



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

LA PROFESIONALIZACIÓN INTERNA Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES (EF) MYPES INDUSTRIALES ASOCIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Administración

Autor

Gómez Gallardo, Edgar Enrique

Asesor

Torres Vásquez, Charles Pastor

ORCID: 0000-0002-5716-2575

Jurado

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Pajuelo Camones, Carlos Heraclides

Méndez Gutiérrez, Raúl

Lima - Perú

2025



LA PROFESIONALIZACIÓN INTERNA Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES (EF) MYPES INDUSTRIALES ASOCIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	qdoc.tips Fuente de Internet	1%
5	blog.iese.edu Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.revistaespacios.com Fuente de Internet	1%
8	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
9	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
10	biblat.unam.mx Fuente de Internet	1%
11	www.theibfr.com Fuente de Internet	1%

novascientia.delasalle.edu.mx



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**LA PROFESIONALIZACIÓN INTERNA Y LA CONTINUIDAD DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES (EF) MYPES INDUSTRIALES ASOCIADAS
A LA CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA**

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Administración

Autor

Gómez Gallardo, Edgar Enrique

Asesor

Torres Vásquez, Charles Pastor

Código ORCID 0000-0002-5716-2575

Jurado

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Pajuelo Camones, Carlos Heraclides

Méndez Gutiérrez, Raúl

Lima – Perú

2025

Dedicatoria

A mi esposa, por su comprensión, motivación y apoyo inquebrantable. A mis hermanos y familiares, tanto presentes como ausentes, que han sido fuente constante de fortaleza y unión.

A mis mentores, cuyo liderazgo, dedicación y confianza han guiado este propósito.

A las empresas familiares especialmente a las Mypes, y familias empresarias, cuyo esfuerzo diario inspiró este trabajo.

Dedico esta obra a todos aquellos que me han mostrado que el conocimiento es el legado más valioso que podemos dejar a la humanidad.

Agradecimiento

A Dios, por su guía y fortaleza, que me han sostenido y permitido superar cada desafío en este recorrido académico.

A la Universidad Nacional Federico Villarreal, por ofrecerme la oportunidad para mi crecimiento intelectual. A los docentes, cuya dedicación, conocimiento y capacidad para inspirar me han impulsado a alcanzar nuevas alturas.

A mis amigos, por su apoyo incondicional, camaradería y palabras de aliento, que han sido pilares fundamentales en este proceso.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento por su invaluable contribución a este logro, que buscará impactar positivamente en la sociedad.

ÍNDICE

Resumen	11
Abstract	12
I. Introducción	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Descripción del problema	14
1.3 Formulación del problema	16
1.4 Antecedentes	16
1.5 Justificación de la investigación	26
1.6 Limitaciones de la investigación	27
1.7 Objetivos de la investigación	28
1.8 Hipótesis	29
II. Marco Teórico	31
2.1 La profesionalización interna en la empresa familiar	32
2.1.1. Nivel de profesionalización	35
2.1.2. Herramientas de gestión	39
2.1.3. El protocolo familiar	41
2.2 Continuidad de las empresas familiares	43
2.2.1. Crecimiento	47
2.2.2. Inversiones	47
2.2.3. Mercado	49

III. Método	51
3.1 Tipo de investigación	51
3.2 Población y muestra	51
3.3 Operacionalización de variables	54
3.4 Instrumentos	56
3.5 Procedimientos	56
3.6 Análisis de datos	57
3.7 Consideraciones éticas	58
IV. Resultados	59
4.1 Análisis descriptivo de los principales reactivos	59
4.2 Análisis descriptivo de las dimensiones de variables	75
4.3 Análisis descriptivo de las variables	87
4.4 Análisis descriptivo de los objetivos	91
4.5 Prueba de hipótesis	96
V. Discusión de resultados	104
VI. Conclusiones	107
VII. Recomendaciones	109
VIII. Referencias	111
IX. Anexos	116
1. Matriz de consistencia	116

2. Matriz operacionalización de variables	118
3. Cuestionario	119
4. Validación de instrumento	126
5. Cámara de Comercio de Lima	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Resumen de procesamiento de casos	57
Tabla N° 2	Estadísticas de fiabilidad	57
Tabla N° 3	Reactivo 1	59
Tabla N° 4	Reactivo 3	60
Tabla N° 5	Reactivo 4	62
Tabla N° 6	Reactivo 7	63
Tabla N° 7	Reactivo 10	64
Tabla N° 8	Reactivo 11	65
Tabla N° 9	Reactivo 14	66
Tabla N° 10	Reactivo 15	68
Tabla N° 11	Reactivo 16	69
Tabla N° 12	Reactivo 19	70
Tabla N° 13	Reactivo 21	71
Tabla N° 14	Reactivo 23	73
Tabla N° 15	Reactivo 24	74
Tabla N° 16	Rangos, categorías, identificador	76
Tabla N° 17	Estadísticos	76
Tabla N° 18	Nivel de profesionalización	76
Tabla N° 19	Rangos, categorías, identificador	78
Tabla N° 20	Estadísticos	78
Tabla N° 21	Herramientas de gestión	78
Tabla N° 22	Rangos, categorías, identificador	80
Tabla N° 23	Estadísticos	80

Tabla N° 24	Protocolo familiar	80
Tabla N° 25	Rangos, categorías, identificador	81
Tabla N° 26	Estadísticos	82
Tabla N° 27	Crecimiento.	82
Tabla N° 28	Rangos, categorías, identificador	83
Tabla N° 29	Estadísticos	83
Tabla N° 30	Inversión	84
Tabla N° 31	Rangos, categorías, identificador	85
Tabla N° 32	Estadísticos	85
Tabla N° 33	Mercado.	85
Tabla N° 34	Rangos, categorías, identificador	87
Tabla N° 35	Estadísticos	88
Tabla N° 36	Variable profesionalización.	88
Tabla N° 37	Rangos, categorías, identificador	89
Tabla N° 38	Estadísticos	90
Tabla N° 39	Variable continuidad.	90
Tabla N° 40	Resumen de procesamiento de casos	92
Tabla N° 41	Tabla cruzada variable continuidad, dimensión profesionalización	92
Tabla N° 42	Resumen de procesamiento de casos	93
Tabla N° 43	Tabla cruzada variable continuidad, dimensión herramientas gestión	93
Tabla N° 44	Resumen de procesamiento de casos	94
Tabla N° 45	Tabla cruzada variable continuidad, dimensión protocolo familiar	94
Tabla N° 46	Resumen de procesamiento de casos	95
Tabla N° 47	Tabla cruzada variable continuidad, variable profesionalización	95
Tabla N° 48	Resumen de procesamiento de casos	97

Tabla N° 49	Prueba de normalidad	97
Tabla N° 50	Resumen de procesamiento de casos	99
Tabla N° 51	Medidas simétricas	99
Tabla N° 52	Resumen de procesamiento de casos	100
Tabla N° 53	Medidas simétricas	100
Tabla N° 54	Resumen de procesamiento de casos	101
Tabla N° 55	Medidas simétricas	101
Tabla N° 56	Resumen de procesamiento de casos	102
Tabla N° 57	Tabla cruzada variable continuidad, variable profesionalización	102
Tabla N° 58	Medidas simétricas	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Reactivo 1	60
Figura N° 2	Reactivo 3	61
Figura N° 3	Reactivo 4	62
Figura N° 4	Reactivo 7	63
Figura N° 5	Reactivo 10	64
Figura N° 6	Reactivo 11	65
Figura N° 7	Reactivo 14	67
Figura N° 8	Reactivo 15	68
Figura N° 9	Reactivo 16	69
Figura N° 10	Reactivo 19	70
Figura N° 11	Reactivo 21	72
Figura N° 12	Reactivo 23	73
Figura N° 13	Reactivo 24	74
Figura N° 14	Nivel de profesionalización	77
Figura N° 15	Herramientas de gestión	79
Figura N° 16	Protocolo familiar	80
Figura N° 17	Crecimiento	82
Figura N° 18	Inversión	84
Figura N° 19	Mercado	86
Figura N° 20	Variable profesionalización	88
Figura N° 21	Variable continuidad	90

Resumen

En Lima, las micro y pequeñas empresas (MYPES) en su mayoría familiares (EF), enfrentan serios desafíos para asegurar su continuidad en un mercado altamente competitivo. Estas dificultades son especialmente agudas en los primeros años, con baja probabilidad de sobrevivir a una segunda generación. Las principales causas incluyen el desconocimiento de herramientas de gestión profesional, carencia de un protocolo familiar para la interacción entre familia y empresa, uso limitado de tecnologías. La investigación se enfoca en analizar la relación entre la profesionalización interna y la continuidad de las EF MYPES asociadas a la Cámara de Comercio de Lima (CCL), con el objetivo de determinar cómo la profesionalización interna influye en su continuidad. La metodología empleó un enfoque cuantitativo. El estudio, de carácter no experimental y correlacional, se diseñó de manera transversal. La población incluyó 877 empresas y se seleccionó una muestra representativa de 200 empresas. La investigación revela que la profesionalización interna no tiene una relación significativa con la continuidad de las empresas familiares MYPES, que presentan un desempeño básico en profesionalización debido al desconocimiento y falta de experiencia. No obstante, la profesionalización se vuelve crucial a medida que las empresas crecen y enfrentan desafíos más complejos, siendo esencial para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. La continuidad de estas empresas familiares es un gran desafío. Es fundamental implementar procesos de institucionalización y profesionalización desde la primera generación. Además, la continuidad no depende únicamente de factores internos, sino que también está influenciada significativamente por factores externos.

Palabras clave: empresas familiares MYPES, profesionalización interna, continuidad de empresa familiar MYPE, empresa familiar MYPE primera generación.

Abstract

In Lima, micro and small enterprises (MSEs), most of which are family-owned, face serious challenges in ensuring their continuity in a highly competitive market. These difficulties are particularly acute in the early years, with a low probability of survival to the second generation. The main causes include a lack of knowledge of professional management tools, the absence of a family protocol for the interaction between family and business, and limited use of technology. The research focuses on analysing the relationship between internal professionalisation and the continuity of the EF Mypes associated with the Lima Chamber of Commerce (CCL), with the aim of determining how internal professionalisation influences their continuity. The methodology used is a quantitative approach. The study was non-experimental, correlational and cross-sectional. The population included 877 companies and a representative sample of 200 companies was selected. The research shows that internal professionalisation is not significantly related to the continuity of family MSE firms, which have a basic level of professionalisation due to lack of knowledge and experience. However, professionalisation becomes crucial as firms grow and face more complex challenges and is essential to maintain competitiveness and ensure long-term sustainability. The continuity of these family businesses is a major challenge. It is essential to implement institutionalisation and professionalisation processes from the first generation onwards. Moreover, continuity depends not only on internal factors, but is also significantly influenced by external factors.

Keywords: family business MSEs, internal professionalisation, continuity of family enterprises MSEs, First generation family MSE.

I INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En el mundo, las Empresas Familiares (EF) desempeñan un papel trascendental para el desarrollo económico, social, bienestar de la familia, comunidad y país; dependiendo del desarrollo de los países pueden representar según González y Olivie (2018) entre el 70 y el 95% de todas las empresas existentes en el mundo; entre el 70% y el 90% del PIB anual y entre el 50% y el 80% de los puestos de trabajo son generados por empresas familiares.

Las empresas familiares se caracterizan fundamentalmente por considerar subsistemas de funcionamiento como la familia, la empresa y la propiedad; siendo la participación de la familia en las actividades empresariales uno de los pilares fundamentales y diferenciadores de otros modelos empresariales. En ese contexto, uno de los problemas recurrentes que afronta la gran mayoría de las EF Pymes a nivel mundial, sobre todo en países en vía de desarrollo, es la continuidad y desarrollo en el mercado, de manera especial en los primeros años de funcionamiento, situación que también es evidente en Latinoamérica donde Perú no es ajeno a esta problemática que se torna crítica en las empresas familiares de tamaño Micro y Pequeñas (MYPES).

En Perú, no se cuenta con estadísticas específicas relacionadas a empresas familiares debido a que la composición de la constitución empresarial está dada fundamentalmente por la Ley General de Sociedades (LGS) y otras normas que permiten clasificar a las empresas en micros, pequeña, mediana y gran empresa. Echaiz (2016) sostiene que las empresas familiares, el Perú, desempeñan un papel importante en la contribución del PBI y generan ocupación de mano de obra, pero presentan problemáticas a raíz de una inadecuada relación entre los ámbitos familiares y la empresa generando trabas en su desarrollo y continuidad de la empresa por lo que ameritan una asesoría legal permanente, teniéndose en cuenta que en Perú no hay normas

específicas relacionadas a empresas familiares sino que involucra otras normas adicionales a las empresas de tipo no familiar, como las relacionadas al derecho societario, derecho de familia, derecho de sucesiones, derechos contractuales, entre otros.

Teniéndose en consideración que, del universo de las empresas, se estima que más del 98% las constituyen de tamaños micros y pequeñas y estas en gran mayoría serían de composición familiar, siendo un porcentaje muy reducido de tamaño mediana o gran empresa. Según González y Olivie (2018) en Perú el 90% de las empresas serían de tipo familiar y contribuyen al PBI con el 74.7% y generan el 75% de la empleabilidad. De acuerdo con la Asociación de Empresas Familiares del Perú -AEF (2023) en general estima que sólo logran pasar a la 2da generación aproximadamente 20% de las empresas familiares y menos del 10% llegan a la 3ra generación y algo del 0.4% sobrevive a la 4ta generación.

