Indicador Sistemas de Información*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	De acuerdo	9	18,4	18,4	20,4
	Muy de acuerdo	39	79,6	79,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 27**

*Indicador Sistemas de Información*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 12, ilustrado por la Figura 27, establece que de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función a los sistemas de información el 79.6% expresa estar muy de acuerdo con dicho uso, el 18.4% manifiesta estar de acuerdo y finalmente el 2.0% emite estar en desacuerdo sobre el uso de sistemas de información.

En este punto relacionado a los sistemas de información, los directivos encuestados muestran su conformidad, ya que en la actualidad el tema tecnológico prima en cada uno de los grifos y estaciones de servicios, debido a que la autoridad de impuestos SUNAT impone que todo grifo y estación de servicio debe contar con la facturación electrónica obligatoriamente, lo cual ayuda a tener un mayor control de los ingresos y egresos así como el control de stock de combustible y por consiguiente se tiene mayores facilidades al momento de la administración y contabilidad. Asimismo, mencionan que con la globalización y la creación de nuevas tecnologías y sistemas de información se puede agilizar los procesos de operación dentro de la empresa haciendo que la empresa familiar pueda tener un mejor control en tiempo real y evitando malentendidos relacionados al tema administrativo y económico.

#### ***5.1.2.3 Resultados Descriptivos de la Dimensión Desarrollo de las Relaciones entre la Empresa y la Familia.***

Seguidamente, se muestran los resultados de la tercera dimensión **desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia**; el cual, tiene tres indicadores que son:

- a) Reorientación de las Relaciones Familiares.
- b) Mecanismo de Solución de Conflictos entre los Familiares.
- c) Instalación del Consejo Familiar.

**Tabla 13**

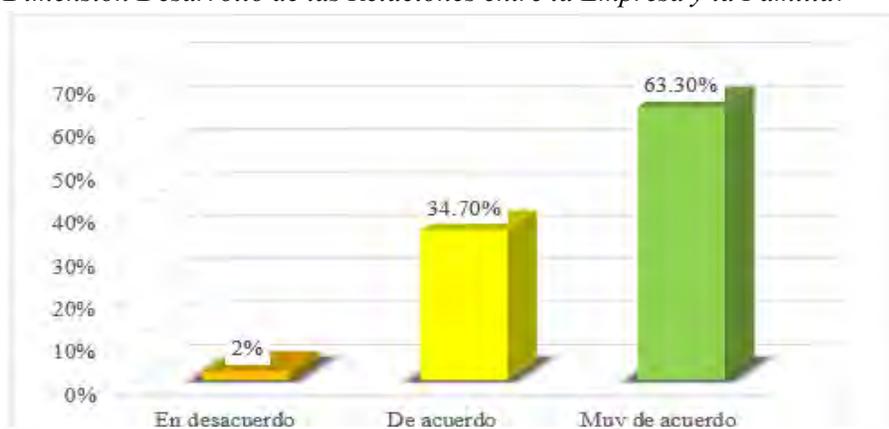
*Dimensión Desarrollo de las Relaciones entre la Empresa y la Familia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	De acuerdo	17	34,7	34,7	36,7
	Muy de acuerdo	31	63,3	63,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 28**

*Dimensión Desarrollo de las Relaciones entre la Empresa y la Familia.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 13, ilustrado por la Figura 28, establece que en función a la dimensión desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia el 63.3% de los directivos encuestados manifiestan estar muy de acuerdo con este proceso por el bienestar de la empresa-familia con la reorientación de las relaciones familiares, mecanismo de solución de conflictos y la instalación del consejo familiar, el 34.7% expresa estar de acuerdo y finalmente el 2.0% refiere estar en desacuerdo con este proceso.

Estos resultados de la tercera dimensión se dan porque los directivos encuestados han presenciado en algún momento algunas situaciones de conflictos familiares por lo que indican la importancia de mantener una relación saludable, agradable y cálida dentro de la empresa familiar; pues, es importante separar las personas de los problemas, concentrarse en los interés

y no en las posiciones; así como, es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a solucionar los conflictos entre los familiares, a tomar decisiones y mantener una disciplina familiar. Todas estas acciones con el único objetivo de tener una empresa familiar sólida y que pueda resolver sus problemas respetando la empresa.

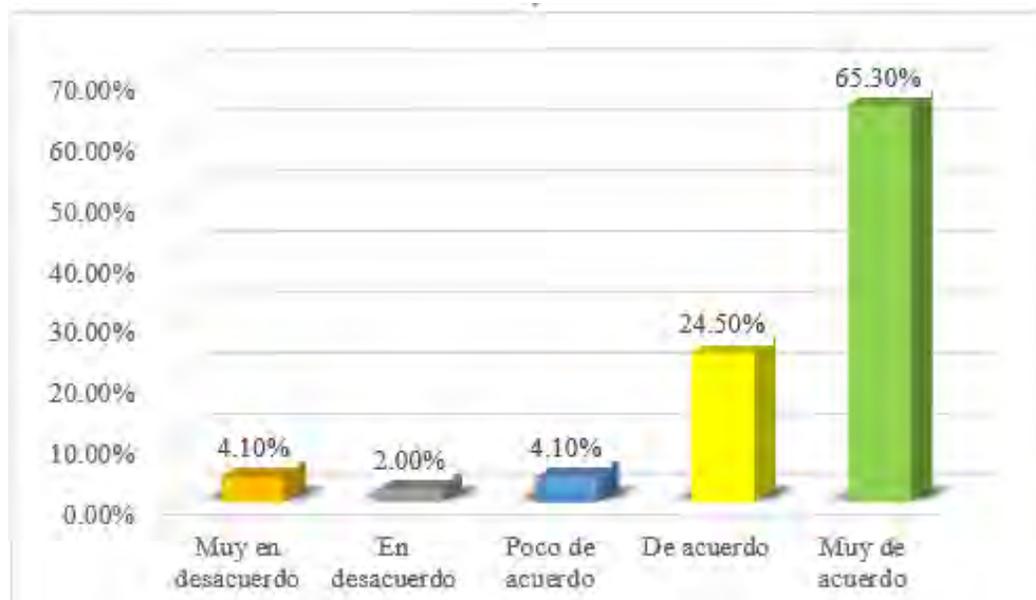
**a) Indicador Reorientación de las Relaciones Familiares**

**Tabla 14**  
*Indicador Reorientación de las Relaciones Familiares*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	1	2,0	2,0	6,1
	Poco de acuerdo	2	4,1	4,1	10,2
	De acuerdo	12	24,5	24,5	34,7
	Muy de acuerdo	32	65,3	65,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 29**  
*Indicador Reorientación de las relaciones familiares.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 14, ilustrado por la Figura 29, establece que de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función a la

reorientación de las relaciones familiares el 65.3% refiere estar muy de acuerdo, el 24.5% manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 4.1% expresa estar poco de acuerdo, el otro 4.1% expresa estar muy en desacuerdo y finalmente el 2.0% refiere estar en desacuerdo con la reorientación de las relaciones familiares en la empresa familiar.

Estos resultados del indicador se da porque las empresas familiares encuestadas, mencionan que para abordar la reorientación de las relaciones familiares, se debe partir en establecer que dentro de la empresa no debe existir la subjetividad debido al tema sentimental o familiar, sino una orientación objetiva para que de esta manera se pueda tener un panorama real de cada situación y se pueda tomar decisiones más oportunas y puedan ser efectivas al momento de aplicar mejoras; finalmente, comentan que es necesario desarrollar y proyectar estrategias que puedan ser vitales al momento de que se genere un problema familiar y éste no altere el normal funcionamiento; es así, que al presentarse algún problema familiar, se tenga planes de respuesta inmediata y no se tengan contratiempos con el desarrollo de los procesos en la organización.

**b) Indicador Mecanismo de solución de conflictos entre los familiares:**

**Tabla 15**

*Indicador Mecanismo de solución de conflictos entre los familiares*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	De acuerdo	7	14,3	14,3	16,3
	Muy de acuerdo	41	83,7	83,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 30**

*Indicador Mecanismo de solución de conflictos entre los familiares.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 15, ilustrado por la Figura 30, establece que de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función al mecanismo de solución de conflictos entre los familiares el 83.7% expresa estar muy de acuerdo, el 14.3% refiere estar de acuerdo y finalmente el 2.0% manifiesta estar muy en desacuerdo con el mecanismo de solución de conflictos entre los familiares.

Estos resultados del indicador se da porque las empresas familiares encuestadas muestran interés en cuanto a los mecanismos de solución de conflictos entre los familiares; ya que, se sabe que todos los miembros de la familia no poseen la misma idea y se puede tener discrepancias o desacuerdos en la toma de decisiones; es por ello que, muestran su conformidad en implementar mecanismos como un protocolo familiar, el cual establece normas de convivencia con la finalidad de generar un ambiente familiar más ameno y con cero conflictos; finalmente, menciona que es necesario que se pueda separar las personas de los problemas y que puedan centrarse directamente en los intereses empresariales y de crecimiento futuro.

### c) Indicador Instalación del Consejo Familiar.

**Tabla 16**

*Indicador Instalación del Consejo Familiar.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de acuerdo	3	6,1	6,1	6,1
	De acuerdo	16	32,7	32,7	38,8
	Muy de acuerdo	30	61,2	61,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 31**

*Indicador Instalación del Consejo Familiar.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 16, ilustrado por la Figura 31, establece que de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función a la instalación del consejo familiar el 61.2% expresa estar muy de acuerdo, el 32.7% manifiesta estar de acuerdo y el 6.1% manifiesta estar poco de acuerdo con la instalación del consejo familiar.

Estos resultados del indicador, muestran la preocupación de las empresas familiares encuestadas en mantener la armonía dentro de la empresa; por ello, indican que es importante contar con un consejo familiar para lograr la disciplina familiar, ya que, el consejo familiar apoya al momento de tomar decisiones y acuerdos que pueden ser fundamental para el

crecimiento y engrandecimiento de la organización y están conscientes de que el consejo familiar debe estar formado por personas comprometidas y sobre todo personas que busquen el bienestar familiar y empresarial; por ello, la concordancia en que debe estar formado por un grupo o número reducido de miembros para que tenga un mejor entendimiento y se pueda proyectar buenos resultados.

#### 5.1.2.4 Resultados Descriptivos de la Dimensión Jubilación y Retiro del Predecesor

Seguidamente, se presentan los resultados de la cuarta dimensión **jubilación y retiro del predecesor**; el cual, tiene dos indicadores que son:

- a) Redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar.
- b) Determinación del momento del retiro del fundador.

**Tabla 17**

*Dimensión Jubilación y Retiro del Fundador*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	32	65,3	65,3	67,3
	De acuerdo	15	30,7	30,7	98,0
	Muy de acuerdo	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 32**

*Dimensión Jubilación y Retiro del Fundador.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 17, ilustrado por la Figura 32, establece que en función a la dimensión jubilación y retiro del predecesor el 65.3% de los directivos encuestados expresan estar poco de acuerdo con el proceso de jubilación y retiro del predecesor, mientras que el 30.7% indica estar de acuerdo; de otro lado, el 2.0% expresa estar muy de acuerdo y el otro 2.0% señala estar en desacuerdo.

Estos resultados de la cuarta dimensión se dan debido a los sentimientos y emociones que priman en las empresas familiares; por ello, los directivos encuestados consideran que solo si el fundador está mal de salud, tenga una edad donde ya no cuente con sus facultades o por voluntad propia, el fundador se podría retirar de la empresa familiar, pero sino es el caso consideran que debe dirigir la empresa hasta que él quiera y decida retirarse. Y llegado el momento cuando el fundador decida retirase del cargo y ahora quien dirija la empresa sea el sucesor consideran que el fundador no debería retirase completamente de la empresa, sino que debería tener aún un cargo dentro de la empresa familiar ya sea de consultor o asesor externo.

**a) Indicador Redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar:**

**Tabla 18**

*Indicador Redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	16	32,7	32,7	34,7
	De acuerdo	28	57,1	57,1	91,8
	Muy de acuerdo	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 33**

*Indicador Redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 18, ilustrado por la Figura 33, establece que de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función a la redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar el 57.1% expresa estar de acuerdo, el 32.7% manifiesta estar poco de acuerdo, mientras que el 8.2% expresa estar muy de acuerdo y finalmente el 2.0% señala estar en desacuerdo con la redefinición del rol del fundador.

El resultado nos muestra, que los directivos encuestados están de acuerdo que llegado el momento en el que el fundador decida retirarse de la empresa familiar no sea de manera completa, sino que aún pueda ser parte de la empresa familiar y que pueda tener todavía un cargo, ya sea de consultor o asesor externo, con el objetivo de que su experiencia, habilidades, y destrezas le sirvan al nuevo sucesor y demás integrantes de la empresa familiar; asimismo, pueda asesorar al sucesor para situaciones que como fundador haya podido pasar; es así que, el conocimiento adquirido desde los primeros momentos de formación empresarial del fundador, sean valorados y puedan ser útiles para encaminar al nuevo sucesor y que éste pueda tener un éxito en el tiempo y por supuesto que el negocio familiar no pase por un momento de

aprendizaje inicial, si no que continúen las acciones con la confianza de qué el nuevo sucesor tendrá las herramientas para poder afrontar los retos que se le presenten en su nuevo cargo.

## b) Indicador Determinación del momento del retiro del fundador

**Tabla 19**

*Indicador Determinación del momento del retiro del fundador en la Empresa Familiar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	17	34,7	34,7	36,7
	Poco de acuerdo	25	51,1	51,1	87,8
	De acuerdo	5	10,2	10,2	98,0
	Muy de acuerdo	1	2,0	2,0	100,0
Total		49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 34**

*Indicador Determinación del momento del retiro del fundador en la Empresa Familiar.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 19, ilustrado por la Figura 34, establece que de las 49 empresas familiares del rubro de grifos y estaciones de servicios en la Provincia de Cusco en función a la determinación del momento del retiro del fundador en la empresa familiar el 51.1% expresa

estar poco de acuerdo, el 34.7% manifiesta estar en desacuerdo, mientras que el 10.2% expresa estar de acuerdo, de otro lado, el 2.0% emite estar muy en desacuerdo y finalmente el otro 2.0% expresa estar muy de acuerdo con la determinación del momento del retiro del fundador.

Este resultado se debe a que en el momento de la encuesta, se percibió que los directivos encuestados evidencian su desacuerdo con determinar el momento que el fundador se deba retirar pues la gran mayoría precisa que el fundador debería retirarse en el momento que él decida, sin estar condicionado a determinados sucesos como la edad, porque consideran que en muchos casos a pesar de tener más de 75 años aún están en las capacidades de poder dirigir la empresa familiar con total normalidad; asimismo tampoco están de acuerdo que el fundador se debe retirar de la empresa cuando el sucesor tome el cargo, pues aún debe permanecer en la empresa familiar como un asesor o consultor; ya que, consideran que su presencia por más tiempo posible en la empresa es fundamental.