1.2 Descripción del problema

En Lima, donde se concentra la mayoría de las MYPES del sector industrial, en el periodo 2023, se percibe que las Empresas Familiares (EF) tienen problemas de continuidad para mantenerse en los mercados, los cuales son cada vez más exigentes y competitivos, sobre todo en los primeros años de actividad. De superar esos primeros años de actividad las perspectivas que continúen a una siguiente generación son muy bajas. Entre las diferentes causas que pueden estar generando el problema de continuidad de las EF MYPES se han detectado las siguientes: desconocimiento de las herramientas profesionales para gestionar; carencia o desconocimiento de protocolo familiar de interrelación entre los subsistemas de familia, propiedad y empresa; también podría considerarse el escaso nivel de utilización o aplicación de tecnologías. Así también, a nivel macro un aspecto de importancia es la poca visibilidad por parte del estado de la existencia e importancia de este tipo de composición empresarial, ello se refleja en la falta de normatividad específica al respecto.

Otra problemática que se percibe en la empresa familiar es la forma como se constituyen las estructuras de la empresa u organización en cuanto a cómo se van ocupando o asignando miembros familiares en los diferentes cargos, el cual se da más por confianza de parentesco, antes que priorizar por un perfil técnico- profesional que demande el puesto. Así también, otro problema relevante que generaría mayor incidencia es la ausencia, débil o insipiente profesionalización interna que tendrían las empresas familiares MYPES, de manera especial, en sus etapas iniciales o durante el transcurso de la primera generación.

De continuar esta situación en las EF MYPES, se advierte que las consecuencias o efectos que pueden generar estos problemas son variados, cambiantes y multifactorial; entre las que se han detectado están: el deterioro, pérdida o reducción del patrimonio familiar involucrado; la no consolidación como empresa sustentable para la siguiente generación; la mortalidad temprana en etapa de desarrollo o crecimiento en corto o mediano plazo sin pasar a la siguiente generación; es lo más crucial al involucrar consecuencias que afectan en primer lugar a la familia y su patrimonio volatilizado o deteriorado, pérdida de puestos de trabajo, deterioro de bienestar de los involucrados; otra consecuencia que podría ser irreparable es a la salud, equilibrio emocional y de subsistencia del grupo familiar por la afectación a su patrimonio y consecuentemente a la calidad de vida; por otro lado, también tiene impacto en la comunidad en diferente magnitud.

Por ello, la presente investigación pretende contribuir con el desafío de continuidad de las empresas familiares MYPES, a través de la identificación o determinación del grado de importancia de asociación de la profesionalización interna temprana y permanente del fundador o fundadores, que contribuya a un mejor desarrollo y continuidad de la EF MYPES en el tiempo.

1.3 Formulación del problema

Problema general

¿En qué medida la profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima?

Problemas específicos

- a) ¿En qué medida el nivel de profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima?
- b) ¿En qué medida el desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima?
- c) ¿En qué medida la carencia o desconocimiento del protocolo familiar se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima?

1.4 Antecedentes

En este apartado se considera estudios específicos relacionados a diferentes problemáticas de la empresa familiar, de manera especial vinculados a la importancia de profesionalización, la continuidad o sucesión de la empresa familiar, la incidencia y rol del protocolo familiar.

1.4.1. Antecedentes internacionales

Lenguaza et al. (2024), en su artículo *Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares*, investigación descriptiva de revisión que plantea como objetivo analizar los factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares, considera como hallazgos varios elementos o factores críticos que influyen en el desempeño y la continuidad de las empresas familiares como; la planificación de la sucesión identificado como

factor esencial, una cultura empresarial sólida y la gestión de conflictos familiares, la misma que se reconoce como una realidad inevitable considerando que debe identificarse las causas fundamentales para abordarlas estratégicamente y prevenir tensiones destructivas. Señala también como otros elementos, la profesionalización para la conducción de la empresa, el liderazgo efectivo y el protocolo familiar. Todos son componentes o factores interdependientes que se entrelazan para garantizar la continuidad sostenida y éxito de las empresas familiares reflejada en su longevidad de estos tipos de organizaciones.

Este artículo se vincula con el objetivo general al considerar la profesionalización como un componente interdependiente para la continuidad, pero advierte que actúa con otros factores que se entrelazan para generar las condiciones de permanencia o no de la empresa familiar.

Doral (2024), en su artículo *Diagnóstico del futuro de la empresa familiar a partir del estudio de los fundadores de empresas familiares y el análisis de la evolución de las estructuras familiares y el tejido empresarial en España*, estudio cualitativo mixto con técnica clustering y regresión lineal, con objetivo de diagnosticar si la empresa familiar será un fenómeno creciente o decreciente dentro del tejido empresarial teniendo en cuenta tres factores como las estructuras familiares, el tejido empresarial y las motivaciones; tuvo como hallazgos que partiendo de lo actual y en una dimensión de tiempo de 10 años desde la formación de la empresa familiar esta podría continuar como empresa familiar o ya no, al ser vendida a fondos de inversiones, este comportamiento dificulta el diagnóstico del comportamiento de la empresa familiar si continuará en el tejido empresarial como tal. En cuanto al factor de estructura familiar, el comportamiento es con tendencia a la baja, por la característica principal de la injerencia de la familia en el negocio, a diferencia de una empresa no familiar. En relación con el factor del tejido empresarial, en los sectores de las empresas familiares analizadas, éstas se encuentran en situación más desfavorable, la globalización ejerce una gran presión con empresas internacionales de mayor envergadura y peso así también la aparición de inversores

que ofrecen la compra de la empresa desincentivando el relevo generacional de las empresas que vayan surgiendo. En cuanto a la motivación de los emprendedores de empresas familiares tampoco se ve con optimismo pensar en un cambio generacional, en cuanto consideran como meta desarrollar un proyecto empresarial próspero, pero con el objetivo de venderlo de manera ventajosa, el entorno de los grupos de inversión que están a la casa de emprendimientos prometedores anima esta conducta.

Este estudio se identifica con el objetivo general en la variable continuidad, así como con el primer objetivo específico en relación con el nivel de profesionalización interna, en cuanto a los factores considerados en el diagnóstico y la tendencia en el desempeño del grado de profesionalización desde el inicio la empresa familiar.

Cerón (2023), en el artículo *Emprendimiento como estrategia de permanencia de la empresa familiar*, artículo de opinión de orientación cualitativa, sostiene que el desarrollo tecnológico está cambiando la manera de competir en todos los sectores, las empresas se enfrentan a un ecosistema de negocios más demandantes, más complejos más inciertos, que para permanecer en el mercado las empresas familiares tendrán que desarrollar capacidades dinámicas e innovadoras y emprendimiento de nuevos modelos de negocios; ello exigirá mayor agilidad, incrementar sustancialmente la digitalización e ir creciendo para poder competir. La innovación y la diversificación debe ser prioritario para seguir capturando valor y fortalecimiento del patrimonio, no obstante, ello significa realizar desafíos significativos ya que realizar innovación dentro de una empresa familiar puede resultar difícil por múltiples factores como tratar de repetir éxitos pasados, entorno no propicio para nuevas ideas, asignación de recursos y herramientas, diseños orientados al corto plazo. El impulso de nuevos emprendimientos desde “startups familiares” podrían responder a retos de innovación y la diversificación detonando nuevos negocios dentro del portafolio de la familia, con lo cual se

puede disminuir el riesgo a futuro, o bien para crear nuevas oportunidades donde se pueda vincular a las siguientes generaciones, fortaleciendo no sólo los activos sino generando valores.

El artículo tiene relación con el objetivo general en cuanto a la continuidad de la empresa familiar, en este caso a través de nuevos emprendimientos que se pueden generar desde el seno de la empresa familiar, dando oportunidad a las siguientes generaciones mediante la diversificación con nuevos emprendimientos que pueden ser directamente vínculos con la actividad de la empresa o por otras actividades empresariales.

García et al. (2023), en el artículo *La gestión del desempeño en la empresa familiar*, investigación de avance nivel exploratoria, con objetivo enfocado en el estudio de los factores que afectan la continuidad de la empresa familiar. El resultado como avance del estudio, consideran que la “gestión del desempeño es una actividad crítica de los sistemas de administración de los recursos humanos que buscan alcanzar una ventaja competitiva a través de la gente”, concluyen en el planteamiento de hipótesis y de un modelo teniendo como base a diferentes teorías como “las teorías de la agencia, de los recursos internos, de la teoría general de las relaciones y de las empresa familiar”; así mismo manifiestan que el modelo cuenta con limitaciones sobre todo derivada de considerar sólo variables internas de la empresa y omitir la influencia de factores externos, sean estos de caracteres culturales e institucionales, las que actúan como facilitadores o barreras en la implementación de prácticas de gestión; pero a pesar de todo si se puede aplicar en la práctica lo “que exigirá la consideración de variables contextuales propias de cada empresa en particular”.

Esta investigación se relaciona con el objetivo principal, en cuanto advierte las posibles restricciones o dificultades que se pueden encontrar en relaciones de variables y estudios de empresas familiares, que pueden darse por múltiples factores sean internos o externos.

Aguilar (2023), en la investigación *Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera*, estudio cuantitativo,

transversal, no experimental; señala como objetivo evaluar si la gestión de la cultura financiera es diferente entre las micro y pequeñas empresas (MYPES) familiares y no familiares así como medir el impacto de la cultura financiera en la productividad, el estudio señala la aplicación de cuestionarios a más de 34 mil directores de empresas no familiares y a más de 7 mil directores de empresas familiares en zonas geográficas de México, Colombia, Argentina, Perú y Ecuador. Encuentra que “la cultura financiera es distinta entre las MYPES no familiares y familiares”, así también observa que la gestión financiera tiene mayor impacto en la productividad de las empresas. La cultura financiera ha sido un tema relevante en las últimas décadas influenciado por los cambios tecnológicos que ha permitido que las personas tengan un mayor conocimiento e inclusión financiera repercutiendo en la gestión de las MYPES las mismas que han tenido que adaptarse a los nuevos cambios. Las MYPES familiares, a diferencia de las no familiares, estas “priorizan la riqueza socioemocional sobre los resultados de las organizaciones”, como un aspecto diferenciador, otro es el enfoque de la gestión financiera o actividades gerenciales para “la adquisición de recursos financieros y su uso de forma eficaz y eficiente para el crecimiento de las empresas”. La investigación rescata que debe generarse una mayor profesionalización que derive en un incremento de la productividad dado que la mayoría de las empresas MYPES operan de forma empírica.

Esta investigación se relaciona con los objetivos específicos del nivel de profesionalización y desconocimiento de las herramientas de gestión, en tanto destaca la importancia de conocer con más profundidad el manejo financiero para un mejor desempeño de la empresa familiar y así contribuya a su continuidad de forma más sólida.

Lucero et al. (2023), en el ensayo *El Protocolo Familiar una herramienta de planificación estratégica para la continuidad de la empresa familiar*, donde plantearon como objetivo contribuir con la preservación de las empresas familiares a través del protocolo familiar como el instrumento de gran trascendencia. Destacan como conclusión que las

empresas familiares “representan un importante porcentaje de las organizaciones de los países con economías libres. Son motores de riqueza de sus economías y fuente de desarrollo. Su principal característica radica en la coexistencia de los sistemas empresa-familia”. Estas conjunciones que ayudan en el progreso requieren que se guíen por normas y reglas para un adecuado funcionamiento más aun tratándose de la interrelación de dos sistemas donde el interés de uno es la familia de carácter emocional y por el otro la empresa de carácter contractual. Una de las principales características de la empresa familiar es su vocación de trascendencia o continuidad por lo que consideran a “el protocolo familiar una herramienta de vital importancia para contribuir al objetivo de preservar la continuidad del legado familiar en manos de las siguientes generaciones.” Con este instrumento estratégico, que es elaborado a la medida de cada familia empresaria se contemplan los “diversos temas que devienen de la coexistencia de roles en los sistemas empresa, familia y propiedad”, incluyendo los mecanismos adecuados para su actualización de acuerdo con los cambios que se sucedan en las diferentes variables.

Este estudio se condice con el objetivo específico sobre el protocolo familiar, considerándose de forma directa su importancia para una mejor gestión de la empresa familiar y la continuidad de esta.

Aranda *et al.* (2022), en el artículo *Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso*, investigación cualitativa, descriptiva de método de estudio de caso; concluye como hallazgos que, para lograr alcanzar el traspaso generacional de la empresa del fundador a los hijos, convergen tres elementos fundamentales siendo la sucesión, la profesionalización y la institucionalización. Asimismo, enfatiza en la importancia de reconocer o formalizar el protocolo familiar de tal forma que garantice mejor el traspaso y control de la propiedad y participación de la familia en a la empresa y su desarrollo financiero. En cuanto a la institucionalización su importancia

radica en que contribuye a la gerencia a contar con información fidedigna y oportuna para tomar decisiones, en este proceso es donde se suscitan y agudizan los conflictos entre el fundador y el sucesor por las percepciones para asumir riesgos y estrategias. Respecto a la profesionalización, el fundador debe ser consciente y reconocer la importancia de la profesionalización del sucesor como futuro CEO ello tendría una mayor probabilidad de éxito o continuidad de la empresa, pero también debe de contarse con apoyo de profesionales externos; este es un proceso de planeación de largo plazo.