### 5.1.3. Resultados por Ítems

- **Ítem 1: Los directivos/gerentes de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios.**

**Tabla 20**

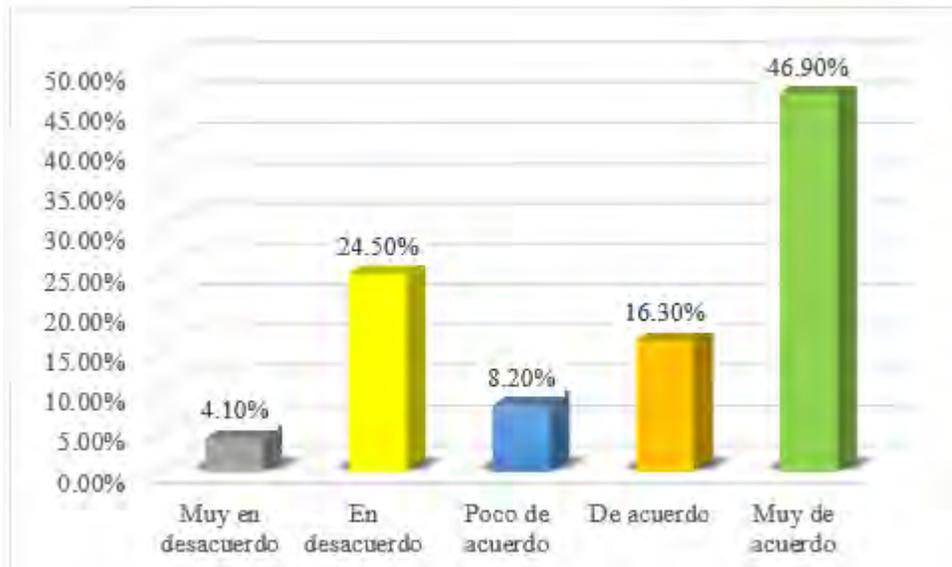
*Directivos/gerentes de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	12	24,5	24,5	28,6
	Poco de acuerdo	4	8,2	8,2	36,8
	De acuerdo	8	16,3	16,3	53,1
	Muy de acuerdo	23	46,9	46,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 35**

*Directivos/gerentes de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios*



*Nota.* Elaboración propia

La Tabla 20, ilustrado por la Figura 35, establece que el 46.9% de las empresas familiares encuestadas manifiestan que están muy de acuerdo con que los directivos de la empresa familiar cuenten con estudios universitarios, mientras que el 24.5% emite estar en desacuerdo, el 16.3% emite estar de acuerdo, por otro lado, el 8.2% indica estar poco de acuerdo y finalmente el 4.1% manifiesta estar muy en desacuerdo.

En tal sentido, se indica que gran parte de los directivos encuestados manifiestan su concordancia con que los directivos de las empresas familiares deben de contar con estudios universitarios, esto debido a que consideran que el poseer estudios superiores es importante para adquirir más conocimiento y desarrollo.

• **Ítem 2: El / los sucesores de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios.**

**Tabla 21**

*El / los sucesores de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	4	8,2	8,2	10,2
	De acuerdo	17	34,7	34,7	44,9
	Muy de acuerdo	27	55,1	55,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 36**

El / los sucesores de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios



*Nota.* Elaboración propia

La Tabla 21, ilustrado por la Figura 36, establece que el 55.1% de las empresas familiares encuestadas expresan estar muy de acuerdo con que los sucesores de la empresa familiar cuenten con estudios universitarios, el 34.7% expresa estar de acuerdo, el 8.2% está en desacuerdo y el 2.0% expresa estar muy en desacuerdo. En ese sentido, podemos observar que la mayoría de las empresas familiares coincide que si es importante que el sucesor cuente con estudios universitarios.

• **Ítem 3: El / los sucesores de la Empresa Familiar se capacitan permanentemente.**

**Tabla 22**

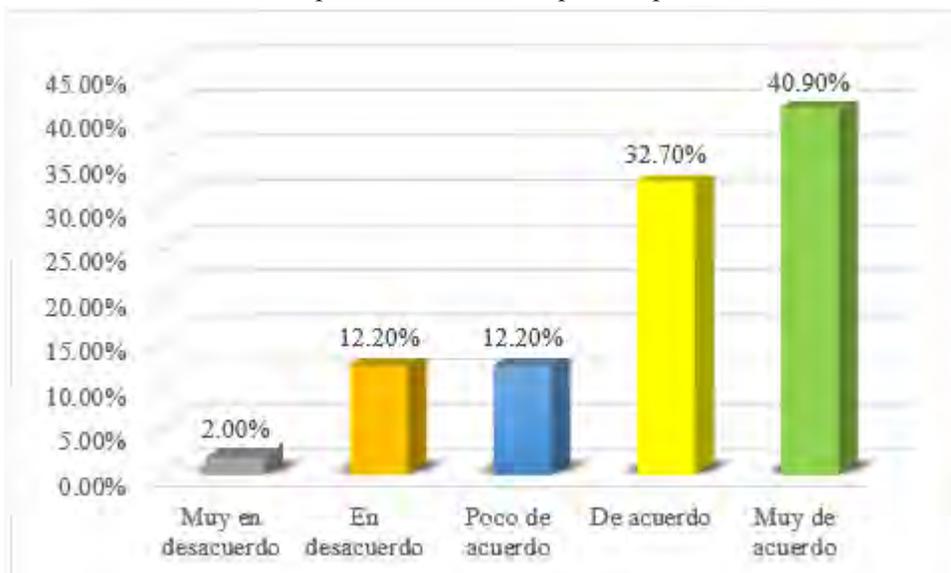
*El / los sucesores de la Empresa Familiar se capacitan permanentemente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	6	12,2	12,2	14,2
	Poco de acuerdo	6	12,2	12,2	26,4
	De acuerdo	16	32,7	32,7	59,1
	Muy de acuerdo	20	40,9	40,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 37**

*El / los sucesores de la Empresa Familiar se capacitan permanentemente.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 22, ilustrado por la Figura 37, establece que el 40.9% de las empresas familiares encuestadas expresa estar muy de acuerdo con que los sucesores de la empresa familiar se capaciten permanentemente, el 32.7% expresa estar de acuerdo, el 12.2% expresa estar poco de acuerdo, el otro 12.2% está en desacuerdo y finalmente el 2.0% expresa estar muy en desacuerdo.

Es así, que según las encuestas emitidas gran parte de las empresas familiares destacan básico las capacitaciones constantes, esto debido a que al estar en constante aprendizaje e innovación de información ayuda a que los sucesores llegados el momento puedan guiar de mejor forma la empresa familiar.

• **Ítem 4: El sucesor tiene experiencia profesional previo a su ingreso a la Empresa Familiar**

**Tabla 23**

*El sucesor tiene experiencia profesional previo a su ingreso a la Empresa Familiar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	9	18,4	18,4	22,4
	Poco de acuerdo	5	10,2	10,2	32,7
	De acuerdo	18	36,7	36,7	69,4
	Muy de acuerdo	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 38**

*El sucesor tiene experiencia profesional previo a su ingreso a la Empresa Familiar*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 23, ilustrado por la Figura 38, establece que el 36.7% de las empresas familiares encuestadas expresa estar de acuerdo con que el sucesor tenga experiencia profesional

previo a su ingreso a la Empresa Familiar, el 30.6% manifiesta estar muy de acuerdo, mientras que el 18.4% refiere estar en desacuerdo, el 10.20 % refiere estar poco de acuerdo y finalmente el 4.1% manifiesta estar muy en desacuerdo.

Por ello, se indica que gran parte de los directivos encuestados manifiestan su concordancia con que el sucesor tenga experiencia profesional previo a su ingreso a la empresa familiar para poder contar con un conocimiento más intenso que brinda la fuente de profesión pura, para de esa forma generar una gran ventaja para la empresa familiar.

• **Ítem 5: El sucesor tiene experiencia en el negocio familiar previo a su ingreso**

**Tabla 24**

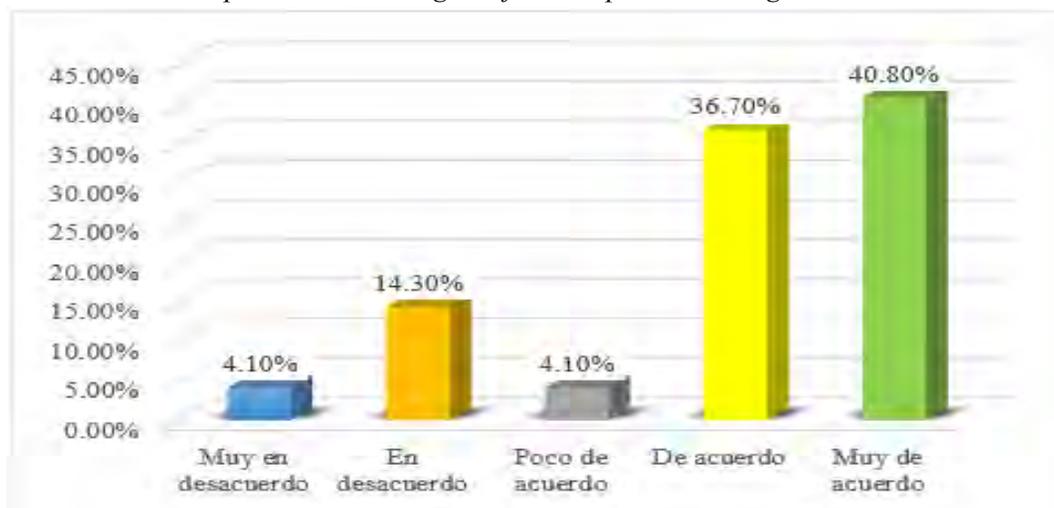
*El sucesor tiene experiencia en el negocio familiar previo a su ingreso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	7	14,3	14,3	18,4
	Poco de acuerdo	2	4,1	4,1	22,4
	De acuerdo	18	36,7	36,7	59,2
	Muy de acuerdo	20	40,8	40,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 39**

*El sucesor tiene experiencia en el negocio familiar previo a su ingreso*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 24, ilustrado por la Figura 39, establece que, el 40.8% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que el sucesor tenga experiencia en el negocio familiar previo a su ingreso, el 36.7% expresa estar de acuerdo, mientras que el 14.3% refiere estar en desacuerdo, el 4.1% manifiesta estar poco de acuerdo y finalmente el otro 4.1% manifiesta estar muy en desacuerdo.

Observamos que, la mayor parte de las empresas familiares encuestadas emiten su concordancia en que los sucesores tengan experiencia en el negocio familiar previo a su ingreso, esto debido a que es importante que tengan conocimiento de cómo funciona la empresa familiar, cuáles son los procesos a llevarse a cabo, todo esto con la finalidad de efectuar una mejor gestión en beneficio de la empresa familiar.

• **Ítem 6: El sucesor tiene experiencia externa en cargos directivos.**

**Tabla 25**

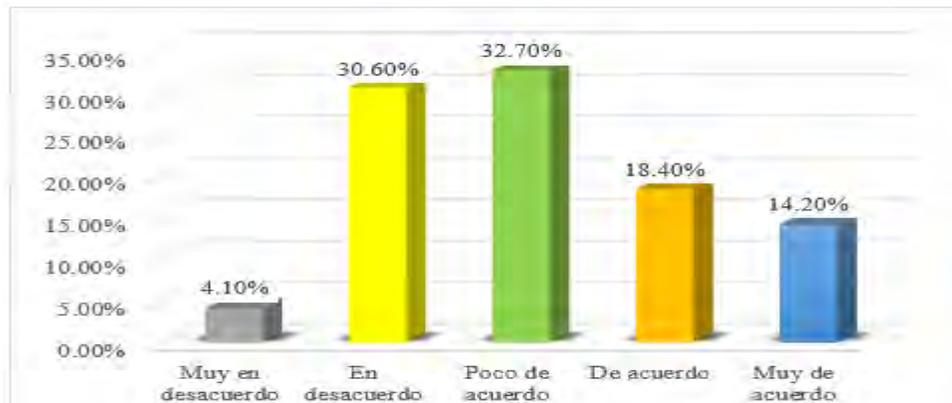
*El sucesor tiene experiencia externa en cargos directivos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	15	30,6	30,6	34,7
	Poco de acuerdo	16	32,7	32,7	67,4
	De acuerdo	9	18,4	18,4	85,8
	Muy de acuerdo	7	14,2	14,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 40**

*El sucesor tiene experiencia externa en cargos directivos*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 25, ilustrado por la Figura 40, establece que el 32.7% de los directivos encuestados expresan estar poco de acuerdo con que el sucesor tenga experiencia externa en cargos directivos, de igual forma el 30.6% refiere estar en desacuerdo; por otro lado, el 18.4% manifiesta estar de acuerdo, el 14.2% manifiesta estar muy de acuerdo y finalmente el 4.1% emite estar muy en desacuerdo.

Así pues, gran parte de las empresas familiares encuestadas indican no estar de acuerdo en que el sucesor necesariamente tenga que contar con experiencia externa en cargos directivos, manifiestan que este requisito no es indispensable ni necesario pues con tener experiencia dentro o fuera de la empresa familiar es suficiente, sin necesidad que sean en cargos directivos o no.

• **Ítem 7: El sucesor inició su entrenamiento desde el nivel operativo**

**Tabla 26**

*El sucesor inició su entrenamiento desde el nivel operativo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	15	30,6	30,6	34,7
	Poco de acuerdo	6	12,2	12,2	46,9
	De acuerdo	14	28,6	28,6	75,5
	Muy de acuerdo	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 41**

*El sucesor inició su entrenamiento desde el nivel operativo*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 26, ilustrado por la Figura 41, establece que el 30.6% de los directivos encuestados manifiestan estar en desacuerdo con que el sucesor inicie su entrenamiento desde el nivel operativo; sin embargo, el 28.6% manifiesta estar de acuerdo, el 24.5% refiere estar muy de acuerdo con dicho entrenamiento, mientras que el 12.2% manifiesta estar poco de acuerdo y finalmente el 4.1% emite estar muy en desacuerdo.

Como observamos, hay una cierta discrepancia entre los directivos encuestados ya que un gran porcentaje manifiesta que está en desacuerdo con que el sucesor inicie su entrenamiento desde el nivel operativo, esto debido que a la edad que asuma el sucesor ya tendrá estudios y experiencia previa y sería desperdiciar un recurso importante tomando en cuenta que ya podría asumir responsabilidades más relevantes; sin embargo, otro gran porcentaje manifiesta que está de acuerdo y muy de acuerdo con que el sucesor inicie desde el nivel operativo para que de esta forma conozca desde lo básico cómo se da cada proceso dentro de la empresa familiar y la importancia que tiene cada colaborador dentro de ésta.

• **Ítem 8: La Junta General debe fijar los objetivos estratégicos**

**Tabla 27**

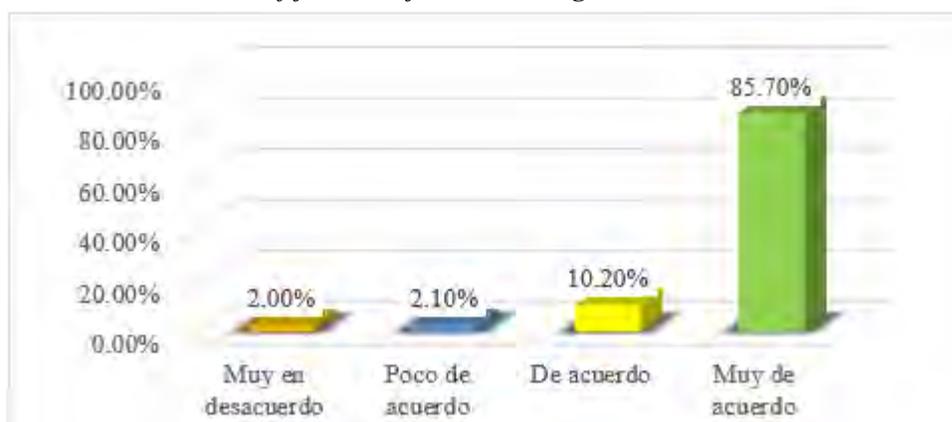
*La Junta General debe fijar los objetivos estratégicos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	1	2,1	2,1	4,1
	De acuerdo	5	10,2	10,2	14,3
	Muy de acuerdo	42	85,7	85,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 42**

*La Junta General debe fijar los objetivos estratégicos*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 27, ilustrado por la Figura 42, establece que el 85.7% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la Junta General debe fijar los objetivos estratégicos de la Empresa Familiar, el 10.2% expresa estar de acuerdo, el 2.1% expresa estar poco de acuerdo y finalmente 2.0% expresa estar muy en desacuerdo.

Por ello, gran parte de las empresas familiares encuestadas indican su concordancia con que la junta general debe fijar los objetivos estratégicos pues es el órgano soberano de cualquier sociedad, además de lo importante que son los objetivos estratégicos para definir el rumbo de la empresa familiar a largo plazo.