Este estudio tiene relación con el objetivo principal en tanto considera la importancia de reconocerse a la profesionalización para la continuidad de la empresa, pero no desde el inicio es decir con el fundador, sino desde la siguiente generación o el sucesor.

Como señalan Marcelino-Arana *et al.* (2020) en el estudio *Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México*; investigación de método de intervención con microempresarios, considera cinco indicadores como: el nivel de conocimiento, aplicación de herramientas administrativas, permanencia del negocio, innovación y empleos mantenidos o generados, con la finalidad de medir la profesionalización interna en las empresas rurales familiares. Exponen como hallazgos que “la profesionalización interna a través de la estrategia de capacitación, del padre fundador y los miembros de la familia, logra aumentar la probabilidad de mejores condiciones de vida a futuro para la familia”, así mismo, ello permitiría evitar la desaparición y el deterioro de la empresa por el crecimiento y desarrollo del negocio.

Este estudio se vincula con el objetivo general en la medida que contempla las principales variables materia del estudio, evidenciando la importancia de la profesionalización interna desde la primera generación de inicio del emprendimiento.

Según Marcelino-Aranda *et al.* (2020), en el artículo *Profesionalización en la Empresa Familiar: Evolución y líneas de investigación*; estudio de tipo bibliométrico y análisis

documental, con objetivo de describir y analizar la evolución cuantitativa de la producción científica de la profesionalización en la empresa familiar desde 1980 a 2019; llegan a la conclusión que el tema de profesionalización tiene mayor relevancia de estudio en los últimos nueve años, dado que inciden no sólo en la obtención de ganancias económicas, sino también que “está en la base de la sucesión e institucionalización de la organización e interviene en la continuidad de la empresa y la armonía familiar”. El estudio de la profesionalización ha pasado a ser considerado como un “tema de nivel estratégico que permite la continuidad de la empresa y la armonía familiar”. El resultado destaca estudios referidos a profesionalización por miembros externos y profesionalización por miembros familiares (o internos). Cabe resaltar la preocupación manifiesta por la falta de estudios que diferencien la aplicabilidad de gestión en empresa familiares grandes de las pequeñas o microempresas. El presente estudio en relación con el objetivo general por la profesionalización interna, así como la consideración en la diferenciación de gestión hacia las empresas familiares de tamaño pequeña y mico.

1.4.2. Antecedentes nacionales

Según el estudio de Llerena y Cahuapaza (2023) en el artículo *La sucesión de poder y su relación con el crecimiento de las empresas familiares del Perú*, investigación aplicada, descriptiva, relacional, no experimental y transeccional; pretende establecer el grado de relación entre los procesos de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares en la región Tacna. Presentan como hallazgos que las empresas que realizaron un proceso de sucesión en su mayoría han cedido el poder a los hijos y no se rigieron necesariamente por un plan de sucesión, pero si fueron comunicados. En cuanto al crecimiento, las empresas que aún no han tenido un proceso de sucesión demuestran un crecimiento más sólido respecto de aquellas que aplicaron el proceso de sucesión. Otro hallazgo señala que “la existencia de una sucesión planificada no tiene una influencia relevante en el desarrollo de las empresas familiares”. El estudio se relaciona con el objetivo específico sobre el protocolo familiar, en la medida que

este documento guía, debe considerar dentro de su contenido el proceso de la sucesión de la empresa familiar de manera clara de tal manera que se evite contratiempos en la continuidad de la empresa familiar.

Ticona y Neyra (2023), en su artículo *Sucesión generacional y continuidad empresarial en las micro y pequeñas empresas familiares del sector textil*, investigación cuantitativa, básico no experimental, con objetivo de determinar el nivel de relación entre la sucesión generacional y la continuidad empresarial. Señala como resultados encontrados que “la sucesión generacional influye en la continuidad de las empresas familiares”, considerando que las empresas del sector textil se enfrentan a múltiples desafíos para mantener su continuidad, por otro lado, el escaso o falta de profesionalismo y motivación de superación son cada vez más complejos que pueden llegar a afectar en algunos casos hasta desaparecer la empresa en la primera generación. La sucesión generacional y su continuidad es una de las mayores preocupaciones en las empresas familiares y constituye un serio problema cuando no se aborda y planifica con la debida anticipación constituyéndose en un factor latente de riesgo para la existencia empresarial. La resistencia al cambio es una consecuencia que se manifiesta en este tipo de organizaciones del sector textil, pues los descendientes no tienen la misma visión que los padres fundadores motivo que genera la desaparición de las empresas familiares; señala que una posible alternativa de solución a la problemática es el establecimiento de los protocolos familiares ligados a la sucesión, donde ahí debe considerarse las condiciones para la continuidad a las siguientes generaciones.

Este artículo se relaciona con el objetivo de la continuidad en tanto rescata su importancia vinculando la profesionalización la sucesión y la importancia sustancial del protocolo familiar, y advirtiendo los diferentes riesgos que existen para la continuidad de la empresa familiar hacia la siguiente generación pudiendo quedarse solo en la primera generación.

De acuerdo con Cabrejos et al. (2020) en el artículo *Profesionalización en la gestión administrativa de Pymes familiares del sector gráfico*, estudio de enfoque cuantitativo no experimental transversal, con el objetivo de determinar si la profesionalización mejora la administración de la empresa familiar; llega a la conclusión que la profesionalización permite aplicar estrategias adecuadas en la dirección y mejorar sustancialmente la gestión operativa, teniendo en consideración elementos que señalan estudios de como las estrategia, las estructuras y las practicas; por lo que un gestor debe saber dirigir y controlar las actividades para cumplir con los objetivos considerados en el planeamiento de tal forma que permita desarrollarse y diversificarse y no solo sobrevivir. Es necesario que las empresas se profesionalicen ya que produce el empleo de las buenas prácticas en la empresa familiar y no obstaculicen el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En síntesis, considera que la profesionalización mejora significativamente en áreas de gestión y administración de las Pymes familiares del sector gráfico. Este estudio tiene vinculación con el objetivo relacionado con el conocimiento de herramientas profesionales para gestionar y la continuidad de la empresa familiar.

En opinión de Rivero Ponce de León (2019), en su artículo *Principales factores de la continuidad en las empresas familiares*, investigación descriptiva documental, llega a la conclusión que es relevante este tipo de empresas tanto por su contribución a indicadores económicos como el PBI y el empleo, pero al mismo tiempo tienen una alta mortalidad por lo que es importante tomar atención en la continuidad de la empresa familiar, se estima que sólo pasan a la tercera generación entre el 10% a 15% de las empresas. Los factores más resaltantes relacionados a la continuidad se encontrarían en el ámbito de la gestión incluyendo la profesionalización y el planeamiento estratégico; y en el tema de la continuidad resaltan factores como el desempeño (rentabilidad), la sucesión y riqueza socioemocional. Este estudio se relaciona con el objetivo de la variable de la continuidad de la empresa familiar.

De acuerdo con Rivero Ponce de León (2019) en la tesis doctoral *La influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016-2018*, estudio cuantitativo no experimental transeccional descriptivo correlacional, con objetivo de evaluar la influencia que genera la gestión de la empresa familiar en su continuidad, destaca factores que influyen en la continuidad de la empresa familiar; factores como la gestión de la empresa, la profesionalización que aún se encontraría en proceso de desarrollo la misma que aumentaría en la medida que la empresa continúe creciendo; así mismo, el buen gobierno corporativo influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares destacando el control interno y el directorio; se agrega que el planeamiento estratégico también influye positivamente en la continuidad de las empresas familiares no obstante su aplicación es de manera parcial en la medida que las empresas están en crecimiento y dan prioridad a la rentabilidad para capitalizarse y lograr crecer.

Por otro lado, también destaca que hay factores que requieren considerarse como trabajar en un plan de sucesión, profundizar la profesionalización, incluir directores externos, elaboración de protocolo familiar, realización de auditorías externas entre otros. Esta investigación se relaciona con el objetivo general al considerar la influencia que genera la gestión de la empresa familiar y su continuidad.

1.5 Justificación de la investigación

En cuanto a la justificación de la investigación, se contemplan desde el punto de vista teórico, práctico y metodológico.

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente por la necesidad de analizar y comprender el fenómeno de la profesionalización interna temprana en las empresas familiares (EF) Mypes del sector industrial. Este aspecto ha sido poco abordado en estudios anteriores, que se han centrado principalmente en la profesionalización desde la segunda generación,

dejando un vacío en el entendimiento integral del proceso desde la primera generación. La investigación busca contribuir al debate académico en el campo de las Ciencias Administrativas, especialmente en una línea de investigación que ha recibido escasa atención en Perú, promoviendo una reflexión más profunda sobre los factores que impactan en la continuidad y desarrollo de estas empresas.

1.5.2. Justificación práctica

Desde una perspectiva práctica, esta investigación resulta relevante para mejorar la comprensión de la importancia de la profesionalización interna en las EF Mypes industriales de Lima y del resto del país. El estudio proporciona información útil para los líderes de estas empresas, ayudándolos a tomar decisiones más acertadas que incrementen la permanencia y continuidad de sus negocios en el mercado. Al mejorar la gestión interna, se busca que el patrimonio empresarial y familiar trascienda generacionalmente, lo cual impacta positivamente en el desarrollo económico, laboral y social del país.

1.5.3. Justificación metodológica

Metodológicamente, el estudio ofrece un enfoque innovador al abordar el proceso de profesionalización desde la primera generación, algo que ha sido limitado en investigaciones previas. Esto permite no solo generar nuevas perspectivas para la academia, sino también abrir nuevos ejes de investigación que puedan contribuir al desarrollo sostenible de las EF Mypes. La combinación de análisis teórico y aplicación práctica a través de un enfoque metodológico robusto fomenta una mejor comprensión del problema, y, por tanto, un mayor aporte a la investigación en el ámbito empresarial y social.

1.6 Limitaciones de la investigación

Limitaciones de la investigación, se consideran las siguientes:

- a. La investigación dentro de las temáticas de estudio de empresas familiares se limita a analizar el aspecto de la profesionalización interna temprana para el desarrollo y

continuidad de la EF MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en la etapa de la primera generación o del fundador, teniendo como periodo de estudio el año 2023. Al respecto, la revisión teórica de las otras etapas de la empresa familiar, como la segunda generación, justifica la importancia de centrarse en la primera generación, considerándose que esta etapa es fundamental para la continuidad y desarrollo futuro, lo que añade valor a la investigación.

- b. Aún son pocos los estudios realizados en Perú sobre empresas familiares y de manera especial de MYPES, sin embargo, esta situación genera una oportunidad para crear un nuevo marco teórico para las EF MYPES en Perú, involucrar a expertos locales, académicos y empresarios para enriquecer los estudios previos.
- c. Carencia de base de datos y/o estadísticas especializadas sobre empresas familiares en Perú. Al respecto, se genera una oportunidad para consolidar algunas bases de datos que existen de manera aislada tanto en organismos privados y algunos públicos, considerándose un protocolo riguroso de recolección de datos primarios que garanticen la confiabilidad y representatividad de la información, involucrándose a instituciones académicas y asociaciones empresariales.
- d. Empresas MYPES familiares poco colaboradoras para brindar información. Esta situación conlleva a establecer estrategias de generar confianza mediante la confidencialidad de los datos y el anonimato en la investigación. El proporcionarles un informe final de los resultados de la investigación, les daría un incentivo para futuras colaboraciones.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo general (OG)

Determinar en qué medida la profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

1.7.2. Objetivos específicos (OE)

OE 1. Determinar en qué medida el nivel de profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

OE 2. Determinar en qué medida el desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

OE 3. Determinar en qué medida la carencia o desconocimiento del protocolo familiar se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

1.8 Hipótesis

La hipótesis trata de comprobar la teoría del estudio respecto a que la profesionalización interna está relacionado a la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

1.8.1. Hipótesis general (HG)

HG: Existe relación entre la profesionalización interna y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

1.8.2. Hipótesis nula (Ho)

Ho: La profesionalización interna no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

1.8.3. Hipótesis específicas

H1: Existe relación entre el nivel de profesionalización interna y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Ho: El nivel de profesionalización interna no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

H2. Existe relación entre el desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Ho. El desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

H3. Existe relación entre la carencia o desconocimiento del protocolo familiar y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Ho. La carencia o desconocimiento del protocolo familiar no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

II MARCO TEÓRICO

Uno de los aspectos que se está considerando trascendente y estratégico para una adecuada gestión y consiguiente continuidad de las empresas familiares, es el tema de la profesionalización de la gestión en la empresa familiar. Sin embargo, como aspecto previo es pertinente tenerse en consideración lo que señala Tàpies (2018) sobre los errores típicos que deben evitar las empresas familiares, que al parecer se repiten con regularidad a lo largo de la historia. Son errores que se relacionan con temas hereditarios o de continuidad, cuestiones de profesionalismo en especial relacionado con el dinero, cuestiones de actitudes de interrelación con las personas que acaban afectando a la familia y a la empresa, por lo que, conocer estos errores facilitan su identificación antes que se produzcan y se puedan evitar. Estos errores son:

Síndrome del ADN; Los hijos de un buen empresario no necesariamente pueden ser buenos empresarios, las capacidades de dirección, de gobierno no se transmiten genéticamente, este es uno de los errores más típicos que se comete sobre todo en la primera generación. Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales; las relaciones en la familia se rigen por el cariño y el afecto, en una empresa las relaciones son contractuales por la experiencia, competencias y habilidades por lo que es importante “saber separar ambos ámbitos y no se confunda el amor familiar con la capacidad o competencia profesional”. No respetar las reglas del mercado; debe considerarse el comportamiento de las empresas no familiares, como la importancia de generar valor, compartir resultados con los miembros de la familia que no están participando directamente en el desarrollo de la empresa, no debe haber discriminación salarial es decir debe considerarse y alinearse con los sistemas retributivos del mercado. Retrasar la sucesión; retrasar la sucesión para la continuidad es otro de los errores más comunes y que más problemas conllevan en la empresa familiar, esta situación puede afectar hasta la misma supervivencia de la empresa. A nosotros no nos pasará; confiarse por estados evolutivos

favorables de crecimiento, oportunidades o ciertas ventajas temporales en el mercado, pueden distraer “la humildad, la honestidad, y la capacidad de detectar las debilidades de la empresa o la familia”, errores que deben detectarse con anticipación para su corrección respectiva o el impacto puede ser hasta letal en el mediano o largo plazo para la empresa y familia.

2.1 La profesionalización interna en la empresa familiar (EF)

Según diferentes estudios la profesionalización puede darse desde un enfoque externo, es decir el involucramiento de profesionales no familiares de acuerdo con las necesidades, y desde el enfoque interno, el cual se desarrolla desde los fundadores de la empresa conscientes de la necesidad de tener mejores resultados en la gestión y adaptación al mercado, salvaguardar los valores y el patrimonio, así como encaminar hacia la visión de la continuidad de la empresa familiar.

En opinión de Marcelino-Aranda et al. (2022), la profesionalización es fundamental para incrementar la posibilidad de una continuación exitosa de la empresa o sucesión, estaría considerado como un proceso de gestión de carácter estratégico y que se desarrolla en la etapa de consolidación de la empresa involucrándose la formación a miembros de la empresa o no, los mismos que cubrirían las áreas claves de la empresa, con ello se busca garantizar la solidez de la empresa y su continuidad. El involucramiento de la alta dirección de la empresa es la encargada de liderar las acciones pertinentes del proceso, ello puede darse con la participación de profesionales externos, al cual puede existir cierta resistencia sobre todo por el fundador, o el desarrollo de profesionalización interna con el concurso de miembros de la familia de la empresa.

De acuerdo a González y Olivie (2018), la profesionalización no sólo es “incorporar profesionales externos competentes, sino más bien a una actitud mental y a las actuaciones consecuentes de los propietarios, orientadas a una toma ordenada de decisiones, con una clara apuesta por la estrategia, más allá de cualquier interés particular”, considerando como razón

principal la necesidad de “mantener su capacidad competitiva”, así mismo el crecimiento de la empresa “exige una mayor capacidad de gestión y, consecuentemente, se debe contar con los especialistas adecuados” (p. 43). Por otro lado Asencio Condo *et al.* (2016) resalta que si bien la profesionalización es un proceso gradual, esta se debe considerar iniciarlo desde la primera generación ya que ello generará mejores resultados en el corto plazo.

Marcelino-Aranda *et al.* (2017) consideran que “la profesionalización surge como una estrategia de crecimiento que las empresas familiares deberían de considerar en su planeación a largo plazo” (p. 2), dado que, al no llevarse a cabo la profesionalización a tiempo, es una de las causas de la extinción de la empresa a corto plazo, así también señala que el proceso de profesionalización que debe llevarse a cabo en la empresa puede clasificarse en dos. Interno, donde el fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, conscientes que estos no cubren el dominio de todas las actividades o procesos de la empresa. Externo, el cual consiste en atraer personal profesional externo que conozcan las áreas de especialización de la empresa.

La profesionalización, de acuerdo a Belausteguigoitia (2012), “es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización” (p. 136). En muchos aspectos para la empresa familiar la profesionalización puede significar la columna estratégica como alternativa de supervivencia o continuidad, por lo que constituye un gran reto que implicaría la transformación gradual de cambio de mentalidad en todos los niveles de la empresa.

Desde la posición de Trevinyo-Rodríguez (2010), considera que la profesionalización es un proceso de cuatro etapas el cual comprende tener un consejo de administración que realmente funcione, el siguiente momento es tener un consejo de asesores de miembros familiares, luego pasar a un consejo de asesores donde se inviten a profesionales externos o independientes y finalmente tener un consejo de administración que se encargue de la gestión

encomendada. En este planteamiento evolutivo por etapas, considera la profesionalización más desde el ámbito externo, en la medida que se establece el consejo de administración con miembros profesionales, etapa que por lo general se plantea después de varios años de desarrollo o etapa de madurez de la empresa en la primera generación o en la segunda generación.

La trascendencia de la profesionalización para el crecimiento de las empresas familiares, de acuerdo a Longenecker et al. (2010), “depende de que se reconozca la necesidad de una administración profesional y de que en ocasiones los intereses familiares deben pasar a segundo plano”, y enfatiza que “Si se quiere que una empresa familiar sobreviva, no se pueden comprometer de forma indebida sus intereses para satisfacer los deseos de la familia” (p. 124). Ello amerita una conducción más profesional donde se busca mantener un equilibrio entre las necesidades de la empresa y la familia. En la misma línea Rojas (2020) sostiene que “Los factores claves de éxito en las empresas de familia están asociados a la profesionalización de las mismas, la formalización de sus procesos y la planeación estratégica, siendo las variables más relevantes para su desarrollo y sostenibilidad” (p.40).

El desarrollo de la profesionalización interna se implementa a fin de mantener y prolongar la visión, misión y valores con la que se constituyó la empresa y también costumbres del fundador y la familia (Marcelino-Aranda et al., 2022). Parte de las acciones a considerarse en la profesionalización interna, son estrategias de capacitación a los miembros fundadores y familias e involucrando a las nuevas generaciones desde sus estudios, con ello se pretende aumentar la probabilidad de mejores condiciones de vida a futuro para la familia y permitiría el desarrollo y crecimiento de la empresa, lograr mejores rendimientos económicos fortaleciendo la continuidad, asegurar el patrimonio familiar, evitando el deterioro temprano o desaparición de la empresa familiar.

Una de las características fundamentales de la profesionalización interna respecto de la externa, es que se centra en que deben ser los fundadores o miembros de la familia los que deben desarrollar los conocimientos para una adecuada conducción de la empresa y así no estar a expensa de profesionales externos en todo, los estudios plantean la necesidad de la profesionalización y lo vinculan con establecimientos de consejos de dirección o directorios integrados por profesionales externos a la familia y también para el ámbito de gerencias.

El rol de la profesionalización interna como proceso estratégico, debe sentar las bases para una adecuada continuidad de la empresa familiar y así pueda seguir hacia la etapa de sucesión generacional sin mayores contratiempos y de manera sólida; por ello la decisión temprana que tome el o los fundadores de incrementar sus conocimientos para liderar y gestionar la empresa será de vital importancia; en ese sentido, Marcelino-Aranda et al. (2017) sostiene que contemplar la profesionalización dentro de la planificación a largo plazo de la empresa familiar trae ventajas como: “mayor dominio en cuanto a las ejecución de las actividades que desempeña cada integrante, contribuye a la apertura de nuevos mercados, la continuidad y rentabilidad del negocio” (p.3), que de no implementarla corre el riesgo de desaparición de la empresa. En la misma línea, Gaona-Tamez et al (2019) consideran que “es importante la planeación de la profesionalización tanto interna como externa, pues implica un proceso de sensibilización y disposición al cambio por parte del fundador y los integrantes de la familia” (p. 817); esta adopción fortalecerá a que el fundador tome mejores decisiones en su gestión, prepara el camino para eliminar barreras de resistencias por familiares a la aceptación de nuevas personas que puedan ingresar con nuevos conocimientos. Los riesgos que podría afrontar de no implementar un proceso de profesionalización es la extinción de la empresa familiar.

2.1.1. Nivel de profesionalización

Para la investigación podemos entender de acuerdo con los autores, el nivel de profesionalización es entendida como las competencias que se atribuyen al fundador fundamentalmente en su formación académica en diferentes grados o niveles, así también, como perfil desarrollado o requerido, experiencias previas realizadas o adquiridas en el transcurso del tiempo sea en emprendimiento familiares, propios o en empresas externas.

Tàpies (2018), estima que los accionistas, considerándose también al fundador, si actúan responsablemente les asiste disfrutar de sus derechos, pero también de sus obligaciones, en tal sentido sea cual sea los estudios o profesión que tengan los familiares accionistas, “es imprescindible que se les facilite la formación necesaria para poder desarrollar su actividad como accionista responsable”; así, dentro de los conocimientos básicos debe saber sobre: Organización empresarial, para entender las estructuras de gobierno de las empresas y las implicaciones que conllevan. Comunicación, que debe ser fluida y permita el seguimiento de la empresa, entender el mecanismo de comunicación con los diferentes órganos de gobierno y funciones. Finanzas, importante entender los estados económicos de la empresa por lo que es imperativo tener un conocimiento mínimo de finanzas y estar familiarizado con los conceptos básicos que implica las terminologías. Fiscalidad, debe entender las consecuencias fiscales que implica sobre todo un proceso de sucesión; otros aspectos pueden estar relacionados a decisiones estratégicas que se adopten en la empresa.

González y Olivié (2018) consideran que los emprendedores, citando a (Pinchot, 1985; Luchsinger y Bagby, 1987) “sin importar el tamaño de la organización para la que emprenden, comparten características psicológicas y atributos personales tales como liderazgo, visión estratégica, innovación, capacidad de sacrificio y alta tolerancia a la frustración” (p. 11). Así también, comparten una personalidad visionaria, son considerados agentes del cambio e impulsores de la innovación. La influencia para atreverse a emprender lo atribuyen a padres,

amigos y vecinos que son emprendedores, incrementando más sus posibilidades si cuyo círculo más cercano de familiares y amigos los anima o motiva a emprender. Hacen hincapié que “el nivel educativo impacta directamente en la capacidad de emprender” en consecuencia “a mayor nivel educativo, menor miedo al fracaso y mayor interés por emprender” (p. 18). Se deduce la importancia de la educación llevada a la profesionalización que influye directamente a el emprendimiento y su buen desempeño. Es una importante observación para los gobiernos si desean incentivar el espíritu emprendedor deben invertir tiempo y recurso en educar con calidad y valores hacia el emprendimiento.

El nivel de profesionalización, de acuerdo con Reynoso (2017) destaca un mayor proceso estructurado en la empresa y resaltan los recursos humanos a nivel de gerencia con mayores niveles educativos y de capacitación, también cuentan con mejor estructura administrativa y organizacional, se considera procesos de planeación estratégica y uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación.

Bahamonde et al. (2018), advierte que en Perú el nivel de profesionalización como factor clave, en la mayoría de las empresas familiares en sus inicios lindan con la informalidad en la medida que se han visto administradas en forma empírica e intuitiva con conocimientos básico sobre el negocio, para superar tal condición el fundador debe estar abierto a los cambios, establecer políticas claras y coherentes en tema de potencial humano, estructuras de gobierno definidas para la empresa y familia, contar con plan de sucesión, así como considerar el proceso de profesionalización en su plan estratégico. Escalante *et al.* (2018) encuentran que hay distintos grados de nivel de profesionalización en las empresas familiares en Perú que ya tienen cierto arraigo en el mercado, pero lidian con retos bastantes más complejos que las empresas no familiares, en la medida que buscan mantener y preservar los valores familiares que es muy importante para ellas, así mismo, el adaptarse y poder responder eficientemente al entorno cada vez más competitivo que es el desafío de sobrevivir y pasar generacionalmente, algunas se

encuentran en vías de profesionalización y con la necesidad de implementar algunos cambios para así aumentar la posibilidad de éxito, otras se encuentran en un nivel de buen desarrollo y haber realizado lo necesario para dar continuidad a la siguiente generación, otras se encuentran distantes o los indicios de cambios no son tan evidentes para lograr la profesionalización por lo que deben realizar importantes mejoras para articular tanto la empresa como la familia.

En relación a un determinado perfil, Bringas y Hernani (2013) señalan que “se debe recalcar que todos los emprendedores que deseen empezar una nueva empresa familiar deben conocer cuáles son las ventajas y desventajas que trae consigo su formación a fin de poder fortalecerlas” (p. 215); al respecto contemplan como principales ventajas: (a) el compromiso; (b) la comprensión; (c) el orgullo de la firma; (d) las relaciones de afecto; (e) confianza entre los miembros de la familia y (f) una cultura empresarial fuerte y estable; y como principales desventajas: (a) el nepotismo; (b) la mezcla de intereses; (c) la rigidez del fundador; (d) los conflictos emocionales; (e) la superposición de roles empresariales y familiares y (f) la pérdida de interés y compromiso.