• **Ítem 9: La Junta General debe evaluar las estrategias y tomar decisiones**

**Tabla 28**

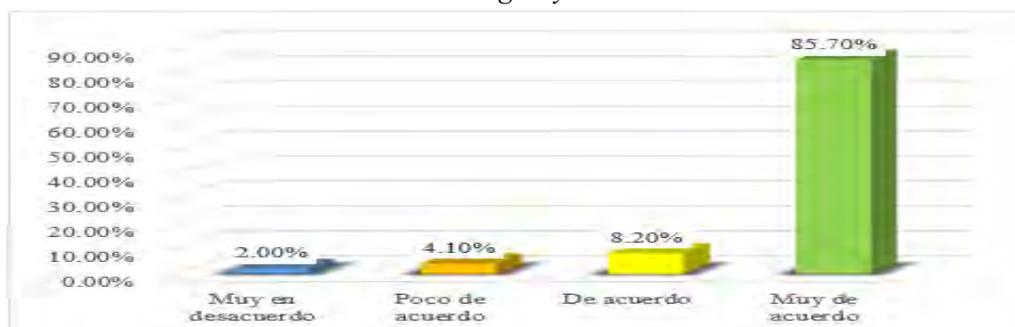
*La Junta General debe evaluar las estrategias y tomar decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	2	4,1	4,1	6,1
	De acuerdo	4	8,2	8,2	14,3
	Muy de acuerdo	42	85,7	85,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 43**

*La Junta General debe evaluar las estrategias y tomar decisiones*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 28, ilustrado por la Figura 43, establece que el 85.7% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la Junta General debe evaluar las

estrategias y tomar decisiones, el 8.2% expresa estar de acuerdo, el 4.1% expresa estar poco de acuerdo, y el 2.0% expresa estar muy en desacuerdo.

Es así, que la mayor parte de los directivos encuestados emiten su percepción positiva con que la junta general debe evaluar las estrategias y tomar decisiones, ya que la junta general se constituye como el máximo órgano de una sociedad, independientemente de si es o no familiar, además que las estrategias son las acciones pensadas para lograr una o más metas por ello consideran que debe ser evaluada y decidida por la junta general.

**•Ítem 10: La Junta General debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección**

**Tabla 29**

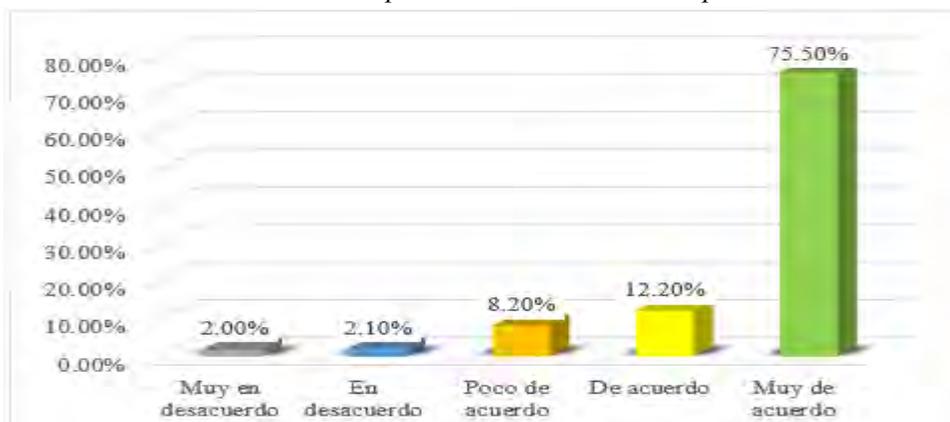
*La Junta General debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	1	2,1	2,1	4,1
	Poco de acuerdo	4	8,2	8,2	12,3
	De acuerdo	6	12,2	12,2	24,5
	Muy de acuerdo	37	75,5	75,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 44**

*La Junta General debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 29, ilustrado por la Figura 44, establece que el 75.5% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la Junta General debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección, el 12.2% expresa estar de acuerdo, el 8.2% expresa estar poco de acuerdo, el 2.1% está en desacuerdo y finalmente el 2.0% expresa estar muy en desacuerdo.

Por ello, se observa que gran parte de los directivos encuestados emiten su concordancia con que la junta general debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección, esto debido a que son el órgano soberano de la empresa familiar que tienen la facultad y responsabilidad de hacer una buena elección ya que los puestos de dirección son clave para el desarrollo y crecimiento de la empresa familiar.

• **Ítem 11: La Junta General debe ser la responsable de la elección del sucesor**

**Tabla 30**

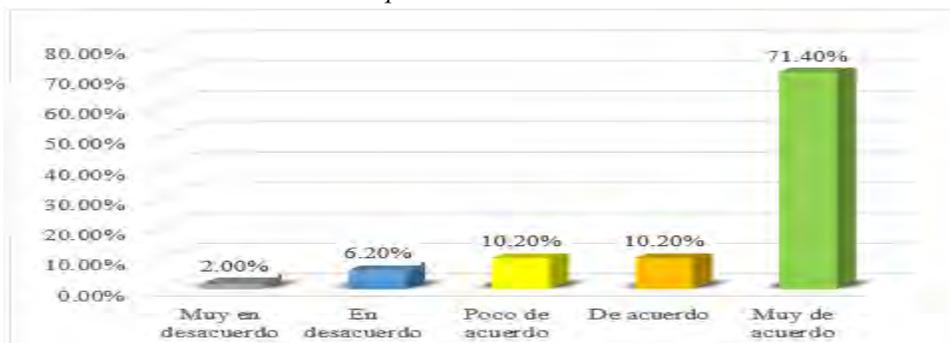
*La Junta General debe ser la responsable de la elección del sucesor*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	3	6,2	6,2	8,2
	Poco de acuerdo	5	10,2	10,2	18,4
	De acuerdo	5	10,2	10,2	28,6
	Muy de acuerdo	35	71,4	71,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 45**

*La Junta General debe ser la responsable de la elección del sucesor*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 30, ilustrado por la Figura 45, establece que el 71.4% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la Junta General debe ser la responsable de la elección del sucesor, el 10.2% expresa estar de acuerdo, el otro 10.2% expresa estar poco de acuerdo, el 6.2% está en desacuerdo y finalmente el 2.0% expresa estar muy en desacuerdo.

En tal sentido, gran parte de las empresas familiares encuestadas emiten su concordancia con que la junta general es quien debería determinar quién será el próximo sucesor de acuerdo a las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia que posea cada candidato a sucesor, además es importante establecer el quorum para la toma de este tipo de decisiones tan importantes.

**• Ítem 12: La Junta General debe definir las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos.**

**Tabla 31**

*La Junta General debe definir las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	3	6,1	6,1	10,2
	Poco de acuerdo	5	10,2	10,2	20,4
	De acuerdo	5	10,2	10,2	30,6
	Muy de acuerdo	34	69,4	69,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 46**

*La Junta General debe definir las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 31, ilustrado por la Figura 46, establece que el 69.4% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la Junta General debe definir las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos, el 10.2% expresa estar de acuerdo, el otro 10.2% expresa estar poco de acuerdo, el 6.1% está en desacuerdo y finalmente el 4.1% expresa estar muy en desacuerdo.

Es así, que gran parte de las empresas familiares encuestadas indican su concordancia con que la junta general defina las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los niveles jerárquicos por ser el órgano soberano de la empresa familiar y asigne correctamente a cada autoridad sus responsabilidades para así lograr los objetivos de la empresa familiar.

**• Ítem 13: La Junta General debe solucionar los conflictos familiares**

**Tabla 32**

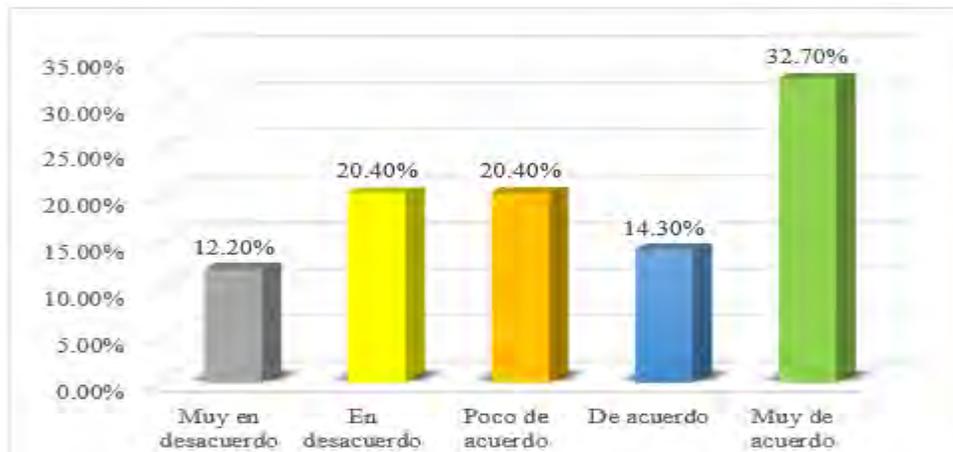
*La Junta General debe solucionar los conflictos familiares*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Muy en desacuerdo	6	12,2	12,2	12,2
En desacuerdo	10	20,4	20,4	32,6
Poco de acuerdo	10	20,4	20,4	53,0
De acuerdo	7	14,3	14,3	67,3
Muy de acuerdo	16	32,7	32,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 47**

*La Junta General debe solucionar los conflictos familiares*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 32, ilustrado por la Figura 47, establece que el 32.7% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la Junta General debe solucionar los conflictos familiares; por otro lado, el 20.4% expresa estar en desacuerdo, el otro 20.4% expresa estar poco de acuerdo, mientras el 14.3% manifiesta estar de acuerdo y finalmente el 12.2% expresa estar muy en desacuerdo.

Es entonces, que la mayoría de las empresas familiares encuestadas evidencian su concordancia con que la junta general se encargue de poder solucionar los conflictos familiares, es decir, tengan que emitir control y autoridad para buscar las soluciones más correctas en referencia a los problemas que puedan existir en la familia y que esto no lleve a generar un riesgo para la empresa familiar

• **Ítem 14: La Empresa Familiar debe identificar oportunidades/amenazas del medio competitivo.**

**Tabla 33**

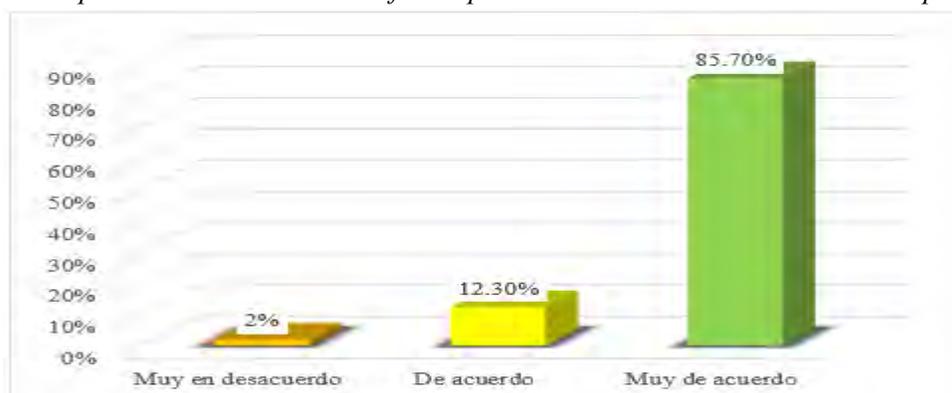
*La Empresa Familiar debe identificar oportunidades/amenazas del medio competitivo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	De acuerdo	6	12,3	12,3	14,3
	Muy de acuerdo	42	85,7	85,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 48**

*La Empresa Familiar debe identificar oportunidades/amenazas del medio competitivo*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 33, ilustrado por la Figura 48, establece que el 85.7% de los directivos encuestados manifiestan estar muy de acuerdo con que la empresa familiar debe identificar oportunidades/amenazas del medio competitivo, el 12.3% refiere estar de acuerdo y finalmente el 2.0% manifiesta estar muy en desacuerdo con dicha precisión.

Por ello, gran parte de las empresas familiares encuestadas indican su concordancia con que la empresa familiar debe identificar oportunidades/ amenazas de la competencia, esto debido a que es importante analizar, saber, conocer la situación actual de la empresa familiar

de acuerdo al entorno externo de los demás grifos y estaciones de servicios en la provincia de Cusco.

• **Ítem 15: La Empresa Familiar debe formular objetivos y metas empresariales.**

**Tabla 34**

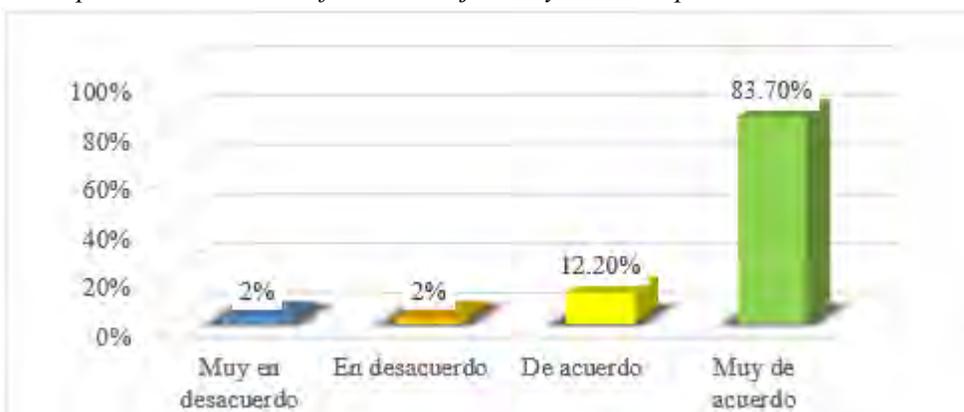
*La Empresa Familiar debe formular objetivos y metas empresariales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	1	2,1	2,1	4,1
	De acuerdo	6	12,2	12,2	16,3
	Muy de acuerdo	41	83,7	83,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 49**

*La Empresa Familiar debe formular objetivos y metas empresariales*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 34, ilustrado por la Figura 49, establece que el 83.7% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la empresa familiar debe formular objetivos y metas empresariales, el 12.2% refiere estar de acuerdo, mientras que el 2.1% manifiesta estar en desacuerdo y el otro 2.0% refiere estar muy en desacuerdo.

Es entonces, que gran parte de los directivos encuestados indican que la empresa familiar debe formular los objetivos y metas empresariales, pues tener las metas y objetivos

claros generan una ventaja competitiva; así mismo ayuda con la productividad de la empresa familiar.

• **Ítem 16: La Empresa Familiar debe verificar la implementación de la estrategia**

**Tabla 35**

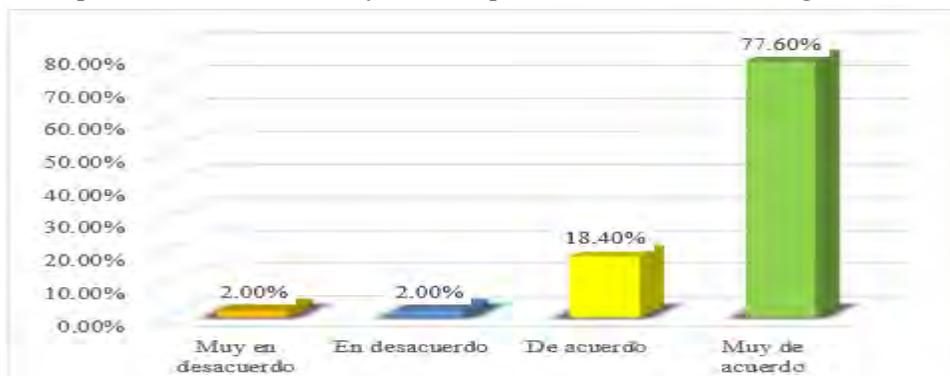
*La Empresa Familiar debe verificar la implementación de la estrategia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	1	2,0	2,0	4,0
	De acuerdo	9	18,4	18,4	22,4
	Muy de acuerdo	38	77,6	77,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 50**

*La Empresa Familiar debe verificar la implementación de la estrategia*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 35, ilustrado por la Figura 50, establece que el 77.6% de los directivos encuestados manifiestan estar muy de acuerdo con que la empresa familiar debe verificar la implementación de la estrategia, el 18.4% manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 2.0% refiere estar en desacuerdo y finalmente el otro 2.0% menciona estar muy en desacuerdo con dicha medida.

Es así, que gran parte de las empresas familiares encuestadas manifiestan que la empresa familiar debe verificar la implementación de las estrategias, pues consideran que la

empresa familiar es quien debe hacer seguimiento, constatar cada estrategia que se tome en beneficio de la empresa, es decir, la empresa familiar debe examinar, analizar a detalle las estrategias propuestas para la mejora de la empresa familiar como tal.

- **Ítem 17: La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos estratégicos y su grado de alcance.**

**Tabla 36**

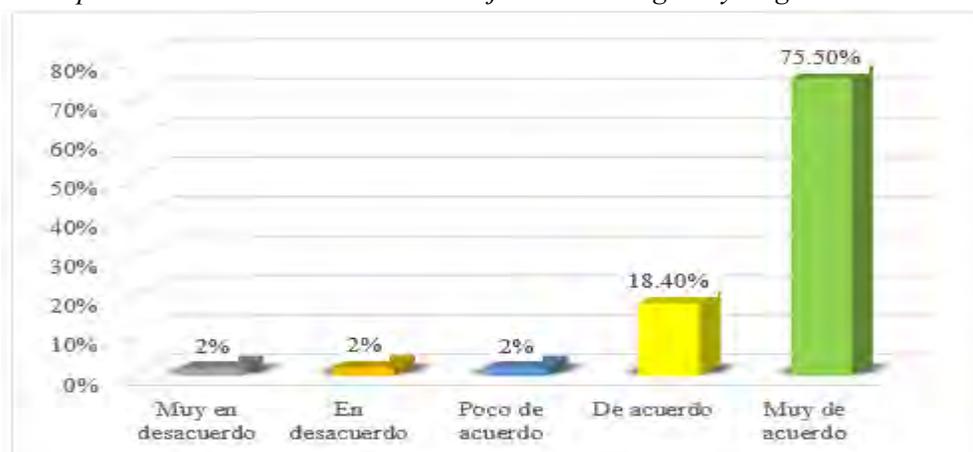
*La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos estratégicos y su grado de alcance*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	1	2,1	2,1	4,1
	Poco de acuerdo	1	2,0	2,0	6,1
	De acuerdo	9	18,4	18,4	24,5
	Muy de acuerdo	37	75,5	75,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Nota. Elaboración Propia

**Figura 51**

*La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos estratégicos y su grado de alcance*



Nota. Elaboración Propia

La Tabla 36, ilustrado por la Figura 51, establece que el 75.5% de los directivos encuestados manifiestan estar muy de acuerdo con que la empresa familiar debe evaluar los objetivos estratégicos y su grado de alcance, el 18.4% refiere estar de acuerdo, mientras que el

2.0% indica estar poco de acuerdo, de otro lado, el 2.1% manifiesta estar en desacuerdo y finalmente el 2.0% refiere estar muy en desacuerdo.

Como se observa, se evidencia que gran parte de los directivos encuestados emiten su concordancia con que la empresa familiar deba evaluar, examinar a detalle los objetivos estratégicos que se proponen en la empresa familiar y su grado de alcance; es decir, como estos pueden generar beneficios a la empresa familiar.

• **Ítem 18: La Empresa Familiar debe formular los objetivos y metas familiares**

**Tabla 37**

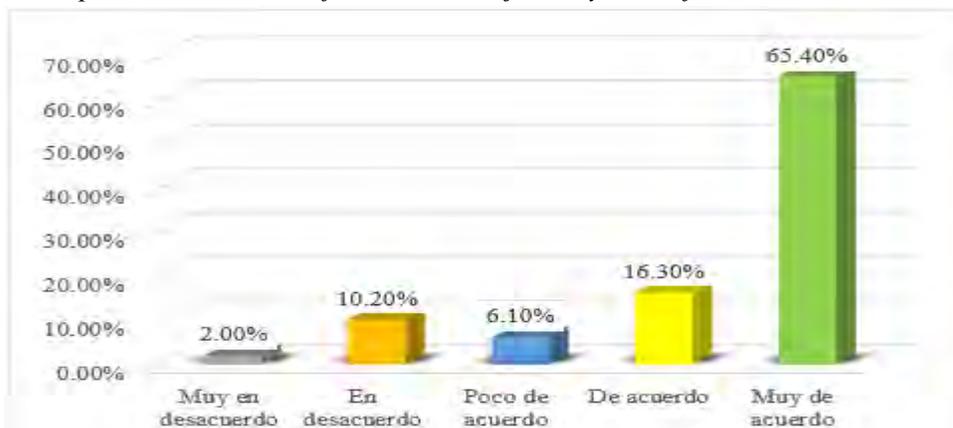
*La Empresa Familiar debe formular los objetivos y metas familiares*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	5	10,2	10,2	12,2
	Poco de acuerdo	3	6,1	6,1	18,3
	De acuerdo	8	16,3	16,3	34,6
	Muy de acuerdo	32	65,4	65,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 52**

*La Empresa Familiar debe formular los objetivos y metas familiares*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 37, ilustrado por la Figura 52, establece que el 65.4% de los directivos encuestados emiten estar muy de acuerdo con que la empresa familiar deba formular los

objetivos y metas familiares, el 16.3% manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 10.2% manifiesta estar en desacuerdo, así mismo el 6.10% refiere estar poco de acuerdo y finalmente el 2.0% refiere estar muy en desacuerdo.

Por ello, observamos que el porcentaje más alto evidencia la concordancia de los directivos encuestados; al considerar que la empresa familiar debe formular los objetivos y metas familiares para mantener el legado de la familia, el buen nombre de la familia, así como compartir el valor de la responsabilidad social, el optimismo y las ganas de salir adelante y seguir haciendo crecer la empresa familiar.

• **Ítem 19: La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance**

**Tabla 38**

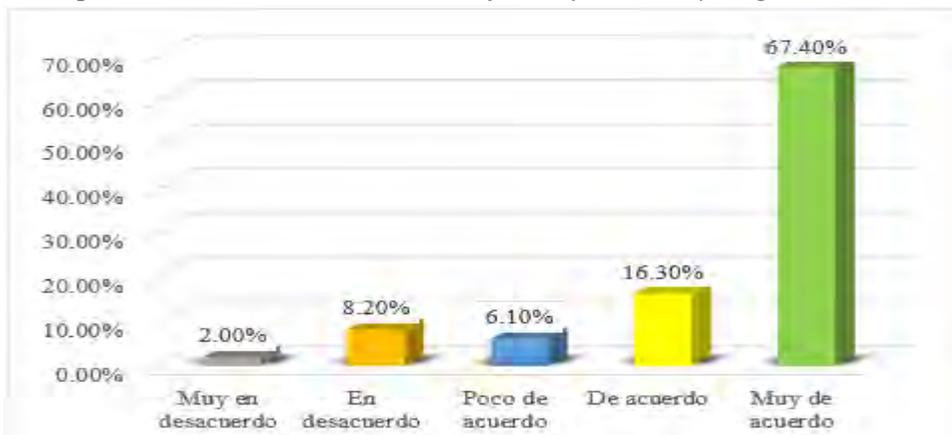
*La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	4	8,2	8,2	10,2
Poco de acuerdo	3	6,1	6,1	16,3
De acuerdo	8	16,3	16,3	32,6
Muy de acuerdo	33	67,4	67,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 53**

*La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 38, ilustrado por la Figura 53, establece que el 67.4% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la empresa familiar debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance, el 16.3% expresa estar de acuerdo, el 8.2% expresa estar en desacuerdo, mientras que el 6.1% manifiesta estar poco de acuerdo y finalmente el 2.0% refirió estar muy en desacuerdo.

Es así, que gran porcentaje de las empresas familiares encuestadas emiten su concordancia con que la empresa familiar debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance, pues consideran que la empresa familiar es quien mejor conoce los objetivos que se pretende alcanzar como familia desde el inicio de su fundación o creación.

• **Ítem 20: La Empresa Familiar debe definir presupuestos financieros para el desarrollo de las estrategias.**

**Tabla 39**

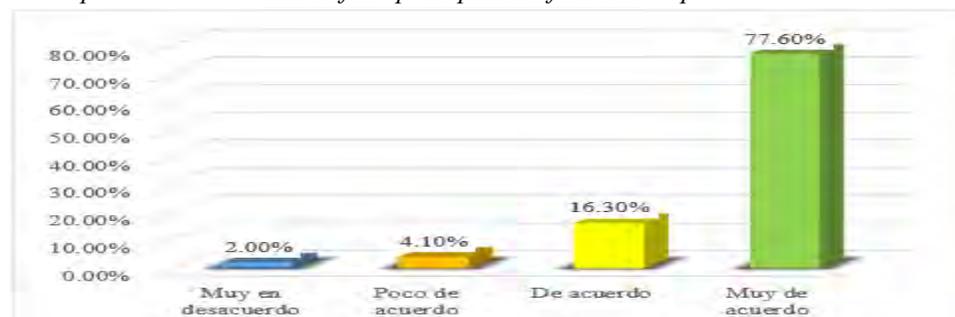
*La Empresa Familiar debe definir presupuestos financieros para el desarrollo de las estrategias*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	2	4,1	4,1	6,1
	De acuerdo	8	16,3	16,3	22,4
	Muy de acuerdo	38	77,6	77,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Nota. Elaboración Propia

**Figura 54**

*La Empresa Familiar debe definir presupuestos financieros para el desarrollo de las estrategias*



Nota. Elaboración Propia

La Tabla 39, ilustrado por la Figura 54, establece que el 77.6% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la Empresa Familiar debe definir presupuestos financieros para el desarrollo de las estrategias, el 16.3% expresa estar de acuerdo, de otro lado, el 4.1% refiere estar poco de acuerdo y finalmente el 2.0% emite estar muy en desacuerdo.

Es así, que el porcentaje más alto se centra en tener concordancia en que la empresa familiar es quien define los presupuestos financieros con los que cuenta, para efectuar las diferentes estrategias, ideas, tácticas que se necesiten para el desarrollo de la empresa familiar.

**• Ítem 21: La Empresa Familiar debe aprovechar el uso de TIC's para mejorar su desempeño.**

**Tabla 40**

*La Empresa Familiar debe aprovechar el uso de TIC's para mejorar su desempeño*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	1	2,1	2,1	4,1
	Poco de acuerdo	2	4,1	4,1	8,2
	De acuerdo	8	16,3	16,3	24,5
	Muy de acuerdo	37	75,5	75,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 55**

*La Empresa Familiar debe aprovechar el uso de TIC's para mejorar su desempeño*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 40, ilustrado por la Figura 55, establece que el 75.5% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que la empresa familiar debe aprovechar el uso de TIC's para mejorar su desempeño, el 16.3% refiere estar de acuerdo, mientras que el 4.1% manifiesta estar poco de acuerdo, el 2.1% manifiesta estar en desacuerdo, y finalmente el 2.0% expresa estar muy en desacuerdo con el uso de TIC's

Como observamos, gran parte de los directivos encuestados manifiestan su concordancia con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC's pues es una herramienta que posee muchas ventajas como satisfacer a los clientes ofreciendo un mejor servicio como el de contar con la facturación electrónica, contar con todos los medios de pago, etc., además mejora la imagen de la empresa familiar, facilita los procesos de gestión dentro de ésta y la hace más competitiva.

• **Ítem 22: La Empresa Familiar debe regular y definir sus procesos mediante el uso de Manuales.**

**Tabla 41**

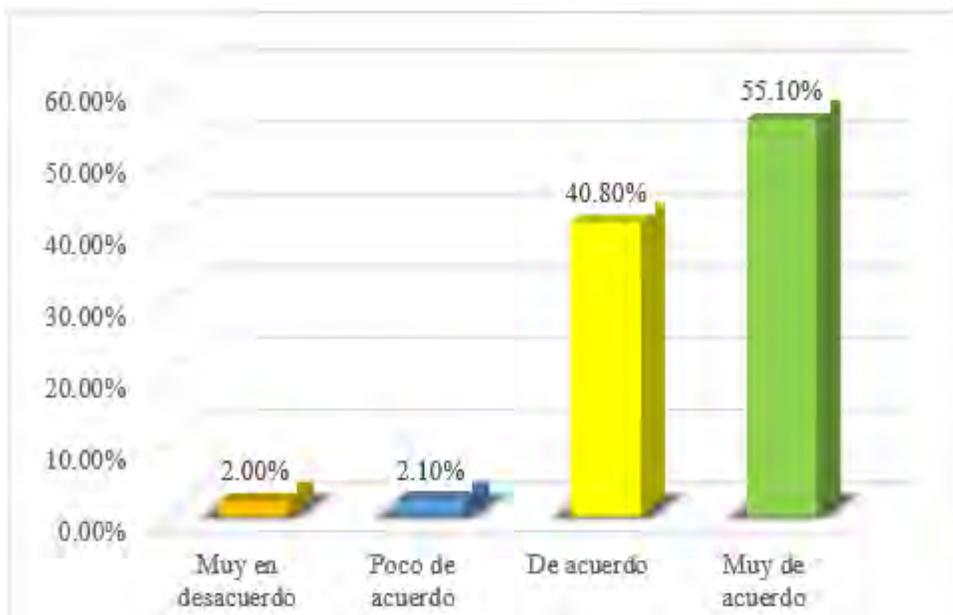
*La Empresa Familiar debe regular y definir sus procesos mediante el uso de Manuales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	1	2,1	2,1	4,1
	De acuerdo	20	40,8	40,8	44,9
	Muy de acuerdo	27	55,1	55,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 56**

*La Empresa Familiar debe regular y definir sus procesos mediante el uso de Manuales*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 41, ilustrado por la Figura 56, establece que el 55.1% de los directivos encuestados manifiestan estar muy de acuerdo con que la empresa familiar debe regular y definir sus procesos mediante el uso de manuales, el 40.8% evidencia estar de acuerdo, mientras que el 2.1% expresa estar poco de acuerdo y finalmente el 2.0% expresa estar muy en desacuerdo.

Es así, que el porcentaje más alto de los directivos encuestados demuestran que consideran como adecuado regular y definir sus procesos por medio de manuales utilizando esto como un instrumento de guía de instrucciones tanto para el personal y las distintas áreas.

De esa forma lograr el buen funcionamiento de la empresa familiar y alcanzar mejores resultados dentro de ella.

• **Ítem 23: Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización.**

**Tabla 42**

*Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	6,1	6,1	6,1
	En desacuerdo	3	6,1	6,1	12,2
	De acuerdo	10	20,4	20,4	32,6
	Muy de acuerdo	33	67,4	67,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 57**

*Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 42, ilustrado por la Figura 57, establece que el 67.4% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, el 20.4% refiere estar de acuerdo,

mientras que el 6.1% manifiesta estar en desacuerdo y finalmente el otro 6.1% expresa estar muy en desacuerdo.

Es así, que los porcentajes más altos de los directivos encuestados manifiestan su concordancia con que los problemas emocionales producen desventaja para la productividad de la empresa familiar y podemos decir que muchas veces estos problemas emocionales se da más en las empresas familiares pues los integrantes de la familia buscan estar a la altura de los cargos que les encomendaron por ese motivo tienden a tener mucho más estrés, ansiedad o depresión lo cual repercute en la productividad, eficacia y eficiencia de sus trabajos; por lo cual es conveniente que el fundador o los miembros con mayor experiencia les den confianza y mentoría a las nuevas generaciones.