El grado de compromiso visto desde la siguiente generación según Rojas (2014), los hijos sucesores tienen identificación hacia la empresa familiar en el proceso de profesionalización; en tanto que sobre el grado de lealtad, los hijos consideran que la familia es más leal hacia ellos que ellos hacia la empresa familiar y tienen la intención de permanecer en la empresa pero condicionado a la modernización de ella y donde los obstáculos no sea por falta de innovación o ausencia clara de un protocolo de sucesión, también consideran la inclinación por constituir o formar otra empresa.

En cuanto a experiencia que debería tener el conductor de una empresa familiar, Longenecker et al.,(2010) analizan que la posición de liderazgo en la empresa familiar debe ser ejercida por alguien que responda a los desafíos de la competencia global con mercado que evolucionan constantemente, de ahí la importancia de elegir con cuidado a los miembros de la

familia que dirijan la empresa, por otro lado, también señalan que “las complejas relaciones en las empresas familiares requieren la supervisión de una administración competente y profesional, no importa si se trata de alguien de la familia o de alguien ajeno a ella” (p. 136).

De lo vertido, se observa que el nivel de profesionalización que debe tener el conductor de una empresa familiar es de importancia desde la creación de la empresa, de no tenerlo, debe desarrollarla o fortalecerla con prontitud como formación gradual y permanente, sean estas en creatividad, confianza, perseverancia, responsabilidad, liderazgo, negociación, toma de decisiones, herramientas de gestión, entre otras. Es válido y de importancia las experiencias previas adquiridas laboral-profesional tanto en la(s) empresas familiares como externas.

2.1.2. Herramientas de gestión

La conducción de todo tipo de organización requiere estar organizado y el conocimiento de un conjunto de herramientas para que se desarrollen en el mercado competitivo elegido y las empresas familiares no deben estar ajenas a ellas. Ecurra et al. (2023) señalan que las empresas familiares que se “han desarrollado y consolidado en el tiempo son las que saben conjugar propiedad, familia y gestión” es decir, mantener un equilibrio entre los subsistemas ya que estos son diferentes en cada empresa.

Así mismo, consideran que muchos proyectos de empresas familiares fracasan al conceptualizar su implantación como si se tratara de la aprobación de un documento, la gestión involucra muchos otros factores. Un inconveniente principal reside en la dificultad para garantizar la continuidad generacional, un mecanismo estratégico es el protocolo familiar, pero si las empresas familiares consideran a esta herramienta como un simple trámite de firma de documento, las consecuencias avizoran que terminan fracasando como empresa. Otro factor que se da en la gestión es la coexistencia de una pluralidad de personas con necesidades que pueden ser muy divergentes, ello origina un abanico de conflictos y crisis que pueden llegar a

afectar a la empresa familiar debilitándose internamente, para ello deben adoptarse las medidas oportunas y pertinentes.

Por otro lado, Escurra et al. (2023) señalan que es habitual que cuando se empieza la empresa familiar, “la única preocupación del empresario sea hacer crecer la empresa y consolidarla”, para luego ampliar y diversificar las actividades que puede realizarla con la misma empresa o constituyendo otras, pero en la mayoría de los casos ese crecimiento no se hace de manera ordenada y profesionalizada afectando las operaciones y hasta comprometiendo su existencia.

Sukier et al. (2017) recomiendan “lograr la efectividad de gestión basada en la dirección estratégica para superar las debilidades que presentan al configurar la estructura organizacional con la estrategia y el entorno” (p. 1). Ello en base a que debe responder a las “iniciativas de consolidar una visión centrada en el crecimiento, la innovación y el desarrollo empresarial, con el propósito de afianzar de forma integral el direccionamiento y competitividad organizacional” (p. 10).

La conducción profesional de la empresa familiar aplicando las herramientas de gestión pueden generar ventajas únicas según Longenecker et al. (2010), citando a Sirmon y Hitt; Tienen un conocimiento específico de la empresa que se comparten internamente y generan confianza generacionalmente. Redes sociales compartidas que es un capital social que involucra en especial a las nuevas generaciones contribuyendo al funcionamiento futuro de la empresa. Enfoque a largo plazo, preservación de la reputación de la empresa, costo reducido de control. Así también, no se deja de lado los patrones especiales de conducta, creencias, valores que forman la cultura organizacional, haciendo hincapié en los valores importantes, como “respeto mutuo, integridad, utilización prudente de los recursos, responsabilidad personal y “diversión” (entusiasmo, aventura, celebración, etc.)” (p. 126).

Como herramienta de gestión, la dirección estratégica como modelo de gestión, de acuerdo a Rojas (2020), “ha probado su efectividad en el planteamiento de objetivos, estrategias y ejecución de planes de acción para cumplir las metas propuestas en diversos tipos de empresas” (p. 7). Quiere decir que este tipo de dirección estratégica puede aportar a la empresa familiar en todos los aspectos de su planeamiento, organización, así como en la implementación y ejecución de las estrategias.

Gestionar estratégicamente involucra que el fundador debe conocer las herramientas básicas de gestión sean estas de los diferentes procesos internos, tecnologías aplicadas, normatividades de muchos aspectos como las tributarias, laborales, contables entre otras; de tal manera que permitan alinear los recursos y capacidades hacia el logro de los objetivos, con participación de la familia en la medida que las decisiones que se tomen van a estar vinculadas en diferentes grados, caso contrario la empresa familiar puede verse afectado por una serie de crisis de gestión internas que compliquen su desarrollo y hasta su existencia.

2.1.3. El protocolo familiar

El protocolo, estatuto, decálogo, acuerdo, pacto, concilio o constitución familiar es otra de las dimensiones esenciales del subsistema de las empresas familiares. Al respecto existen variadas literaturas resaltando la importancia de contar con esta herramienta en las empresas familiares, que permitan una gestión más equilibrada y transparente de roles entre la familia y la empresa, a fin de lograr la continuidad de esta en armonía con los intereses de la familia sea a corto, mediano o largo plazo. Ecurra et al. (2023) señalan que el protocolo familiar, “es el documento marco en el que la familia empresaria establece las reglas de actuación y comportamiento que deben regir las diferentes relaciones entre la familia y empresa”, así también, este documento no es estándar, pero responde en asegurar la continuidad de la empresa contemplando las diferentes necesidades y aspiraciones de la empresa familiar.

Tàpies (2018) hace la pregunta si es necesario una “constitución familiar”, al respecto, desarrolla que es ahí donde se plasma toda la intencionalidad de valores y creencias de la familia empresaria y es la hoja de ruta que la familia seguirá de acuerdo con los principios establecidos. Al ser un documento trascendental, este debe ser previamente debatido reflexivamente y consensuado con los miembros de la familia, disponer de este documento se constituye en una “oportunidad inestimable para conocerse mejor, evitar sorpresas, y aglutinar a todos los miembros en torno a un proyecto común que se ha hecho explícito y consensuado”, debe contemplarse como pilares; la razón de ser, la tipología, las expectativas y la extinción.

Para Marcelino et al (2022) el protocolo familiar, es un documento que tiene como objetivo fundamental poner las condiciones claras y de manera consensuada, entre la familia, la relación que deberá existir entre la empresa y la familia; con ello se busca prevenir y anticipar cualquier conflicto que pueda surgir y afectar la continuidad de la empresa afectando los objetivos económicos y socioemocionales; por lo que implica establecer políticas de participación de los miembros de la familia en la organización y hasta la creación de mecanismos de control.

De acuerdo a Trevinyo-Rodríguez (2010) el protocolo familiar, “es un acuerdo sobre temas de la empresa y la familia, que trata también la relación recíproca entre estas dos entidades y lleva implícito el compromiso de los miembros de la familia de poner en práctica reglas, políticas u objetivos acordados en familia” (p. 319). El contenido del acuerdo en documento puede ser variado de acuerdo con la visión y objetivos que tenga la familia-empresa, en base a temas de carácter moral, legal y contemplando los estatutos de la empresa; algunos temas: 1) ¿Por qué y para qué hacemos este protocolo? ¿Qué deseamos como familia?, razones para tener una empresa familiar. 2) Cultura y valores de la familia y su proyección en la empresa. 3) Tipo de empresa que queremos, expectativas y decisiones difíciles. 4) Órganos de

gobernanza familiar-empresarial. 5) Derechos patrimoniales, propiedad. 6) Organización familiar-empresarial (trabajo). 7) Temas varios.

El protocolo familiar según Bringas y Hernani (2013), se hace necesario en la medida que corrija una serie de desventajas que se dan al crearse la empresa (citando a Leach, 1996; Silverman, 1998; Doderó, 2002; Pizarro et al., 2007)) como: (a) el nepotismo; (b) la mezcla de intereses; (c) la rigidez del fundador; (d) los conflictos emocionales; (e) la superposición de roles empresariales y familiares y (f) la pérdida de interés y compromiso. A raíz de estas desventajas, se enfatiza en la creación de reglamentos que contribuyan a evitarlas, “Este ordenamiento empresarial-familiar, involucra llevar a cabo la creación del protocolo familiar y, de esa manera, el planeamiento de sucesión, que es la principal problemática de los negocios familiares a nivel mundial”. Así mismo, rescata que de acuerdo con el contexto en Perú “aún existe mucho desinterés por parte de las empresas familiares en guiarse por una política formal familiar” además que “muchos creen que para permanecer en el tiempo no es necesario contar con dicho instrumento” (p. 200). El protocolo familiar sin embargo se hace necesario para el ordenamiento de la empresa y profesionalización, decisión que tiene sus beneficios en el largo plazo tanto para la familia y la empresa.

Cabe resaltar que cada protocolo familiar es diferente, dependiendo de la familia, sus objetivos e intereses que pretende alcanzar, además se va enriqueciendo en el tiempo en los aspectos trascendentes o estratégicos.

2.2 Continuidad de las empresas familiares (EF)

Una de las variables del estudio de las empresas familiares es el aspecto de la continuidad, se constituye implícita o explícitamente en una de las metas del fundador o fundadores de la empresa, como visión a largo plazo, un legado que trascienda a las siguientes generaciones, sin embargo, la realidad demuestra entregando otros resultados. Según la Asociación de Empresas Familiares del Perú (2023), sólo el 20% de las empresas familiares

logran pasar de la primera a la segunda generación y algo menos del 10% llegan a pasar a la tercera generación, en tanto que alrededor del 0.4% logran sobrevivir a la cuarta generación; ello demuestra la alta tasa de mortalidad de las empresas familiares entre generación y generación, es un indicador que la continuidad de la empresa inspirada en sus orígenes se ve afectada en el trascurso de su desarrollo por una serie de factores.

De acuerdo con Belausteguigoitia (2012) la continuidad de la empresa familiar, la relaciona con el componente de la sucesión, considerando procesos como la planificación de la sucesión, el retiro del fundador y el espíritu emprendedor en las empresas familiares; todo ello constituyéndose como la prueba de fuego para continuidad de la empresa en tanto que involucra los tres subsistemas de la empresa familiar: la empresa, la familia, la propiedad. Debe darse en etapas como: diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación, proceso en la que deben estar involucrados el sucesor y el sucedido; sin descuidar los aspectos legales.

Desde la posición de Tadeo (2005), continuidad y profesionalización son temas relevantes de estudio, contempla que la continuidad no solo debe abarcar los aspectos sucesorios o a la obtención de resultados empresariales, sino que debe ir más allá entendiéndose como “la visión que tenga él o los responsables de la toma de decisiones, pudiendo primar una combinación de múltiples objetivos que hagan posible y sostenible la existencia de la empresa familiar en el tiempo”. Sin embargo, Tàpies (2018) advierte que “ninguna empresa familiar ni no familiar, dura para siempre”, en tal sentido “sea cual sea su forma de propiedad, tienen un riesgo alto de dejar de existir”; en el caso de las empresas familiares esta amenaza conlleva un peso emocional importante al involucrar las expectativas de los miembros de la familia. Es pertinente reflexionar sobre las causas que pueden poner en riesgo la continuidad o supervivencia de la empresa familiar en tanto que estas también se encuentran directamente influenciadas por factores externos e internos.

En la situación externa, puede darse “por causas de mercado, la empresa puede dejar de ser competitiva y desaparecer”, otra situación puede ser que la empresa “reciba una oferta de adquisición”, donde la empresa puede permanecer en el mercado, pero se pierde la propiedad familiar y el control. En cuanto a factores internos; pueden ser por causas familiares cuando surgen disputas internas que amenazan la unidad familiar y la supervivencia o continuidad de la propia empresa, en tales casos la reflexión sobre ello y consensuar estrategias a seguir es clave para afrontar lo que podría darse en el futuro.

Lenguaza et al. (2024), desarrollan la continuidad desde el punto de vista de la sucesión, señalando que es un proceso muy complejo por la diversidad de roles que se generan y la disposición del líder conductor para reconocer su retiro e ir delegando sus responsabilidades entre otros factores de la gestión, también advierte que la supervivencia de la empresa familiar puede verse amenazada durante el proceso de sucesión generacional, debe contemplarse un plan correctamente elaborado para este proceso, debe tenerse en cuenta que puede surgir contingencias críticas, como el inesperado fallecimiento del fundador el cual el proceso de sucesión para la continuidad se torna complicado y caótico afectando la sobrevivencia de la empresa.

En tanto que Trevinyo-Rodríguez (2010) enfoca a la continuidad como una de las razones del relevo, remplazo o cambio generacional de la sucesión. Considera que el proceso de sucesión, para la continuidad, requiere ser planificado involucrando a las siguientes generaciones que conviven, tener la obligación y derecho de capacitarse en temas de empresas familiares y manejo de familia, la transmisión de valores y adopción de nuevas formas de hacer innovación, así también, fomentar el emprendimiento intergeneracional entendiendo sus vocaciones, capacidades y limitaciones de las nuevas generaciones. Para facilitar el proceso de sucesión y fomentar la continuidad debe tenerse en cuenta las 5C's de la sucesión como: conocimiento, comunicación, confianza, comprensión, cadencia o compás.

Siendo la continuidad un reto común de las empresas familiares, Gaona-Tamez et al. (2019) consideran que “la profesionalización de los directivos y propietarios son vitales para la continuidad de las empresas familiares”. El entorno de la gestión empresarial se ha vuelto muy desafiante y tecnológico. Por este motivo “es indispensable que los dueños que administran las empresas familiares se capaciten en este aspecto, así como su personal, para que la empresa pueda crecer y continuar” (p. 813). En este sentido la continuidad de la empresa familiar no sólo debe verse para un cambio generacional, si no como un proceso de crecimiento y evolución que lo realizan desde la primera generación por los fundadores.

Sin embargo, Marcelino et al (2022) advierten que la continuidad de la EF no está garantizada la sobrevivencia hacia la segunda generación, debido a una serie de factores que no se toman con seriedad, siendo estas por mala planificación, incorrecta sucesión, inadecuada participación familiar en la gerencia media, falta de estrategia de la sucesión ignorando cuestiones como integridad, espíritu emprendedor, experiencia en conocimiento y liderazgo firme. En este aspecto, el papel de una adecuada planificación, profesional, se torna estratégico y de largo plazo desde la fundación de la empresa con espíritu de trascender.

Se observa que los autores vinculan más el factor continuidad con las etapas de sucesión, relevo o cambio generacional; es decir el transitar de la primera generación a la siguiente generación como visión del fundador superando todos los desafíos presentados en la primera generación. Sin embargo, cabe señalar que la continuidad puede evidenciarse durante la primera generación, a través del crecimiento y fortalecimiento del patrimonio de la empresa y la familia, realización de inversiones sean como nuevos emprendimientos o reinvertiendo en la empresa para fortalecerla, desarrollando la participación en el mercado que participa sea nacional o internacional.

2.2.1. Crecimiento

Visto desde el punto de vista del incremento del patrimonio de la empresa familiar, refleja crecimiento y continuidad a través del tiempo. De acuerdo a González y Olivie (2018) el estudio de KPMG sobre Empresa Familiar Excelente (2015) destacan como factores de éxitos, “la reinversión en beneficios (57 %), así como un alto compromiso con los valores compartidos y preservación del patrimonio” (p. 21). Se rescata que la preservación del patrimonio es una forma que expresa la evolución, continuidad y crecimiento de la empresa familiar.

En cuanto a la visión patrimonial, Betancourt et al. (2010) identifican tres puntos de vista en la expectativa del manejo patrimonial de la empresa familiar, una visión individual, una visión intermedia y una visión colectiva. Al respecto, aquellas empresas familiares con mayor rentabilidad patrimonial tienden a establecer una visión colectiva en la medida que los flujos económicos les permite asegurar fácilmente el bienestar de las siguientes generaciones, en tanto que aquellas que logran baja rentabilidad patrimonial su visión es más individualista con alto sentido de competencia, y aquellas que alcanzan rentabilidad acordes al mercado establecen una visión intermedia equilibrando los intereses del grupo y vela por el bienestar común. Debe tenerse en cuenta que la rentabilidad de las empresas no es constante en el tiempo y de ello debe ser consciente la familia, como visión que se desea alcanzar con el patrimonio.

2.2.2. Inversiones

Las inversiones en las empresas familiares, como continuidad de estas en la primera generación, puede verse fundamentalmente desde el ángulo de la reinversión de las utilidades en la empresa, fortaleciendo su crecimiento y desarrollo o verse desde el ángulo de realizar nuevos emprendimientos o creación de nuevas empresas sean vinculadas al rubro o diversificadas en otras. De acuerdo a González y Olivie (2018), “el 85% de las empresas nuevas se establecen con dinero familiar y que al menos el 65% de las empresas familiares están enfocadas a lograr un crecimiento de sus ingresos durante los próximos cinco años”(p.4). Así

mismo un factor a considerar es la reinversión de los beneficios que lo hacen alrededor del 57%, se puede interpretar que la familia realiza concesiones en aras de financiar nuevos desafíos con un crecimiento sostenido de sus empresas.

Al respecto, Longenecker et al. (2010) señalan que los integrantes de la familia “también podrán sacrificar ingresos para mantener a la empresa en operación. En lugar de recibir grandes sueldos o altos dividendos, es probable que permitan que los recursos sigan en la empresa con el fin de satisfacer las necesidades” (p. 125), o que tal vez han pospuesto algunos planes familiares por algún tiempo para permitir el inicio de un nuevo negocio.

Un aspecto a considerar en las inversiones, o reinversiones; es lo relativo a la aversión al riesgo, Santamaría y Oviedo (2016) consideran que las empresas familiares poseen mínima inversión en estrategias de expansión, basado fundamentalmente por el grado o niveles de incertidumbre que puede existir en el mercado con el que deben convivir, sean estas (citando a Berger y Hannan, 1997) un escenario de futuro claro: donde los pronósticos de la certidumbre serán más favorables y los márgenes de errores controlables; escenarios alternos: donde son pocos los futuros probables e influyendo en variar estrategias; una gama de futuros potenciales: donde se identifican una serie de futuros generando un amplio rango de posibilidades; y de total confusión: donde los escenarios son difíciles o imposibles de predecir. No obstante, la natural aversión al riesgo los fundadores de las empresas familiares son conscientes que invertir o reinvertir estratégicamente en expansión el impacto será positivo y podría aumentar la participación en el mercado.

La generación de nuevas unidades de negocios o nuevos emprendimientos es otra forma de canalizar las inversiones en las empresas familiares, en este sentido los estudios al respecto lo consideran como estratégico este ámbito. González y Olivie (2018) consideran que “el emprendimiento incluye tanto la creación de nuevas organizaciones, como la creación de nuevos productos, o líneas de negocio en una organización ya existente, en cuyo caso se habla

de intraemprendimiento” (p.8). Así mismo su éxito depende muchos factores, desde los valores del emprendedor y su personalidad, afectados por los factores externos y culturales. Un ecosistema social, político, económico, tecnológico más favorable contribuye al éxito del emprendimiento. En cualquiera de los casos se requiere de recursos financieros.

2.2.3. Mercado

La participación y permanencia en el mercado es uno de los factores claves por la que se crean las empresas, del cual no es ajena las empresas familiares con el ánimo de satisfacer necesidades y crear valor. Sin embargo, existen muchos condicionantes en ese proceso de desarrollarse e ir posicionándose en el mercado, como es el soporte de una adecuada inversión y gestión.

Al respecto Santamaría y Oviedo (2016) sostienen que una activa participación en el mercado requiere superar la aversión al riesgo de invertir el cual los miembros de la empresa familiar estarían dispuestos a plantear estrategias de expansión para mejorar la participación en el mercado y de esta manera satisfacer las necesidades recurrentes de sus clientes con la inversión, por otro lado, la participación en el mercado de las empresas familiares se sustenta más por el enfoque cultural de orientación al mercado, que tiene elementos básicos como: la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la coordinación interfuncional. Así también, citando a (Kotler y Amstrong, 2013) señala que se ha asociado la orientación al mercado con efectos como el incremento de la actividad de investigación, el mejor funcionamiento de los mecanismos de aprendizaje organizacional, una mayor innovación, la creación de productos que cumplen mejor con las expectativas del cliente y, por tanto, tienen mayor éxito comercial y el desarrollo de habilidades particulares de mercadotecnia, entre otras.

El reflejo de continuidad, como participación en el mercado de la empresa familiar, se refleja en la medida que va creciendo y extendiéndose por las atenciones a sus clientes, que

puede ser de inicio atenciones a mercados de nivel local e ir desarrollándose hasta llegar a atender a mercados internacionales.

III MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación por el enfoque es de carácter cuantitativo; debido a que se recogió datos de las variables a través de cuestionario que se procesaron y analizaron en términos numéricos.

En función al alcance de la investigación, ésta se sitúa como aplicada, en la medida que la información recogida y procesada fue directamente de los actores y cuyos resultados se consideran que servirán para entender mejor la dinámica de las empresas familiares, en especial de las MYPES, en cuanto a la profesionalización interna y su continuidad; así mismo que sirva de base para profundizar estudios en esta línea de investigación.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental u observacional, pues no se realizó intervención en el comportamiento de las variables, sino que se captura la información de los fenómenos tal y como se dan o presentan en su contexto natural.

Por el nivel de conocimiento la investigación es de tipo correlacional, dado que examina la asociación (no explica causas o consecuencias) entre las variables de la profesionalización y la continuidad de las empresas familiares MYPES asociadas a la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Así mismo, por su evolución temporal y direccional la investigación es de carácter transversal, en tanto que la información que se recoge es para medir el evento que corresponde al periodo 2023.

3.2 Población y muestra

3.2.1. Población

La población de estudios esta referidas a las empresas familiares MYPES industriales asociadas a la CCL cuya característica principal es aquella que la identifica como una empresa

familiar constituidas en cualquiera de las modalidades societarias y que corresponden a la actividad clasificada como industria de amplias actividades.

Criterios de inclusión:

- Tamaño: microempresa ventas hasta 150 UIT; pequeña empresa con ventas entre 150 hasta 1700 UIT (Ley 30056)
- Actividad: industria amplia de actividades con participación en el mercado nacional y/o internacional.
- Empresas familiares: en 1ra. generación. (fundador o fundadores)
- Constitución: Persona Jurídica (EIRL, SRL, SAC, SA)
- Ámbito espacial: empresas ubicadas para la investigación geográficamente dentro de Lima Metropolitana

3.2.2. Muestra

De acuerdo con la base de datos de la CCL las empresas asociadas con ventas hasta 1700 UIT y consideradas como industrias, fueron 877 empresas, lo cual antes de determinar la muestra con la que se trabajó, se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados. Se proyectó una muestra piloto de 30 empresas MYPES de la población con las características de la unidad de análisis.

Con la información de estas empresas pilotos se generó una base de datos, que se trabajó y se obtuvieron los valores de “p” y “q” los que sirvieron en la determinación del tamaño de la muestra definitiva.

En la presente investigación se aplica un método estadístico, que determinó la muestra que infirió la población de la investigación, teniendo en cuenta que la característica que se busca es la profesionalización de la empresa, se utiliza la fórmula adecuada, como es la de una muestra cualitativa, en cuya definición se determina la probabilidad de ocurrencia respecto a

la continuidad de las empresas en estudio; de acuerdo con ello, se ha considerado la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{Z^2 p q + (N - 1) e^2}$$

Donde:

- N = Total de la población (para este caso 877 empresas MYPES)
- NC = Nivel de confianza = 95%
- Z = Valor del parámetro al 95% de nivel de confianza (1.96)
- e = Margen de error permitido (5%)
- p = Cantidad de la población que cumple con las características (para este caso, p=60.74%)
- q = Cantidad de la población que no cumple con las características que nos interesa medir (para este caso q=39.26%)
- n = Tamaño de la muestra (para este caso, antes de aplicación de fórmula de ajuste; n=259)

$$n = \frac{((1.96)^2) * 877 * 0.3926 * 0.6074}{((1.96)^2) * 0.3926 * 0.6074 + (877 * ((0.05)^2))} = 258.65 = 259$$

Formula de ajuste para muestra final.

$$n1 = \frac{n}{1 + \frac{(n - 1)}{N}}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra preliminar (para este caso $n=259$)
- N = Tamaño de la población (para este caso $N=877$)
- n_1 = Muestra ajustada (para este caso: $n_1= 199.91 = 200$ empresas MYPES)

$$n_1 = 259 / (1 + ((258) / 877)) = 200.12 = 200$$

Luego de los cálculos respectivos, la muestra definitiva con el cual se trabajó fue de 200 empresas MYPES.

3.3 Operacionalización de variables

A continuación, se presentan las variables de estudios referente a la profesionalización interna y a la variable continuidad de las Empresas Familiares, con sus respectivas dimensiones.