- **Ítem 24: Es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales.**

**Tabla 43**

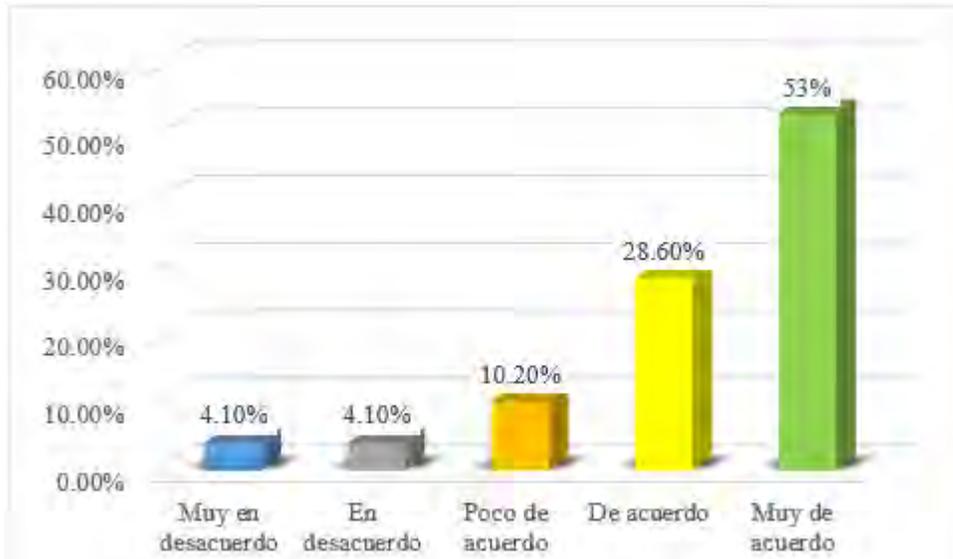
*Es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	2	4,1	4,1	8,2
	Poco de acuerdo	5	10,2	10,2	18,4
	De acuerdo	14	28,6	28,6	47,0
	Muy de acuerdo	26	53,0	53,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 58**

*Es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 43, ilustrado por la Figura 58, establece que el 53.0% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, el 28.6% manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 10.2% manifiesta estar poco de acuerdo, de otro lado, el 4.1% expresa estar en desacuerdo y finalmente el otro 4.1% manifiesta estar muy en desacuerdo.

En tal sentido, gran parte de las empresas familiares encuestadas coincidieron en que es necesario desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales como por ejemplo tener reuniones mensuales con el consejo de familia para indicar sus molestias, sus preocupaciones, sus ideas y de esa forma todos los miembros de la familia sean escuchados; asimismo reunirse mensualmente con el consejo de administración para saber cómo está avanzando la empresa familiar.

- **Ítem 25: Es de vital importancia que exista un protocolo familiar en las Empresas Familiares.**

**Tabla 44**

*Es de vital importancia que exista un protocolo familiar en las Empresas Familiares.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	1	2,0	2,0	4,0
	De acuerdo	9	18,4	18,4	22,4
	Muy de acuerdo	38	77,6	77,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 59**

*Es de vital importancia que exista un protocolo familiar en las Empresas Familiares.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 44, ilustrado por la Figura 59, establece que el 77.6% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que es de vital importancia que exista un protocolo familiar en las empresas familiares, el 18.4% manifiesta estar de acuerdo, de otro lado, el 2.0% emite estar poco de acuerdo y finalmente el 2.0% manifiesta estar muy en desacuerdo.

Es así, que la mayor parte de las empresas familiares encuestadas indican su concordancia en que es vital que exista un protocolo familiar donde se determinen las medidas, normas, reglas, con la finalidad de trabajar bajo una misma línea y objetivos; así evitar conflictos que se pudiera presentar en la actuación de la empresa o en la familia.

- **Ítem 26: Es necesario separar las personas de los problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones.**

**Tabla 45**

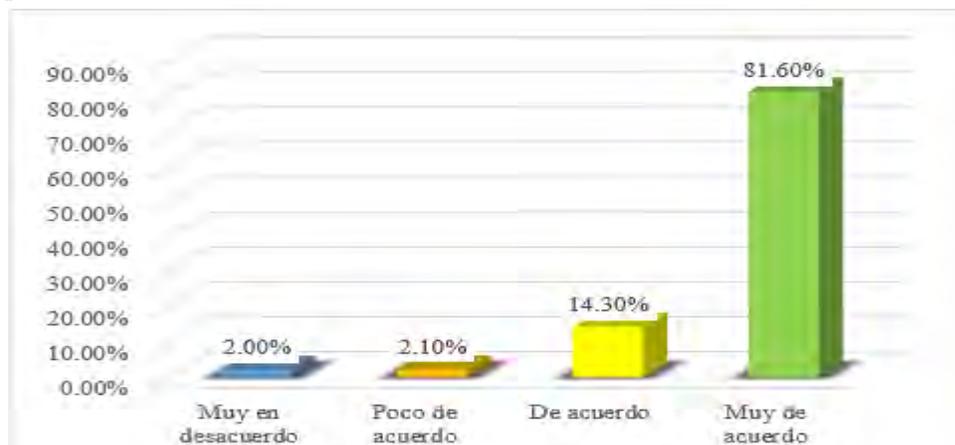
*Es necesario separar las personas de los problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	1	2,1	2,1	4,1
	De acuerdo	7	14,3	14,3	18,4
	Muy de acuerdo	40	81,6	81,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 60**

*Es necesario separar las personas de los problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 45, ilustrado por la Figura 60, establece que el 81.6% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que es necesario separar las personas de los

problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, el 14.3% refiere estar de acuerdo, mientras que el 2.1% expresa estar poco de acuerdo y finalmente el 2.0% manifiesta estar muy en desacuerdo.

En tal sentido, los porcentajes más altos de las empresas familiares encuestadas evidencian su concordancia con que es necesario que las personas se mantengan alejadas de los problemas porque estos problemas distraen de los objetivos a alcanzar por parte de la empresa familiar; además tener clara la prioridad del avance y continuidad de la empresa, por eso la importancia de establecer el protocolo familiar para evitar conflictos y si los hubiera dar soluciones inmediatas para el bienestar y productividad de la empresa familiar.

• **Ítem 27: El Consejo Familiar mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa.**

**Tabla 46**

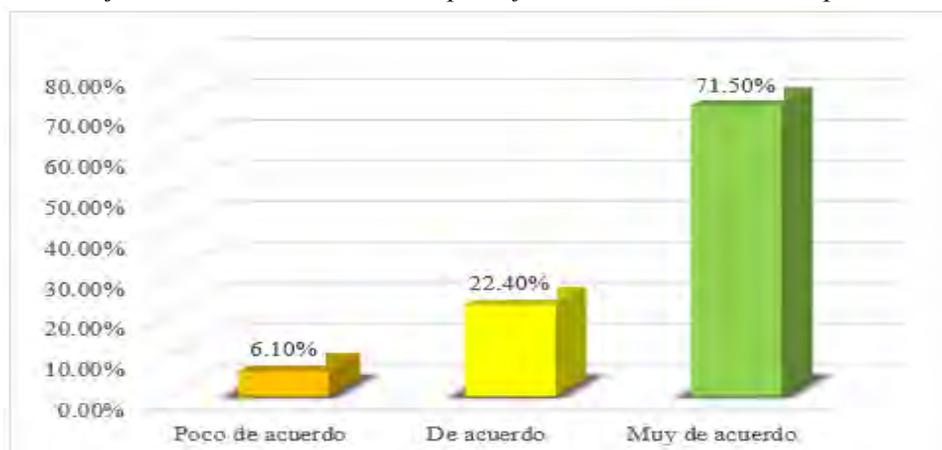
*El Consejo Familiar mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de acuerdo	3	6,1	6,1	6,1
	De acuerdo	11	22,4	22,4	28,5
	Muy de acuerdo	35	71,5	71,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 61**

*El Consejo Familiar mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 46, ilustrado por la Figura 61, establece que el 71.5% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que el consejo familiar mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa, el 22.4% refiere estar de acuerdo y el 6.1% expresa estar poco de acuerdo.

En tal sentido, los porcentajes más altos de las empresas familiares encuestadas evidencian su concordancia con que el consejo familiar mantiene la disciplina familiar pues sirve para que los integrantes de la familia tengan buena relación entre ellos y de esta forma todo funcione articuladamente en cuanto a empresa y familia.

**• Ítem 28: El Consejo Familiar son foros para la adopción de determinadas decisiones y acuerdos.**

**Tabla 47**

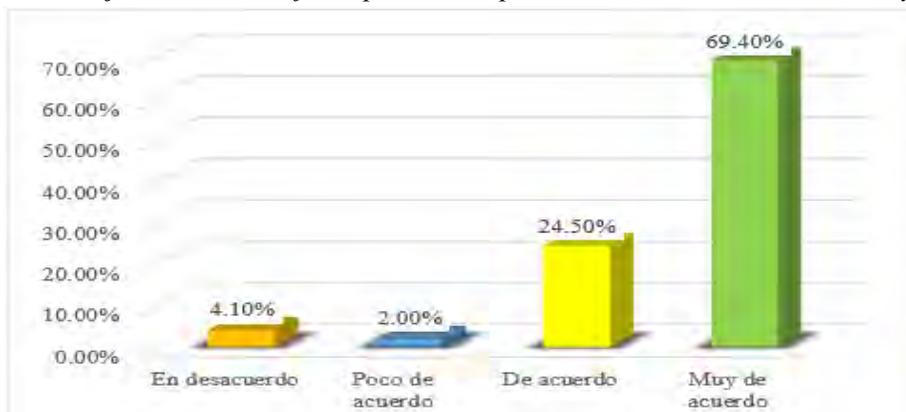
*El Consejo Familiar son foros para la adopción de determinadas decisiones y acuerdos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
Poco de acuerdo	1	2,0	2,0	6,1
De acuerdo	12	24,5	24,5	30,6
Muy de acuerdo	34	69,4	69,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 62**

*El Consejo Familiar son foros para la adopción de determinadas decisiones y acuerdos.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 47, ilustrado por la Figura 62, establece que el 69.4% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que el consejo familiar son foros para la adopción de determinadas decisiones y acuerdos, el 24.5% manifiesta estar de acuerdo, de otro lado, el 4.1% refiere estar en desacuerdo y finalmente el 2.0% expresa estar poco de acuerdo.

Es así, que la mayor parte de las empresas familiares encuestadas coincide en que el consejo familiar son foros donde cada integrante de la familia da su punto de vista respecto a las decisiones a tomar en la empresa para todos llegar a un consenso y de esa forma se evita conflictos dentro de la empresa familiar.

• **Ítem 29: El Consejo de Familia esté formado por un número reducido de miembros**

**Tabla 48**

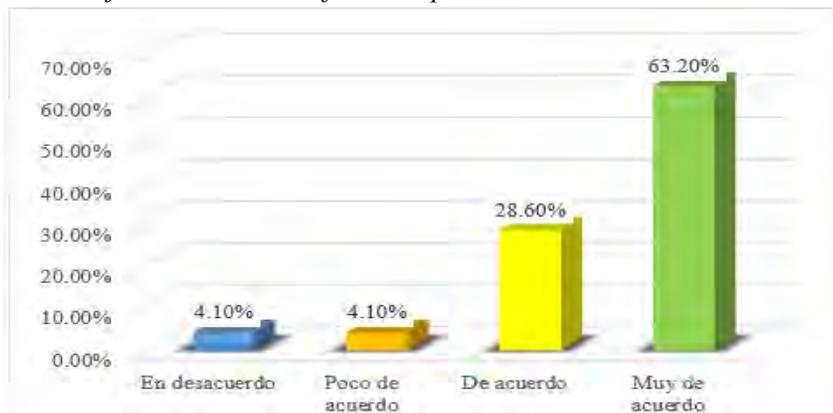
*El Consejo de Familia esté formado por un número reducido de miembros*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
Poco de acuerdo	2	4,1	4,1	8,2
De acuerdo	14	28,6	28,6	36,8
Muy de acuerdo	31	63,2	63,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 63**

*El Consejo de Familia esté formado por un número reducido de miembros.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 48, ilustrado por la Figura 63, establece que el 63.2% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que el consejo de familia esté formado por un número reducido de miembros, el 28.6% refiere estar de acuerdo, el 4.1% manifiesta estar poco de acuerdo y finalmente el otro 4.1% emite estar en desacuerdo.

Es así, que gran parte del porcentaje de las empresas familiares encuestadas evidencian que hay una gran concordancia en que el consejo de familia debe estar conformado por personas específicas como los fundadores, representantes principales de las ramas familiares quienes pudieran tomar el rol de ser mediadores entre los integrantes de las familias para dar solución a problemas que se pudieran presentar en la empresa familiar.

• **Ítem 30: El fundador debería tener aún un cargo administrativo en la Empresa Familiar**

**Tabla 49**

*El fundador debería tener aún un cargo administrativo en la Empresa Familiar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	Poco de acuerdo	4	8,2	8,2	12,2
	De acuerdo	13	26,5	26,5	38,8
	Muy de acuerdo	30	61,2	61,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Nota. Elaboración Propia

**Figura 64**

*El fundador debería tener aún un cargo administrativo en la Empresa Familiar.*



Nota. Elaboración Propia

La Tabla 49, ilustrado por la Figura 64, establece que el 61.2% de los directivos encuestados expresan estar muy de acuerdo con que el fundador debería tener aún un cargo administrativo en la empresa familiar, el 26.5% emite estar de acuerdo, mientras que el 8.2% manifiesta estar poco de acuerdo y finalmente el 4.1% expresa estar en desacuerdo.

Es así, que gran parte del porcentaje de las empresas familiares encuestadas consideran que el fundador debe conservar un cargo administrativo dentro de la empresa familiar pues de esa forma el fundador sigue siendo parte de la empresa sin mucha presión o carga como cuando dirigía la empresa, pero guiando constantemente a la empresa por la experiencia que posee además consideran que es un soporte para el funcionamiento de la empresa familiar.

• **Ítem 31: El fundador debería trabajar externamente como un asesor de la nueva dirección**

**Tabla 50**

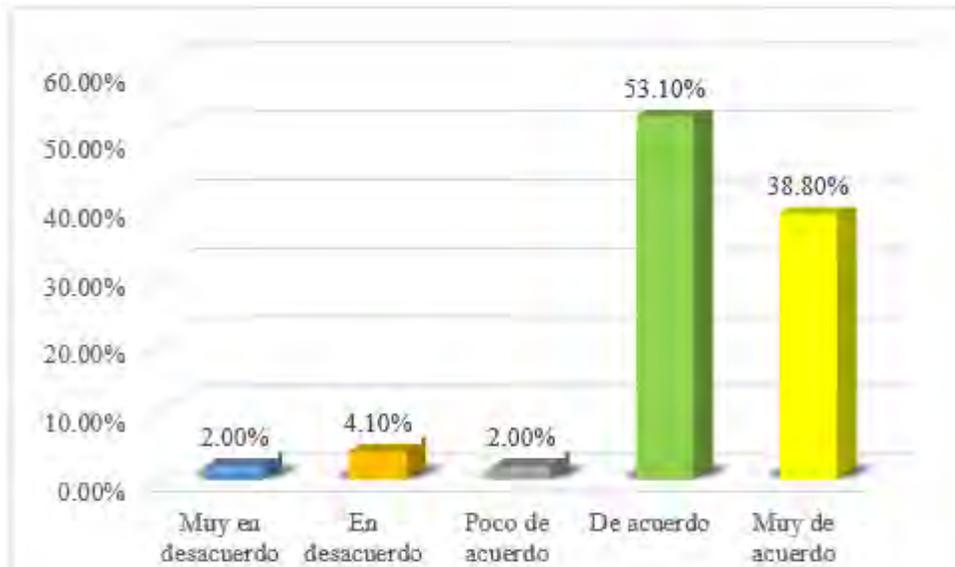
*El fundador debería trabajar externamente como un asesor de la nueva dirección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	2	4,1	4,1	6,1
	Poco de acuerdo	1	2,0	2,0	8,1
	De acuerdo	26	53,1	53,1	61,2
	Muy de acuerdo	19	38,8	38,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 65**

*El fundador debería trabajar externamente como un asesor de la nueva dirección.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 50, ilustrado por la Figura 65, establece que el 53.1% de los directivos encuestados expresan estar de acuerdo con que el fundador debería trabajar externamente como un asesor de la nueva dirección, el 38.8% manifiesta estar muy de acuerdo, mientras que el 4.1% expresa estar en desacuerdo, el 2.0% refiere estar poco de acuerdo y finalmente el otro 2.0% manifiesta estar muy en desacuerdo.

Es así, que los porcentajes más altos en las empresas familiares encuestadas evidencian su concordancia con que el fundador trabaje externamente como asesor de la nueva dirección de esa forma el fundador no se retira completamente de la empresa familiar, maneja sus horarios y su trabajo, pero sigue estando en actividad y sobre todo imparte sus conocimientos a la nueva gestión de la empresa; asesorándolos para mitigar errores que se pudieran cometer.