3.3.1. Variables asociadas: profesionalización interna

La profesionalización interna es un proceso estratégico que involucra a la alta dirección de la empresa quien deberá generar y llevar a cabo las acciones pertinentes para su ejecución, se implementa con el fin de mantener y prolongar la visión y misión con la que se constituyó la empresa, así como seguir fomentando los valores y costumbres del fundador y la familia. (Marcelino-Aranda et al. 2020)

Dimensión nivel de profesionalización interna. El nivel de profesionalización es entendido como la competencia que se atribuye al fundador en cuanto a su formación académica, el perfil requerido, experiencia previa necesaria. Se consideran los siguientes indicadores:

- Grado de formación académica
- Perfil del gestor
- Experiencia previa

Dimensión herramientas de gestión. Las herramientas de gestión están en referencia al conocimiento de los diferentes procesos estratégicos para la gestión de la empresa, involucra el conocimiento de la tecnología y las normatividades más relacionadas a la gestión. Se consideran los siguientes indicadores:

- Procesos
- Tecnología
- Normas

Dimensión protocolo familiar. El protocolo familiar es el documento reglamentario que establece las relaciones entre los miembros de la familia y la vinculación con la empresa. Se considera el siguiente indicador:

- Conocimiento del protocolo familiar, valoración y existencia.

3.3.2. Variable de supervisión: continuidad de las empresas familiares

La continuidad de la empresa familiar se relaciona con el componente de la sucesión, considerando procesos como la planificación de la sucesión, el retiro del fundador y el espíritu emprendedor e involucra los tres subsistemas de la empresa familiar: la empresa, la familia, la propiedad. (Belausteguigoitia, 2012)

Dimensión crecimiento. El crecimiento visto desde el ángulo del emprendimiento refleja el crecimiento del patrimonio de la empresa y la familia. Se considera el siguiente indicador:

- Patrimonio como incremento de valor en la empresa
- Patrimonio como incremento de valor en la familia.

Dimensión inversiones. Las inversiones como característica que refleja el espíritu emprendedor sean en nuevos emprendimientos o emprendedor sean en nuevos emprendimientos o reinvertiendo en el mismo negocio. Se consideran los indicadores de:

- Nuevos emprendimientos.
- Reinversión.

Dimensión mercado. Como elemento de continuidad es el ámbito donde participa la empresa. Se considera el siguiente indicador:

- Participación en el ámbito de los mercados nacionales.
- Participación en el ámbito de mercado internacional

3.4 Instrumentos

Con el propósito de consolidar la información necesaria y posteriormente presentarla en una base de datos, se diseñó como instrumento de captura de la información, un cuestionario en escala Likert constituido por 24 preguntas directas relacionadas a las variables, profesionalización y continuidad, y sus respectivas dimensiones de estudio las mismas que se aplicaron a la selección de las empresas familiares MYPES, respondidas por el conductor fundador o fundadores, que en este estudio se constituyó en 200 empresas.

3.5 Procedimientos

El diseño del cuestionario se aplicó inicialmente a una muestra piloto de 30 empresas, previo a esto se buscó que el instrumento diseñado logre la validez de su contenido sometiendo al juicio de expertos, con ello se logró que el instrumento sea representativo de las variables de estudio y recoja los datos correspondientes de medición. El cuestionario se desarrolló en esquema de escala de Likert, es decir con respuestas multicotómicas para facilitar la percepción de respuesta del encuestado; la evaluación del juicio de cinco expertos se realizó con la V. de Aiken, se obtuvo una validez de contenido de 0.99.

Tratándose de reactivos en escala Likert, fue prudente aplicar el Alfa de Cronbach el mismo que arrojó un coeficiente de 0,886 determinando la confiabilidad del instrumento diseñado para esta investigación.

Tabla 1

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válidos	30	100,0
Excluidos	0	,0
Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	24

Nota. Elaboración propia.

Capturada la información diseñada por la encuesta, ésta se estructuró en una base de datos, luego se aplicaron los estadísticos descriptivos correspondientes con el apoyo del software SPSS25 para dar repuestas en base a estadísticas de resumen a los objetivos, hipótesis y preguntas más importantes; así también se usó estadística inferencial con el propósito de aplicar un estadístico que nos permitió medir la relación de las variables y consecuentemente comprobar la hipótesis principal como las específicas que permitan generalizar el estudio a estos tipos de empresas familiares y en especial a la MYPES.

3.6 Análisis de datos

El análisis de los datos se inició previamente con la estructuración de la base de datos, donde se presentan las variables, las dimensiones e indicadores; en función a la distribución de

los datos se realizaron las pruebas de normalidad, las que permitieron aplicar los estadísticos pertinentes.

Posteriormente, el análisis de los datos se sustentan en estadísticos descriptivos que relacionan las variables de estudio o la hipótesis planteada, así como el análisis inferencial que permite contrastar las hipótesis, desde este punto de vista la captura de la información a través del instrumento diseñado permitió estructurar la base de datos, que contribuyó a realizar las operaciones anteriormente mencionadas, permitieron los análisis correspondientes de las variables en estudio los que están orientadas a conocer principalmente la profesionalización de las empresas familiares y su continuidad.

3.7 Consideraciones éticas

Se declara que: se respeta la confidencialidad de los nombres de las empresas y de los entrevistados para la presente investigación; los datos proporcionados se utilizaron para los objetivos de la investigación; se considera y respeta todas las fuentes consultadas citándolas donde corresponden en la presente investigación.

IV RESULTADOS

En concordancia con la información capturada, en aplicación del instrumento; se pudo consolidar la información por ítems, dimensiones, variables y objetivos concordante a las respuestas recibidas; bajo este contexto se analizaron e interpretaron los resultados generados por los cálculos descriptivos, así también se realizaron las contrastaciones inferenciales con el apoyo del software SPSS25; así presentamos en primer lugar los resultados descriptivos para los ítems considerados de mayor trascendencia los mismos que fueron determinados por los siguientes reactivos:

4.1 Análisis descriptivo de los principales reactivos

Pregunta 1. ¿Cuál era el mayor nivel de formación que Ud. tenía cuando creó o formó la empresa?

Tabla 3

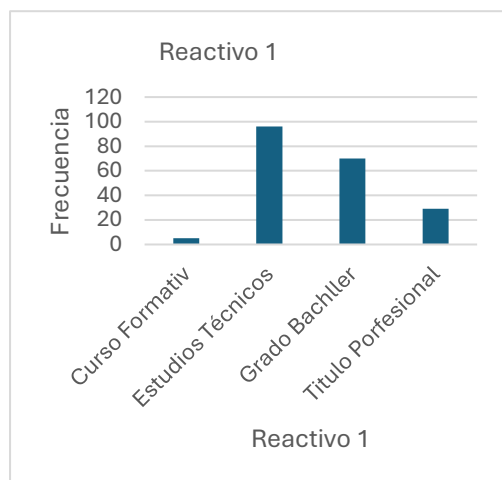
Reactivo 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Curso Formativo	5	2,5	2,5	2,5
	Estudios Técnicos	96	48,0	48,0	50,5
	Grado Bachiller	70	35,0	35,0	85,5
	Título Profesional	29	14,5	14,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 1

Reactivo 1



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que el 48% de los empresarios de empresa familiar tenía estudios en el nivel técnico cuando creó su empresa, un 35% tenían el grado de bachiller, 14.5% tenían título y sólo un 2.5% iniciaron teniendo cursos formativos.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 1, respecto al nivel de formación que tenía el empresario cuando fundó la empresa, que en más del 50% (48% + 2.5%) tenía formación relativamente básica como para hacer frente a la conducción de una empresa y hacer frente a los desafíos que ello implica para la permanencia y continuidad de la empresa.

Pregunta 3. ¿Considera Ud. que, se debe tener capacidades para iniciar un negocio o empresa?

Como: creatividad, confianza en uno mismo, motivación personal, visión, perseverancia, responsable, liderazgo, saber financiarse, tomar decisiones, otros.

Tabla 4

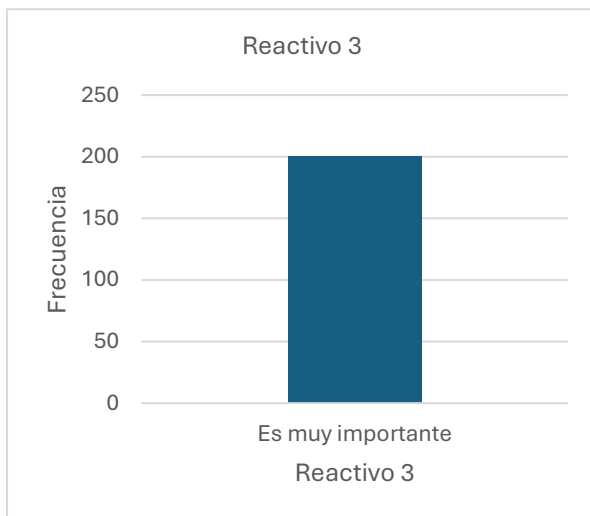
Reactivo 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Es muy importante	200	100,0	100,0	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 2

Reactivo 3



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que el 100% de los empresarios de empresa familiar considera que se debe tener un conjunto de capacidades antes de empezar un emprendimiento.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 3, que es contundente, por la experiencia adquirida del empresario, que es necesario, que el que desee iniciarse en algún emprendimiento debe tener capacidades como: creatividad, confianza en uno mismo, motivación personal, visión, perseverancia, responsable, liderazgo, saber financiarse, tomar decisiones entre otros; concordante con Gaona-Tamez et al. (2019) en el marco teórico, cuando identifica motivos necesarios para la profesionalización como para una mejor administración del negocio, tener las capacidades para modificar las normas y valores de las operaciones y condicionante para la elección del líder que dirigirá la compañía en el traspaso generacional.

Pregunta 4. ¿Considera Ud. que se debe tener la habilidad de aprender de gestión o administración estando ya en la práctica?

Tabla 5

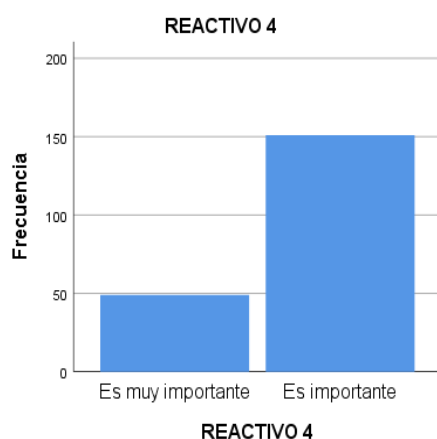
Reactivo 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Es muy importante	49	24,5	24,5	24,5
	Es importante	151	75,5	75,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura. 3

Reactivo 4



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que en un 75.5% de los empresarios de empresa familiar considera que es importante contar con la habilidad de saber aprendes estando en la práctica y un 24.5% lo considera como muy importante.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 4, que una de las habilidades, importante en un 75.5%, que debe tener o desarrollar el empresario estando ya en operación es la de aprender rápidamente los aspectos de gestión en la práctica o en ejercicio de la dirección de la empresa.

Pregunta 7. ¿Cuántos años de experiencia laboral tenía Ud. cuando creó o inició el negocio o empresa?

Tabla 6

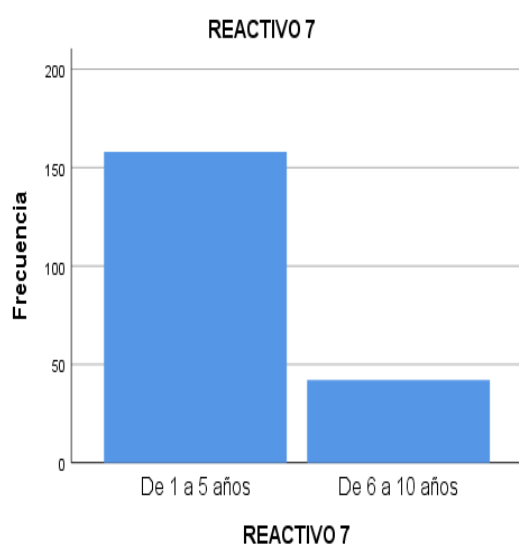
Reactivo 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 1 a 5 años	158	79,0	79,0	79,0
	De 6 a 10 años	42	21,0	21,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Reactivo 7



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que en 79% de los empresarios de empresa familiar ha tenido experiencia laboral previa en un tiempo de 1 a 5 años en tanto que sólo un 21% ha tenido experiencia previa entre 6 a 10 años.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 7, que la importancia de la experiencia laboral también juega un papel importante cuando se inicia un emprendimiento, y

a mayor experiencia mejor serían las condiciones de llevar la empresa, en este caso la experiencia se podría considerar como básica dado en gran mayoría, 79%, la experiencia ha sido no mayor de cinco años.

Pregunta 10. ¿Cuánto conocía Ud. sobre las herramientas de gestionar o administrar cuando creó o formó la empresa?

Planeamiento, estrategias, marketing, finanzas, operaciones, Liderazgo de personal, otros.

Tabla 7

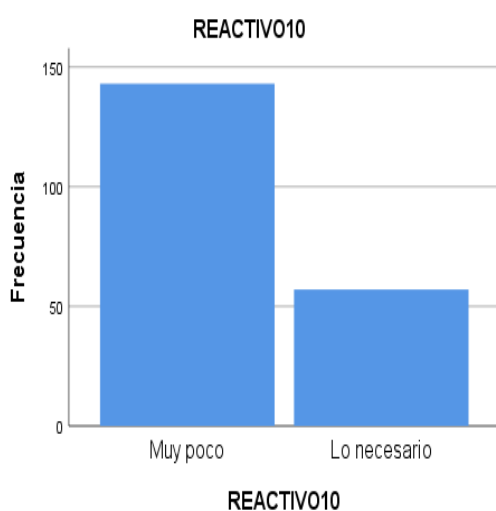
Reactivo10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	143	71,5	71,5	71,5
	Lo necesario	57	28,5	28,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 5

Reactivo 10



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que en 71.5% de los empresarios de empresa familiar conocía muy poco las herramientas para administrar la empresa y sólo el 28.5% conocía lo necesario, no se aprecia mayor grado de conocimiento de las herramientas para gestionar.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 10, que el desconocimiento de las herramientas para gestionar o administrar adecuadamente la empresa es muy desfavorable es decir que conocían en grado muy poco y ello afecta directamente una adecuada conducción de la empresa.