• **Ítem 32: El fundador debería retirarse completamente de la Empresa Familiar**

**Tabla 51**

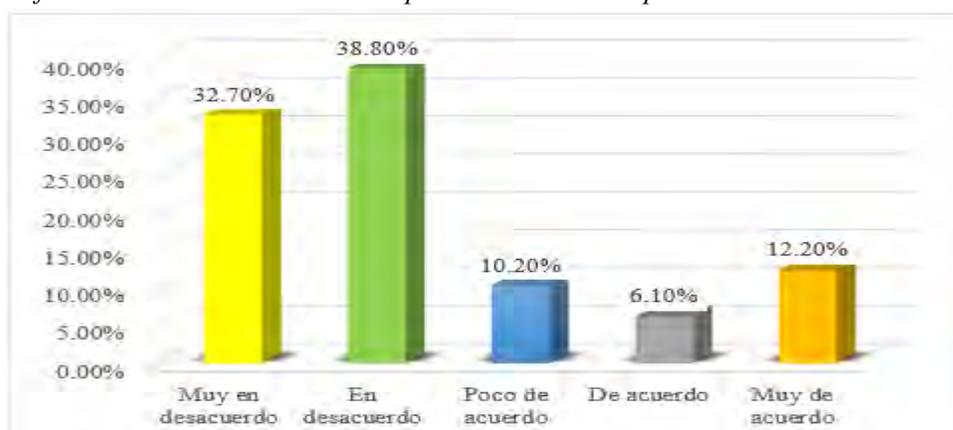
*El fundador debería retirarse completamente de la Empresa Familiar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	16	32,7	32,7	32,7
	En desacuerdo	19	38,8	38,8	71,4
	Poco de acuerdo	5	10,2	10,2	81,6
	De acuerdo	3	6,1	6,1	87,8
	Muy de acuerdo	6	12,2	12,2	100,0
Total		49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 66**

*El fundador debería retirarse completamente de la Empresa Familiar.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 51, ilustrado por la Figura 66, establece que el 38.8% de los directivos encuestados manifiestan estar en desacuerdo con que el fundador debería retirarse completamente de la empresa familiar, el 32.7% expresa estar muy en desacuerdo, mientras que el 12.2% expresa estar muy de acuerdo, el 10.2% emite estar poco de acuerdo y finalmente el 6.1% manifiesta estar de acuerdo.

Es así, que los porcentajes más altos en las empresas familiares encuestadas evidencian su desacuerdo con que el fundador se retire completamente de la empresa familiar, consideran

que el fundador debería seguir trabajando en la empresa familiar de alguna manera porque después de tantos años trabajando y sacando adelante la empresa sería como quitarle la vida, ya no tendría motivación; por ello piensan que el fundador debería estar en actividad hasta que su cuerpo y salud se lo permita.

• **Ítem 33: El fundador debería retirarse entre los 55 años y 65 años**

**Tabla 52**

*El fundador debería retirarse entre los 55 años y 65 años*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	33	67,3	67,3	67,3
	En desacuerdo	7	14,3	14,3	81,6
	Poco de acuerdo	6	12,2	12,2	93,8
	De acuerdo	2	4,2	4,2	98,0
	Muy de acuerdo	1	2,0	2,0	100,0
Total		49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 67**

*El fundador debería retirarse entre los 55 años y 65 años*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 52, ilustrado por la Figura 67, establece que el 67.3% de los directivos encuestados expresan estar muy en desacuerdo con que el fundador debería retirarse entre los 55 años y 65 años, el 14.3% manifiesta estar en desacuerdo, mientras que el 12.2% refiere

estar poco de acuerdo, el 4.2% expresa estar de acuerdo y finalmente el 2.0% manifiesta estar muy de acuerdo.

Es así, que los porcentajes más altos en las empresas familiares encuestadas evidencian su desacuerdo con que el fundador se retire entre los 55 años y 65 años pues consideran que la cantidad de edad no es determinante, pero si la cuestión del estado físico (salud) y mental, además recalcan que a los 55 años y 65 años se es muy joven aun para retirarse y dejar la empresa familiar.

• **Ítem 34: El fundador debería retirarse si se encuentra mal de salud**

**Tabla 53**

*El fundador debería retirarse si se encuentra mal de salud*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	1	2,1	2,1	4,1
	Poco de acuerdo	4	8,2	8,2	12,3
	De acuerdo	30	61,2	61,2	73,5
	Muy de acuerdo	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 68**

*El fundador debería retirarse si se encuentra mal de salud.*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 53, ilustrado por la Figura 68, establece que el 61.2% de los directivos encuestados expresan estar de acuerdo con que el fundador debería retirarse si se encuentra

mal de salud, el 26.5% manifiesta estar muy de acuerdo, mientras que el 8.2% emite estar poco de acuerdo, el 2.1% expresa estar en desacuerdo y finalmente el 2.0% expresa estar muy en desacuerdo.

Es así, que los porcentajes más altos en las empresas familiares encuestadas manifiestan su concordancia con que el fundador debería dar un paso al costado en caso se encuentre mal de salud, pues no podría guiar ni dirigir adecuadamente la empresa familiar estando delicado de salud. Asimismo, es el momento para que al sucesor le dé la confianza para que empiece a desarrollar sus funciones.

**• Ítem 35: El fundador debería retirarse en el momento que su sucesor tome la dirección de la Empresa Familiar**

**Tabla 54**

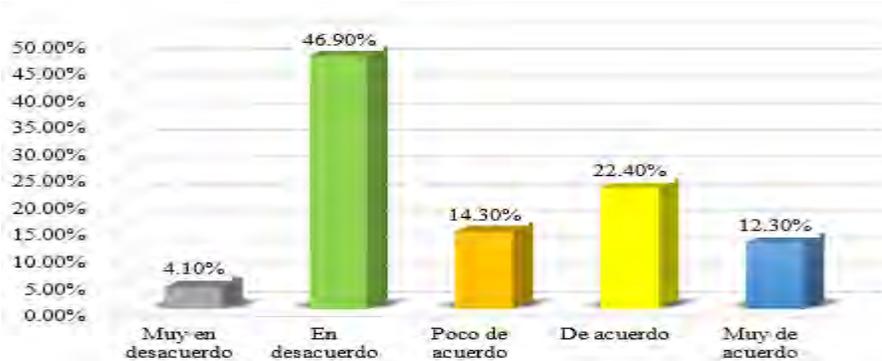
*El fundador debería retirarse en el momento que su sucesor tome la dirección de la Empresa Familiar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	23	46,9	46,9	51,0
	Poco de acuerdo	7	14,3	14,3	65,3
	De acuerdo	11	22,4	22,4	87,7
	Muy de acuerdo	6	12,3	12,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 69**

*El fundador debería retirarse en el momento que su sucesor tome la dirección de la Empresa Familiar*



*Nota.* Elaboración Propia

La Tabla 54, ilustrado por la Figura 69, establece que el 46.9% de los directivos encuestados expresan estar en desacuerdo con que el fundador debería retirarse en el momento que su sucesor tome la dirección de la empresa familiar, el 22.4% manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 14.3% expresa estar poco de acuerdo, el 12.3% manifiesta estar muy de acuerdo y finalmente el 4.1% expresa estar muy en desacuerdo.

Es así, que en mayor medida el porcentaje más alto de las empresas familiares encuestadas coinciden con que el fundador no debe retirarse de la empresa familiar incluso cuando el sucesor tome el mando de la empresa familiar, esto debido a que el fundador podría tener otro cargo administrativo dentro de la empresa familiar o trabajar como un asesor externo de la empresa familiar.

## **5.2. Discusión de Resultados**

Concluyendo el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados, se continúa con el desarrollo de la discusión a las investigaciones previas, así como también con las teorías mencionadas.

El estudio confirma la **hipótesis general** donde se considera que: El proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la

Provincia de Cusco, se efectúa en base a la preparación del sucesor así como el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones de la empresa con la familia y finalmente la jubilación y retiro del predecesor, al respecto en base a la estadística se tiene la opinión de los directivos, quienes indicaron estar muy de acuerdo con el desarrollo de la organización 73,5%, con respecto al desarrollo de las relaciones entre la empresa y familia un 63.3% está muy de acuerdo, así también el 46.9% de los directivos indica estar de acuerdo con el proceso de preparación de los sucesores y finalmente el 65.3% está poco de acuerdo con el proceso de jubilación y el retiro del fundador. Al respecto se tiene el estudio de Riquelme (2020), titulado “La sucesión en la empresa familiar”, donde se considera que la transmisión de la empresa está compuesta por cuatro fases: La planificación de la sucesión, la preparación del sucesor, el traspaso del sucedido al sucesor y la retirada del sucedido. Por otro lado, se tiene el estudio de Solano en el 2017, titulado “La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca” en el cual para el traspaso de la empresa se consideran dimensiones como el relevo y transferencia generacional, la profesionalización de la empresa y la formación del sucesor. Es por ello que dichos estudios revelaron similitud con la medida de descripción de los procesos de sucesión que emiten las empresas familiares, pues todos buscan lograr la continuidad de estas empresas en el tiempo. A ello se le suma la teoría de Carrero (2016), quien menciona que las empresas familiares se caracterizan por: La propiedad está concentrada en un grupo familiar, la creación de un ambiente único el cual motiva el sentido de pertenencia e instaura un objetivo común dirigido hacia un fin específico; así como, la vocación de continuidad familiar y trasmisión de valores propios de la familia y la empresa o en muchos casos que las operaciones empresariales se pueden ver afectadas por los conflictos familiares.

La **Hipótesis específica 1**, revela que: Las acciones que se realizan para la preparación del sucesor por parte de las empresas familiares en el rubro de Grifos y Estaciones de Servicio en la Provincia de Cusco, inician con la formación académica, seguido por la experiencia laboral del sucesor; por lo que, la estadística permitió conocer que 38.8% de los directivos emite estar de acuerdo con evaluar la formación académica siendo esto el inicio y el 46.9% calificó la experiencia laboral siendo vital para poder encaminar y hacer crecer dicha empresa familiar. Existe concordancia con el estudio de Huamán (2016), titulado “El proceso de sucesión en cinco empresas familiares de la ciudad de Cajamarca, Perú”, donde se comprobó que es fundamental la formación de la persona identificándose el inicio de algunos que están involucrados en los negocios desde niños, mientras que otros se involucran después de la educación superior. Tanto los fundadores como los actuales sucesores y colaboradores mencionaron la necesidad de que los posibles sucesores adquieran ciertas habilidades técnicas y valores personales como requisitos para una gestión exitosa de la empresa. Por lo que la sucesión requiere la formación de los hijos desde temprana edad enfocándolos a un cargo de dirección a ello se le suman una serie de cursos y capacitaciones, la importancia también reside en la experiencia laboral donde la persona pone en práctica lo aprendido, descubre nuevas herramientas de manejo vitales y conoce diferentes realidades fuera de la empresa familiar.

La **Hipótesis específica 2**, revela que: Las acciones que se realizan para el desarrollo de la organización en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicio en la Provincia de Cusco, están enfocadas en la estructura organizacional, la visión estratégica y el sistema de información. Al respecto se tiene una opinión positiva muy de acuerdo sobre la estructura organizacional; así también, el 71.6% indicando estar muy de acuerdo con la visión estratégica y el 79.6% está de acuerdo con el sistema de información. Se tiene resultados similares en el estudio de Rivero (2019) titulado “La influencia de la gestión en la continuidad

de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016 – 2018”, considerando un 39,3% que representa al buen gobierno y planeamiento estratégico, en el primer caso se define la importancia del control interno y el directorio mantiene su formalidad en relación a la frecuencia y agenda de las reuniones y muestra aspectos positivos a considerar en relación a la planificación estratégica; el plan estratégico se ha implementado parcialmente, enfatizando algunas partes, pero otras aún necesitan ajustes.

La **Hipótesis específica 3**, revela que: El desarrollo de la relación entre la empresa y la familia de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, se da mediante los mecanismos de solución de conflictos entre los familiares, mediante la instalación de un consejo familiar y la reorientación de las relaciones familiares. Donde se pudo conocer que el directivo calificaba esta etapa con un 65.3%, indicando estar muy de acuerdo y la misma calificación con respecto a los mecanismos de solución de conflictos entre los familiares 83.7%. Se muestra una concordancia con el estudio de Ticona (2017), titulado “Los factores críticos de éxito y sucesión generacional en la continuidad de las empresas familiares del rubro textil en el centro comercial Mossutto, cercado – Arequipa 2017”, donde se engloba a una serie de indicadores importantes, como son: Cultura Empresarial, Misión y Visión, Valores, Unidad y Compromiso, Organización, Control, Liderazgo del gerente familiar, Relaciones de la empresa e interfamiliares, Compensaciones, Organismos propios de la empresa familiar y Planeación estratégica. Por lo que, se resalta la continuidad de las empresas familiares centrándose en el modelo de círculos y propiedad. Ambos estudios presentados se centran en las relaciones familiares y como deben de organizarse para seguir con el proceso de crecimiento de la empresa considerando la resolución de los problemas y la rápida respuesta.

La **Hipótesis específica 4**, revela que: Los factores que se toman en cuenta para la jubilación y retiro del predecesor en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco son la redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar y la determinación del momento del retiro del fundador en la empresa familiar. Al respecto la redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar calificado con un 57.1% indicando estar de acuerdo y un 51.1% indicando estar poco de acuerdo con determinar el momento del retiro del fundador en la empresa familiar. En este sentido, se evidencia concordancia con los resultados obtenidos por González (2015), en su estudio titulado “Factores que inciden en el relevo generacional en la dirección de empresas de familia”, manifestando que el 29% de los encuestados indican que el factor más relevante fue la incapacidad y dificultad para dirigir empresa (no aportar al crecimiento), seguido del cansancio con un 17%, se puede determinar que los factores que se toma en cuenta para poder realizar la sucesión son por la edad, desgaste psicológico y físico, en ocasiones se toma en cuenta el fallecimiento para poder seleccionar un sucesor para que se quede a cargo de la empresa familiar y finalizó con la contrastación de información que demostraba que los factores principales para efectuar la sucesión eran, seguir todo el protocolo familiar y algunos elementos que son ajenos a la continuidad como incapacidad- dificultad para dirigir empresa y el cansancio.

## **Conclusiones**

### **Primera**

El proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, se da de acuerdo a cuatro procesos complementarios, iniciando con la preparación de los sucesores, el 46.9% de los directivos indican estar de acuerdo pues consideran fundamental que los sucesores deben poseer conocimientos tanto teóricos como prácticos; seguido del proceso de desarrollo de la organización, el 73.5% de los directivos indican estar muy de acuerdo ya que es importante para su crecimiento y fortalecimiento de la empresa familiar; continuando con el proceso de desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, el 63.3 % de los directivos indica estar muy de acuerdo con este proceso pues es muy relevante mantener la armonía dentro de la empresa familiar; sin embargo, en el último proceso de jubilación y retiro del predecesor, el 65.3% de los directivos indican estar poco de acuerdo pues consideran que el predecesor no debería retirarse en ningún momento ya que es una pieza fundamental para la empresa familiar.

### **Segunda**

Las acciones que se realizan para el proceso de preparación del sucesor por parte de las empresas familiares en el rubro de Grifos y Estaciones de Servicio en la Provincia de Cusco, se dan de la siguiente manera, inician con la formación académica, el 38.8% de los directivos emite estar de acuerdo con este requerimiento, debido a que es fundamental que tanto los directivos actuales y los sucesores cuenten con estudios superiores, así como una constante capacitación. Por otro lado, respecto a la experiencia laboral tiene una aceptación del 46.9% que lo califica como de acuerdo, ya que es vital para tener una mejor visión y lograr encaminar y hacer crecer la empresa familiar.

### **Tercera**

Las acciones que se realizan para el proceso del desarrollo de la organización en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicio en la Provincia de Cusco, se da de la siguiente manera: respecto al tema de la estructura organizacional, los directivos lo califican con un 67.3% indicando estar muy de acuerdo, priorizando el conocimiento de objetivos estratégicos, las estrategias de toma de decisión y colocando responsables en los puestos claves; asimismo, respecto al tema de la visión estratégica, los directivos califican con un 71.6% indicando estar muy de acuerdo y contemplando acciones para identificar tanto las oportunidades y amenazas en el mercado competitivo y finalmente el tema del sistema de información, los directivos califican con un 79.6% indicando estar muy de acuerdo y que es una necesidad integrar las TICs en las acciones empresariales.

### **Cuarta**

El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, se da de la siguiente manera: iniciando con la reorientación de las relaciones familiares, los directivos califican esta etapa con un 65.3% indicando estar muy de acuerdo, destacando que es relevante manejar los problemas emocionales, y establecer estrategias para afrontar problemas familiares y empresariales, respecto al tema de los mecanismos de solución de conflictos entre los familiares, los directivos califican esta etapa con un 83.7% indicando estar muy de acuerdo, y resalta que es pilar principal la implementación de un protocolo familiar, y concientizar la separación de problemas personales y laborales; así mismo, tener un consejo familiar para poder elegir las mejores decisiones y acuerdos.

## **Quinta**

Los factores que se toman en cuenta para la jubilación y retiro del predecesor en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, son los siguientes, la redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar, los directivos califican esta etapa con un 57.1% indicando estar de acuerdo, se debe optar por dar un cargo administrativo o cumplir el rol de asesor, y respecto al tema de determinar el momento del retiro del fundador en la empresa familiar, los directivos califican esta etapa con un 51.1% indicando estar poco de acuerdo, debido a que no consideran que el fundador se tenga que retirar de la empresa familiar excepto por casos muy determinantes como el estado de salud.

## **Recomendaciones**

### **Primera**

Las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios deben desarrollar el proceso de sucesión en cada una de sus fases e implementarlas simultáneamente, pues es un proceso que lleva tiempo y sobre todo en un momento determinado se va a tener que hacer frente; por lo que, es mejor ya tener todo en proceso para cuando se tenga que enfrentar. De esa forma, se logra fortalecer y garantizar la continuidad de las empresas familiares en el mercado tan competitivo de este rubro.

### **Segunda**

Las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios deben mostrar interés en la formación académica de sus sucesores, inculcando a que se formen en carreras de gestión empresarial o haciendo especialidades en esta, para que de esa forma en base a los conocimientos adquiridos puedan tomar la dirección de la empresa familiar de mejor manera; así mismo, deben ganar experiencia tanto dentro como fuera de la empresa familiar, dentro para saber cómo es la administración y los procedimientos que se llevan a cabo y fuera para conocer cómo se hacen las cosas en otros sitios, esto agregará valor y una mejor visión a la empresa familiar.

### **Tercera**

Las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios deben contar con una estructura organizacional bien establecida donde se definan las jerarquías, cada puesto y sus funciones, para así evitar usurpaciones de cargos o funciones que por la confianza de ser familia se puede infringir. Además, es importante que compartan una visión clara para poder

fijar el rumbo de sus acciones y puedan lograr ser la empresa que desean ser; así mismo deben impulsar y alimentar sus sistemas de información para tener una información real y actualizada que sirva para poder tomar decisiones correctas en cualquier momento.

#### **Cuarta**

Las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios deben contar con un protocolo familiar ya que es un instrumento importante que sirve para delimitar las acciones de los miembros de la familia dentro de la empresa; es un documento estable donde se especifica a detalle las soluciones a los problemas que se podrían presentar. Así como, también deben contar con un consejo familiar para mantener los asuntos de la familia y de la empresa objetivamente separados y promover la comunicación y armonía familiar dentro de la empresa.

#### **Quinta**

Las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios deben comprender que llegado un momento el fundador de la empresa debe desligarse para dar paso a su sucesor y a una nueva gestión como parte del ciclo de la vida y de la empresa. Es importante para ello considerar establecer el momento de su retiro para que tanto la empresa como el fundador sepan cuando se dará y de esa forma se mantenga todo ordenado y concluido por ambas partes para cuando llegue el momento. A su vez, el fundador debe dar confianza a su sucesor para que pueda desenvolverse de la mejor manera ya que no hay mejor respaldo que la confianza del fundador para el propio sucesor y los miembros de la empresa familiar.

## Referencias

- Aguirre, C. (31 de Agosto de 2018). *esan.edu.pe*. Obtenido de *esan.edu.pe*:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/08/31/como-lidiar-con-las-tensiones-financieras-en-las-empresas-familiares/>
- Amat, J. M. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión 2000.  
Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=LDH3AGJq0c8C&printsec=frontcover&source=gbg\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=LDH3AGJq0c8C&printsec=frontcover&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Arbesú. (2018). *El Consejo De Familia Y Su Función De Gobierno En La Empresa Familiar*. PAMPLONA: Universidad De Navarra.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. *Editorial Episteme*.
- Arias, J. (2021). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Arequipa: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Aronof, C., & Ward, J. (2001). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Family Enterprise Publisher.
- Astrachan, J., & Shanker, C. (2014). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0894486513507112>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- BCRP, S. C. (2020). *Caracterización del departamento de Cusco*. Cusco.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa Familiar Sucessiao Profissionalizada ou Sobrevivencia comprometida*. Rio de Janeiro: Nobel.

- Boero, J. (Dirección). (2018). *Empresas familiares: ¿Qué deben hacer para sobrevivir a más de una generación?* [Archivo de video]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Ya3nbH48S6k>
- Bosch Sans, V. (2016). La Empresa Familiar: Su Problemática y sucesión. *Revista Lupa Empresarial*.
- Braidot, N., & Soto, E. (1999). "*Las Pymes Latinoamericanas*". Ifema.
- Brume. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: ITSA.
- Cabrera, K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. [Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria], Gran Canaria.
- Calabro, R., & Basco, A. (2015). Family involvement and firm performance: A matter of size? *Family Business Review*, 148-166.
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? : una guía para investigadores*. Cusco.
- Carrero, S. (11 de Noviembre de 2016). *espaciopymes.com*. Obtenido de <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>
- Chirico, F., Massis, A. D., & Kotlar, J. (2014). Preparing the next generation to handle wealth: A cross-country study of family firms. *Journal of Business Venturing*, 345-366.
- Codas, M. (01 de Noviembre de 2021). *Foco*. Obtenido de <https://foco.lanacion.com.py/2021/11/01/el-fundador-se-debe-retirar-de-la-empresa/#:~:text=En%20mi%20opini%C3%B3n%2C%20es%20conveniente%20que%20el%20fundador,funda%20en%20dos%20aspectos%3A%20El%20primero%2C%20aspecto%20emocional>

- Correa. (2017). *Estrategias de Resolución de Conflictos en la Pareja: Negociando En Lo Cotidiano*. Badajoz: International Journal of Developmental and Educational Psychology.
- Doménech. (2018). *Psicología Familiar: Relaciones Familiares Y Desarrollo De Los Hijos/As*. España.
- Dueñas, V. N., & et al. (2006). *Clasificación y caracterización preliminar de las empresas de familia de la facultad de administración de empresas de la Universidad de la Salle*. [Tesis de pregrado, Universidad de La Salle - Colombia]. Bogota. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1146&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1146&context=administracion_de_empresas)
- Echaiz, D. (2011). Importancia de las empresa familiares. *Jurídica Suplemento de análisis legal*, 4-5.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Garcia, M. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 231'259.
- Garza, I., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., & Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 315-333.
- Gersick, K., & et al. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Gimeno, A. (2004). *El Desempeño en la Empresa Familiar: Un estudio causal de los factores y variables internas*. [Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull]. España.
- Gómez, L., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 653-707.

- Gómez, L., Makri, M., & Kintana, M. (2013). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 1341-1359.
- Gonzalez, F., & Navas, W. I. (2017). Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Polo del Conocimiento*, 45-56.
- Guevara, G., Arguello, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo* .
- Guijoan, M., & Llauro, J. (2000). *EL empresario familiar y su plan de sucesión*. Editorial Díaz.
- Hernandez. (2018). *Los Sistemas De Información: Evolución Y Desarrollo*. Universidad de Zaragoza.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huaman, E. (2016). *El proceso de sucesión en cinco empresas familiares de la ciudad de Cajamarca*. [Tesis de Pregrado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo], Cajamarca.
- INEI, D. D. (Junio de 2001). Conociendo Cusco. *Conociendo Cusco*. Cusco, Cusco, Cusco: Dirección de Informática-CUSCO (DDEI-CUSCO).
- Jones, C., Makri, M., & Gómez - Mejía, L. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family - controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6).
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

- Kets de Vries, M. F. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*. (Vol. 21).
- Linda. (2020). *Visión Estratégica*. Mexico: SCRIB.
- Macías Ramírez, V. H., & Ramírez Ospina, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia, caso: Caldas. *Criterio Libre N° 15* , 193-212.
- Mahdavian, M., & Söderberg, A. (2017). Exploring family business groups: A systematic review. *Family Business Review*, 84-111. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0894486516682275>
- Mejía, G., Haynes, K., Núñez, M., Jacobson, K., & Moyano, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 106-137.
- Ministerio de Industria, T. y. (2008). *"Guía para la pequeña y mediana empresa familiar"* (Sexta ed.). Madrid, España: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Molina, P. A., & et al. (2016). Empresa de familia: concepto y modelos para su análisis. *Pensamiento & gestión Universidad del Norte*, 116-149.
- Municipalidad Provincial del Cusco. (2023). *Plan de Desarrollo Urbano Cusco 2023*. Cusco.
- Piug Castán, A. (2016). Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 63-81. Recuperado el 19 de Octubre de 2019, de [https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/58892/cpef\\_a2016v4n1p63.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/58892/cpef_a2016v4n1p63.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Polo, K., & Vidaurre, K. (2014). *Propuestas de buen gobierno corporativo para empresas familiares no cotizadas en el Perú. [Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]*, Chiclayo.

- Porchini, R. (Enero de 2021). *Gestión y Dirección de Empresas Familiares*.
- Pozo, E. (1997). *Planificación y gobierno de la empresa familiar*. Madrid, España: Instituto de la Empresa Familiar.
- PWC. (2012). *pwc.com.pe*. Obtenido de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>.
- Rivero, R. (2019). *La influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016 – 2018. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]*, Lima.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2016). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Journal of Management*, 1-25. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0149206315605190>
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2014). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 347-366.
- Silva, S. D. (2015). *La sucesión en la empresa familiar. [Tesis de Postgrado, Universidad de Oviedo]*, España.
- Solano, A. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca. [Tesis de Postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]*, Lima.
- Soto Rivera, C. (16 de Noviembre de 2017). *esan.edu.pe*. Obtenido de [esan.edu.pe](https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/11/16/el-reto-de-las-empresas-familiares/): <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/11/16/el-reto-de-las-empresas-familiares/>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11-16.
- Tamayo, M. T. (2006). *Técnicas de Investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Ticona Apaza, F. C. (2017). *Los Factores Críticos de éxito y Sucesión Generacional en la Continuidad de Empresas Familiares presas Familiares del Sector Textil en el Centro Comercial Mossuto*. Arequipa.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Mexico: Pearson Educacion.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson.
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2014). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 67-84.

## **Apéndices**

a) **Matriz de Consistencia**

**Proceso de Sucesión en las Empresas Familiares del Rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco**

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Metodología</b>	<b>Técnica</b>	<b>Unidad de Análisis, Población y Muestra</b>
<p><b><u>General</u></b></p> <p>¿Cómo es el proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?</p> <p><b><u>Específicos</u></b></p> <p>a) ¿Cuáles son las acciones realizadas para la preparación de los sucesores por parte de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?</p> <p>b) ¿Cuáles son las acciones realizadas para el desarrollo de la organización en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?</p> <p>c) ¿Cómo es el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia de</p>	<p><b><u>General</u></b></p> <p>Describir el proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.</p> <p><b><u>Específicos</u></b></p> <p>a) Describir las acciones realizadas para la preparación de los sucesores por parte de las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.</p> <p>b) Describir las acciones realizadas para el desarrollo de la organización en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.</p> <p>c) Describir el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia de</p>	<p><b><u>General</u></b></p> <p>El proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco comienza con la preparación de los sucesores, seguido del desarrollo de la organización, continuando con el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia y finalizando con la jubilación y retiro del predecesor.</p> <p><b><u>Específicos</u></b></p> <p>a) Las acciones que se realizan para la preparación de los sucesores por parte de las empresas familiares en el rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, inician con la formación académica, seguido por la experiencia laboral.</p> <p>b) Las acciones que se realizan para el desarrollo de la organización en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, están enfocadas en la estructura organizacional, la visión estratégica y el sistema de información.</p> <p>c) El desarrollo de la relación entre la empresa y la familia de las empresas familiares del rubro de Grifos y</p>	<p><b>Proceso de sucesión</b></p>	<p><b>Tipo, Nivel y Diseño de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Investigación: El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada, también conocida como investigación utilitaria. Este tipo de investigación tiene como objetivo el estudio de un problema destinado a la acción.</li> <li>• Nivel de Investigación: Este estudio se clasifica como descriptivo, ya que proporciona un marco teórico sólido y detalla la variable, dimensiones e indicadores relevantes; además, busca recopilar información relacionada con las empresas familiares que operan en el rubro de Grifos y Estaciones de Servicio en la Provincia de Cusco, con el objetivo de comprender el proceso de sucesión en estas organizaciones.</li> <li>• Diseño de Investigación: La presente investigación maneja un diseño de investigación denominado no experimental, porque dichos estudios observan el fenómeno o la problemática en su contexto</li> </ul>	<p><b><u>Técnicas</u></b></p> <p>La técnica que se empleó en la recolección de información es la técnica de la <b>encuesta</b>.</p> <p><b><u>Instrumentos</u></b></p> <p>El instrumento que se aplicó para la recaudación de datos ha sido el <b>cuestionario</b>.</p>	<p><b><u>Unidad de Análisis</u></b></p> <p>La unidad de análisis en esta investigación está conformada por las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.</p> <p><b><u>Población</u></b></p> <p>La población a estudiar está constituida por todas las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios existentes en la Provincia de Cusco, cuya población asciende a 49 empresas.</p> <p><b><u>Muestra</u></b></p> <p>Para el presente estudio se consideró como muestra a todas las 49 empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.</p>

<p>las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?</p> <p>d) ¿Qué factores se toman en cuenta para la jubilación y retiro del predecesor en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco?</p>	<p>las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.</p> <p>d) Identificar los factores que se toman en cuenta para la jubilación y retiro del predecesor en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco.</p>	<p>Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, se da mediante la reorientación de las relaciones familiares, los mecanismos de solución de conflictos entre los familiares y mediante la instalación de un consejo familiar.</p> <p>d) Los factores que se toman en cuenta para la jubilación y retiro del predecesor en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la Provincia de Cusco, son la redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar y la determinación del momento del retiro del fundador de la empresa familiar.</p>		<p>natural y no se realiza ningún cambio intencional. Transversal, porque Según los autores Hernández, Fernández, &amp; Baptista (2013), definen la investigación transversal, como estudio observacional, el análisis de datos variables recopilados de una muestra de población o un subconjunto predeterminado durante un período de tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de Investigación: El desarrollo del estudio, está orientado por medio del enfoque de investigación cuantitativo, debido a que se aplicó la estadística para analizar los datos recolectados.</li> </ul>		
---	--	--	--	--	--	--

b) Operacionalización de variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento	Escala
Proceso de Sucesión	Según Polo y Vidaurre (2014), el proceso de sucesión es una fase crítica que toda organización debe afrontar a la hora de crecer y perdurar en el mundo empresarial. Esto es esencial para garantizar la continuidad del negocio y el éxito a largo plazo.	Para Gallo (1998) el proceso de sucesión comprende cuatro procesos distintos, cada uno con sus propios desafíos y consideraciones, los cuales son:  1. La preparación de los Sucesores 2. El desarrollo de la Organización 3. El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia 4. La jubilación y retiro del predecesor	Preparación de los sucesores	- Formación académica.	1,2,3	- Cuestionario	Desarrollado en base a la escala Likert  1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Poco de acuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
				- Experiencia laboral.	4,5,6,7		
				- Estructura Organizacional.	8,9,10,11,12,13		
			Desarrollo de la organización	- Visión Estratégica.	14,15,16,17,18,19,20	- Cuestionario	
				- Sistemas de Información.	21,22		
			Desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia	- Reorientación de las relaciones familiares.	23,24	- Cuestionario	
				- Mecanismo de solución de conflictos entre los familiares.	25,26		
				- Instalación del consejo Familiar	27,28,29		
			Jubilación y retiro del predecesor	- Redefinición del rol del fundador dentro de la empresa familiar.	30,31,32	- Cuestionario	
				- Determinación del momento del retiro del fundador de la empresa familiar.	33,34,35		

## c) Instrumento

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL RUBRO DE GRIFOS Y ESTACIONES DE SERVICIOS EN LA PROVINCIA DE CUSCO

#### "PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL RUBRO DE GRIFOS Y ESTACIONES DE SERVICIOS EN LA PROVINCIA DE CUSCO"

El propósito del presente estudio pretende conocer la percepción de los directivos de las Empresas Familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios en la provincia Cusco, respecto a las dimensiones relacionadas con el proceso de sucesión las cuales son: Preparación de los sucesores, desarrollo de la organización, desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; por último, la jubilación y retiro del fundador de la entidad que usted acertadamente dirige.

La información tendrá un tratamiento estrictamente académico y se utilizará únicamente con fines científicos para contrastar las hipótesis planteadas en el proyecto de la investigación.

Por esta razón, confiando en su extensa experiencia, nos permitimos solicitar comedidamente su ayuda para completar la información requerida en esta encuesta y de esta manera conseguir los resultados más precisos con respecto de la problemática del proceso de sucesión en las empresas familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicios.

I. INFORMACIÓN GENERAL DE LOS DIRECTIVOS					
01. CARGO	GERENTE	<input type="checkbox"/>	04. ROL	FUNDADOR	<input type="checkbox"/>
	ADMINISTRADOR	<input type="checkbox"/>		SUCESOR	<input type="checkbox"/>
02. EDAD	_____ años		05. RELACIÓN FAMILIAR		
03. GÉNERO	FEMENINO	<input type="checkbox"/>	SÍ		<input type="checkbox"/>
	MASCULINO	<input type="checkbox"/>	NO		<input type="checkbox"/>
06. NIVEL DE FORMACIÓN	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	SUPERIOR	<input type="checkbox"/>	POSGRADO
					NINGUNO
					<input type="checkbox"/>
II. INFORMACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES					
07. NOMBRE DE LA EMPRESA/RAZÓN SOCIAL _____					
08. TAMAÑO DE LA EMPRESA	MICROEMPRESA	<input type="checkbox"/>	PEQUEÑA	<input type="checkbox"/>	MEDIANA
					GRAN EMPRESA
					<input type="checkbox"/>
09. AÑO DE FUNDACIÓN DE LA EMPRESA _____					
10. N° DE TRABAJADORES FAMILIARES Y PUESTOS QUE OCUPAN _____					
11. N° DE TRABAJADORES NO FAMILIARES _____					
12. SUCURSALES _____					
13. GENERACIÓN	PRIMERA	<input type="checkbox"/>	SEGUNDA	<input type="checkbox"/>	TERCERA
					CUARTA
					<input type="checkbox"/>
14. EN LA ACTUALIDAD ¿ESTÁ PREVISTA LA SUCESIÓN DEL RESPONSABLE PRINCIPAL DE LA EMPRESA?					SÍ <input type="checkbox"/>
					NO <input type="checkbox"/>

#### DIMENSIÓN PREPARACIÓN DE LOS SUCESORES

Nº	Sobre la <i>formación académica</i> del sucesor de la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
15	Los directivos/gerentes de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios.	<input type="checkbox"/>				
16	El/los sucesores de la Empresa Familiar cuentan con estudios universitarios.	<input type="checkbox"/>				
17	El/los sucesores de la Empresa Familiar se capacitan permanentemente.	<input type="checkbox"/>				

Nº	Sobre la <i>experiencia laboral</i> del sucesor de la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
18	El sucesor tiene experiencia profesional previo a su ingreso a la Empresa Familiar.	<input type="checkbox"/>				
19	El sucesor tiene experiencia en el negocio familiar previo a su ingreso.	<input type="checkbox"/>				
20	El sucesor tiene experiencia externa en cargos directivos.	<input type="checkbox"/>				
21	El sucesor inició su entrenamiento desde el nivel operativo.	<input type="checkbox"/>				

#### DIMENSIÓN DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Nº	Sobre la <i>estructura organizacional</i> de la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
22	La Junta General debe fijar los objetivos estratégicos.	<input type="checkbox"/>				
23	La Junta General debe evaluar las estrategias y tomar decisiones.	<input type="checkbox"/>				
24	La Junta General debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección.	<input type="checkbox"/>				
25	La Junta General debe ser la responsable de la elección del sucesor.	<input type="checkbox"/>				
26	La Junta General debe definir las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos.	<input type="checkbox"/>				
27	La Junta General debe solucionar los conflictos familiares.	<input type="checkbox"/>				

Nº	Sobre <b>visión estratégica</b> de la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
28	La Empresa Familiar debe identificar oportunidades/amenazas del medio competitivo.	<input type="checkbox"/>				
29	La Empresa Familiar debe formular objetivos y metas empresariales.	<input type="checkbox"/>				
30	La Empresa Familiar debe verificar la implementación de la estrategia.	<input type="checkbox"/>				
31	La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos estratégicos y su grado de alcance.	<input type="checkbox"/>				
32	La Empresa Familiar debe formular los objetivos y metas familiares.	<input type="checkbox"/>				
33	La Empresa Familiar debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance.	<input type="checkbox"/>				
34	La Empresa Familiar debe definir presupuestos financieros para el desarrollo de las estrategias.	<input type="checkbox"/>				

Nº	Sobre el uso de <b>sistemas de información (SI)</b> en la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
35	La Empresa Familiar debe aprovechar el uso de TIC's para mejorar su desempeño.	<input type="checkbox"/>				
36	La Empresa Familiar debe regular y definir sus procesos mediante el uso de Manuales.	<input type="checkbox"/>				

#### DIMENSIÓN DESARROLLO DE LAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

Nº	Sobre <b>la reorientación de las relaciones familiares</b> en la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
37	Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización.	<input type="checkbox"/>				
38	Es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales.	<input type="checkbox"/>				

Nº	Sobre <b>mecanismo de solución de conflictos entre los familiares</b> en la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
39	Es de vital importancia que exista un protocolo familiar en las Empresas Familiares.	<input type="checkbox"/>				
40	Es necesario separar las personas de los problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones.	<input type="checkbox"/>				

Nº	Sobre <b>instalación del consejo familiar</b> en la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
41	El consejo familiar mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa.	<input type="checkbox"/>				
42	El consejo familiar son foros para la adopción de determinadas decisiones y acuerdos.	<input type="checkbox"/>				
43	El Consejo de Familia esté formado por un número reducido de miembros.	<input type="checkbox"/>				

#### DIMENSIÓN JUBILACIÓN Y RETIRO DEL PREDECESOR

Nº	Sobre <b>redefinición del rol del fundador dentro de la empresa</b> en la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
44	El fundador debería tener aún un cargo administrativo en la Empresa Familiar.	<input type="checkbox"/>				
45	El fundador debería trabajar externamente como un asesor de la nueva dirección.	<input type="checkbox"/>				
46	El fundador debería retirarse completamente de la Empresa Familiar.	<input type="checkbox"/>				

Nº	Sobre <b>la determinación del momento del retiro del fundador</b> en la Empresa Familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
47	El fundador debería retirarse entre los 55 años y 65 años.	<input type="checkbox"/>				
48	El fundador debería retirarse si se encuentra mal de salud.	<input type="checkbox"/>				
49	El fundador debería retirarse en el momento que su sucesor tome la dirección de la Empresa Familiar.	<input type="checkbox"/>				

**d) Empresas Familiares del rubro de Grifos y Estaciones de Servicio en la Provincia de Cusco**

Wánchaq:

ITEM	RAZON SOCIAL	DIRECCION OPERATIVA	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO
1	LATINO SERVIS S.R.L	AV. HUAYRURO PATA N° 1935	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
2	GRIFO JHP E.I.R.L.	PARQUE INDUSTRIAL LOTE K-3-A	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
3	GRIFO LATINO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AV. DE LA CULTURA N° 400 ESQ CALLE TACNA	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
4	GRIFO SAN MARTIN S.A.C	AV. DE LA CULTURA 1620	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
5	SERVICENTRO LOS SAUCES S.A.C.	PARQUE INDUSTRIAL MZH LOTES 1Y 2, AV. VIA EXPRESA	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
6	REPUESTOS LIMA SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. GARCILASO N° 508	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
7	SERVICENTRO AMERICANO S.R.L.	AV. DE LA CULTURA N° 210	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
8	GRIFO GASOIL S.A.C.	AV. GARCILASO N° 707	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
9	SERVICENTRO VIRGEN NATIVIDAD S.A.C.	AV. LA REPUBLICA DEL PERU Y AV. AMERICAS LOTE 11-B	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
10	GRIFO MARCELO'S S.R.L.	AV. HUAYRURO PATA N° 1700	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ
11	INVERSIONES CECO S.A.C.	AV. DE LA CULTURA N° 722 Y AV. MICAELA BASTIDAS N° 139	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ

Poroy:

ITEM	RAZON SOCIAL	DIRECCION OPERATIVA	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO
1	INVERSIONES GENERALES PETRO GAS DA B EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	LOTES S/N, SECTOR II EX FUNDO YANAMAYO	CUSCO	CUSCO	POROY
2	TRANSPORTES Y SERVICIOS LAS GARZAS E.I.R.L	CARRERA PANAMERICANA CUSCO-ABANCAY KM.12, SECTOR YANAMAYO	CUSCO	CUSCO	POROY
3	ESTACION DE SERVICIOS SAN JOSE ESPINAR - CUSCO S.C.R.L	CARRERA CUSCO A BANCAY KM. 10 - SECTOR HUAMPAR	CUSCO	CUSCO	POROY
4	PETROCENTRO URUBAMBA S.A.C.	VIA ASFALTADA CUSCO ABANCAY KM 14	CUSCO	CUSCO	POROY
5	A&V GRIFO E.I.R.L.	CARRERA CUSCO A BANCAY KM. 14	CUSCO	CUSCO	POROY

Santiago:

ITEM	RAZON SOCIAL	DIRECCION OPERATIVA	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO
1	MULTISERVICIOS HERMANOS AYAR SRL.	URB. JUAN ESPINOZA MEDRANO LOTE D-5	CUSCO	CUSCO	SANTIAGO
2	GRIFO SAN ISIDRO DE HUANCA E.I.R.L	AV. HERMANOS AYAR LOTE F-1-B, PP.JJ. BARRIO DE DIOS	CUSCO	CUSCO	SANTIAGO
3	TRAMES AMISTAD E.I.R.L	CARRERA CUSCO PARURO PREDIO ROCA TARPEYA S/N	CUSCO	CUSCO	SANTIAGO
4	INVERSIONES PUQUIN S.A.C	AV. PROLONGACION ANTONIO LORENA	CUSCO	CUSCO	SANTIAGO

Cusco:

ITEM	RAZON SOCIAL	DIRECCION OPERATIVA	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO
1	SERVICENTRO MIANSUC E.I.R.L.	CARRERA CUSCO - ABANCAY KM. 6.5 URB. PICCHUTICA TICA	CUSCO	CUSCO	CUSCO

Saylla:

ITEM	RAZON SOCIAL	DIRECCION OPERATIVA	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO
1	SERVICENTRO QOSQO S.A.C	PREDIO HUASA HUAYLLA	CUSCO	CUSCO	SAYLLA
2	GF DIVISION GRIFOSE I.R.L	AV. CUSCO MANO IZQUIERDA DE LAS REVISIONES TECNICAS	CUSCO	CUSCO	SAYLLA
3	INVERSIONES HARLEY E.I.R.L	AV. CUSCO S/N	CUSCO	CUSCO	SAYLLA
4	GRIFO'S ERIC E.I.R.L.	CERRETERA CUSCO-URCOS, SECTOR PIHUCCOS I, COMUNIDAD CAMPESINA DE ANAWARQUE	CUSCO	CUSCO	SAYLLA

San Jerónimo:

ITEM	RAZON SOCIAL	DIRECCION OPERATIVA	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO
1	BRYLUZ S.A.C	AV. PICOLO RCOMPUGIO LOTE N°14 MANZANA E	CUSCO	CUSCO	SAN JERONIMO
2	SERVICENTRO ELENA E.I.R.L	MZ J - LOTES 1 Y 10 A PV PICOLO RCOMPUGIO	CUSCO	CUSCO	SAN JERONIMO
3	SUPERGRIFO 537 LARAPA S.R.L	URB. LARAPA LOTE A-1	CUSCO	CUSCO	SAN JERONIMO
4	GRIFO MAFER II E.I.R.L	A.P.V. LA KANTUTA MZ. E LOTE 9	CUSCO	CUSCO	SAN JERONIMO
5	LATINO SUR S.A.C.	AV. MANCO CAPAC N° 140 ESQUINA CON CALLE POLIBIO UMPIRE	CUSCO	CUSCO	SAN JERONIMO
6	GRIFO TAPIA E.I.R.L	AV. MANCO CAPAC N° 240	CUSCO	CUSCO	SAN JERONIMO
7	SERVICENTRO SAN CRISTOBAL S.R.L	PROLONGACION AV. LA CULTURA VERSALLES	CUSCO	CUSCO	SAN JERONIMO
8	ESTACION DE SERVICIOS KA CSA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	PREDIO MANZANA VUC PUCRO	CUSCO	CUSCO	SAN JERONIMO

San Sebastián:

ITEM	RAZON SOCIAL	DIRECCION OPERATIVA	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO
1	SERVICENTRO JAKE LINE SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	PROLONGACION AV. DE LA CULTURA N° 1850	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
2	NEGRON BARDALEZ TRADING EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. DE LA CULTURA LOTE 8. URB. SANTA ROSA	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
3	INVERSIONES ALDAXI S.R.L.	PROLONGACION AV. DE LA CULTURA S/N	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
4	SERVIMAS GRIFO E.I.R.L	PROLONGACION AV. DE LA CULTURA N°2338 - B- SANTUTIS CHICO	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
5	GAR OIL S.A.C.	AV. VELASCO ASTETE S/N	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
6	INVERSIONES EN HIDROCARBUROS JC E.I.R.L	S/N VIA EXPRESA - URB. LOS MANANTIALES	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
7	GRIFOS DATNE Y DIEGO E.I.R.L.	URBANIZACION TUPAC AMARU T-1-14	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
8	ANDREE G & C S.A.C.	FRACCION QUINTA EL TOLEDANO Y LOTE 1 MANZANA "Y" APV. POPULAR SANTA ROSA, URB. TUPACA MARU	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
9	SERVICENTRO VIAL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LOTE N°6 DE LA MANZANA H, FRACCION B Y C URBANIZACION SAN ANTONIO	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
10	RAB INVERSIONES S.R.L.	FRACCIONES 2 Y 3 DEL TERRENO CHACA HUAYCCO-PREDIO QUISPQUILLA	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
11	TANKE COMERCIAL S.A.C	PROLONGACION AV. DE LA CULTURA N° 1431	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
12	BIOCOMBUSTIBLES 20 DE ENERO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AV. TUYRO TUPAC N° 413	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
13	SURTIDORES MANUSAC	PROLONGACION AV. DE LA CULTURA S/N	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
14	INVERSIONES GRAN PERU E.I.R.L	AV. TUYRO TUPAC N° 2020 SECTOR AYMAMARCA	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
15	SERVICENTRO METROPOLITANO SUR E.I.R.L.	PROLONGACION AV. DE LA CULTURA MZ. L LOTE 4 URB. NACIONES UNIDAS	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN
16	CORPORACION MONTAÑEZ B. SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AV. VIA EXPRESA LOTE I-12, URB. VISTA ALEGRE	CUSCO	CUSCO	SAN SEBASTIAN