Pregunta 11. ¿Considera Ud. que debe conocerse o saber las herramientas de gestión o administración antes de formar o crear una empresa?

Tabla 8

Reactivo 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	195	97,5	97,5	97,5
	De acuerdo	5	2,5	2,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 6

Reactivo 11



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que en 97.5% de los empresarios de empresa familiar considera estar totalmente de acuerdo que debe conocerse las herramientas de gestión antes de formar una empresa y opinar estar de acuerdo en un 2.5%.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 11, que, el empresario considera en totalidad que es muy importante conocer las herramientas de gestión antes de iniciar un negocio, ello debido a la experiencia ya adquirida en la conducción de la empresa y refuerza la idea de la importancia de la profesionalización con que debe conducirse una empresa.

Al respecto, Cabrejos et al. (2020) considera que la profesionalización, interpretada como conocimientos de las herramientas de gestión, permite aplicar estrategias adecuadas en la dirección y mejorar sustancialmente la gestión operativa, por lo que un gestor debe saber dirigir y controlar las actividades para cumplir con los objetivos considerados en el planeamiento de tal forma que permita desarrollarse y diversificarse y no solo sobrevivir.

Pregunta 14. Cuándo Ud. formó o creó la empresa, ¿cuánto sabía o conocía de temas tributarios, laborales, contables, financieros y otros, para gestionar o administrar la empresa?

Tabla 9

Reactivo 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	152	76,0	76,0	76,0
	Poco	24	12,0	12,0	88,0
	Lo necesario	24	12,0	12,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 7

Reactivo 14



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que en 76% de los empresarios de empresa familiar conocía en grado muy poco, sobre temas tributarios, laborales, contables, financieros y otros, un 12% en grado poco y otro 12% como lo necesario; no se observa conocimiento de mayor grado como bien o muy bien.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 14, que el porcentaje de 88% se encuentra en muy poco y poco, sobre aspectos fundamentales en temas de tributación, laboral, financiero, contables y otros, ello es alto, pues estos conocimientos son de aplicación permanente en el día a día de la gestión y su desconocimiento por lo general trae complicaciones a la gestión y hasta la continuidad de la empresa.

Pregunta 15. *En la actualidad ¿considera Ud. que antes de crear o formar una empresa, debe conocerse o saber sobre temas tributarios, laborales, contables, financieros y otros, para gestionar o administrar?*

Tabla 10

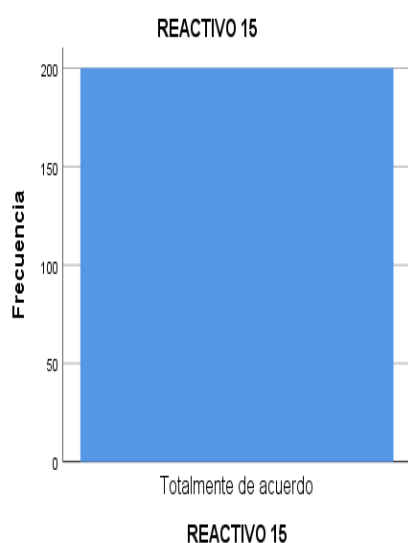
Reactivo 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	200	100,0	100,0	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 8

Reactivo 15



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que el 100% de los empresarios de empresa familiar están totalmente de acuerdo en que antes de crear una empresa uno debe de conocer los temas referidos a tributación, contable, laboral, financiero y otros.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 15, que teniendo en cuenta la experiencia obtenida por el empresario en el transcurso de años dirigiendo su empresa, ahora considera que antes de iniciar una empresa el futuro empresario debe conocer temas

relacionados con la tributación, contabilidad, aspectos laborales, financiamientos y otros conocimientos necesarios para una adecuada gestión de la empresa.

Pregunta 16. ¿Qué tanto sabe o conoce Ud. sobre lo que es un Protocolo Familiar?

Tabla 11

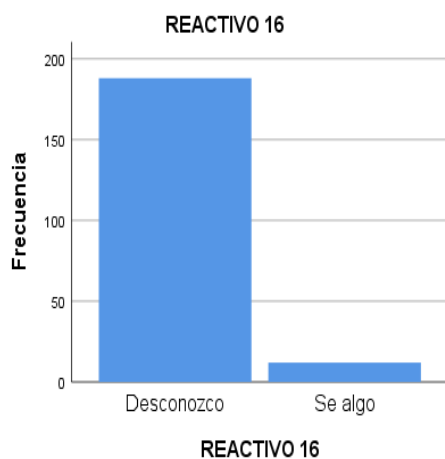
Reactivo 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desconozco	188	94,0	94,0	94,0
	Se algo	12	6,0	6,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 9

Reactivo 16



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que el 94% de los empresarios de empresa familiar desconocen sobre lo que es un protocolo familiar y sólo un 6% sólo sabe algo o lo ha escuchado, no se percibe respuestas de total conocimiento.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 16, que el empresario de empresa familiar desconoce en un 94% de lo que se trata el protocolo familiar, (también conocido como

norma o reglamento) siendo este un instrumento importante donde se establecen las relaciones entre la empresa y la familia, considerando límites, requisitos, accesibilidad, sucesión entre otros muchos temas; a consideración de Lucero et al (2023), expresado en el marco teórico, señala que “el protocolo familiar es una herramienta de vital importancia para contribuir al objetivo de preservar la continuidad del legado familiar en manos de las siguientes generaciones.”

Pregunta 19. Desde que Ud. creó la empresa, ¿en cuánto estima que se ha incrementado o crecido el patrimonio de la empresa?

Tabla 12

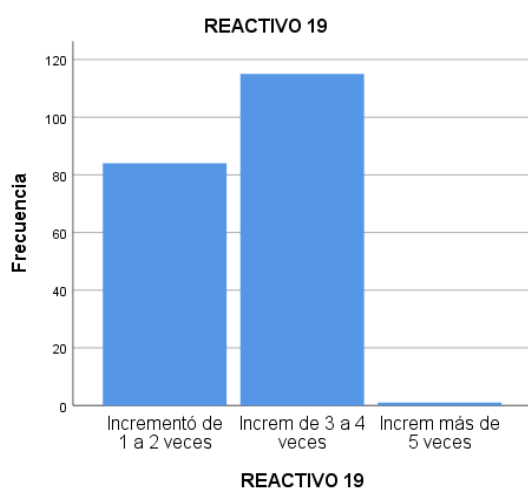
Reactivo 19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incrementó de 1 a 2 veces	84	42,0	42,0	42,0
	Increm de 3 a 4 veces	115	57,5	57,5	99,5
	Increm más de 5 veces	1	,5	,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 10

Reactivo 19



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que el 57.5% de los empresarios de empresa familiar ha incrementado el patrimonio de la empresa entre 3 a 4 veces, un 42% señala que ha incrementado el patrimonio en 1 a 2 veces, y sólo un 0.5% ha incrementado su patrimonio en 5 o más veces.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 19, que el empresario de empresa familiar en más del 57% ha logrado incrementar el patrimonio de la empresa, en más de 3 veces, ello es reflejo de ir fortaleciendo la empresa para su sostenibilidad y continuidad, sin embargo un porcentaje también alto de 42% sólo ha logrado incrementar su patrimonio de 1 a dos veces, ello puede deberse a empresas que aún tienen poco tiempo en el mercado o deberse a otros factores que limitan el crecimiento, cabe resaltar que hay un 0.5% de empresa que ha logrado incrementar su patrimonio en 5 o más veces.

Pregunta 21. Las utilidades generadas en su empresa ¿Ud. ha diversificado creando nuevas empresas?

Tabla 13

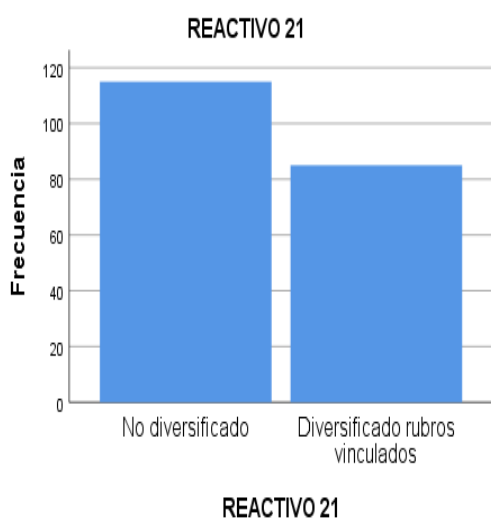
Reactivo 21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No diversificado	115	57,5	57,5	57,5
	Diversificados rubros vinculados	85	42,5	42,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 11

Reactivo 21



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que el 57.5% de los empresarios de empresa familiar las utilidades generadas no han diversificado en otras inversiones, en tanto que el 42.5% señala que si ha diversificado invirtiendo en otros rubros vinculados a la actividad de la empresa. No se percibe haber invertido en otros rubros diferente a su actividad.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 21, que el empresario de empresa familiar que el manejo de las utilidades en más del 57% ha preferido fortalecer la empresa probablemente reinvertiendo en la propia actividad que realiza para consolidar su especialidad, sin embargo un 42,5% ha logrado utilizar las utilidades en diversificar sus actividades pero en rubros vinculados a la actividad principal, un crecimiento estratégico sea horizontal o vertical, ello contribuye a una mejor posición para la continuidad de la empresa o fortalecimiento del patrimonio.

Pregunta 23. Como empresa ¿qué porcentaje de las utilidades se vuelven a reinvertir?

Tabla 14

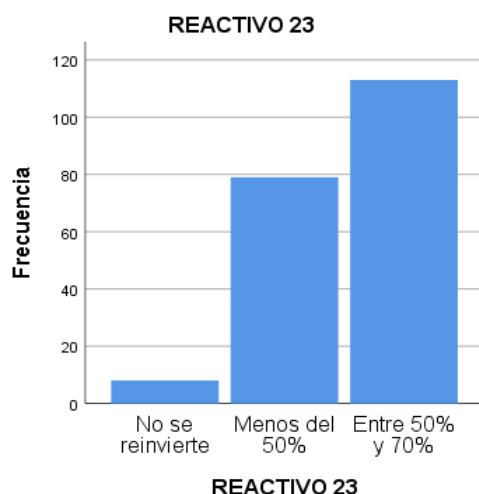
Reactivo 23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No se reinvierte	8	4,0	4,0	4,0
	Menos del 50%	79	39,5	39,5	43,5
	Entre 50% y 70%	113	56,5	56,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Reactivo 23



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que el 56.5% de los empresarios de empresa familiar reinvierte las utilidades en la empresa entre el 50% y 70%, en tanto que el 39.5% señala que la reinversión de las utilidades en la empresa lo hacen en 50% o menos y un 4% no reinvierte en la empresa.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 23, que el empresario de empresa familiar un porcentaje interesante de más de 56% reinvierte sus utilidades en la empresa entre

50% y 70% una característica que hace que la empresa vaya sustentándose en el tiempo, por otro lado, hay otro grupo de 39.5% que prefiere reinvertir las utilidades en un porcentaje no mayor al 50%, probablemente estas empresas ya tengan un manejo de gestión más consolidado o por el contrario disponen más de las utilidades generadas para otras necesidades de la familia, al igual que un 4% que ya no reinvierte en la empresa.

Pregunta 24. ¿En qué ámbitos de mercados participa su empresa?

Tabla 15

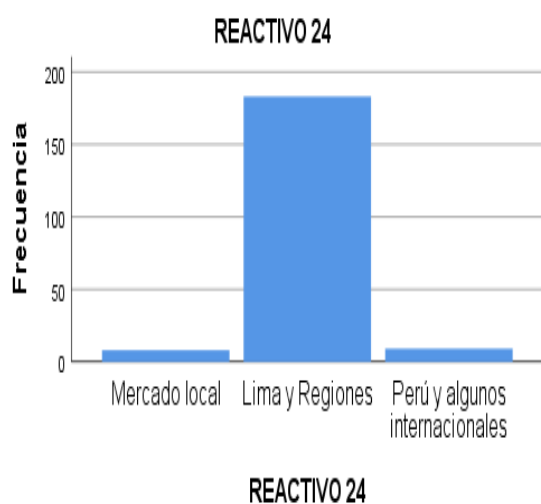
Reactivo 24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mercado local	8	4,0	4,0	4,0
	Lima y Regiones	183	91,5	91,5	95,5
	Perú y algunos internacionales	9	4,5	4,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 13

Reactivo 24



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias se puede observar que el 91.5% de los empresarios de empresa familiar actúan en el mercado de Lima y algunas regiones del país, un 4% sólo actúa en mercado de Lima, en tanto que sólo un 4.5% su mercado es Perú y algunos países internacionales.

Interpretación. Se puede interpretar de la pregunta 24, que el empresario de empresa familiar que la gran mayoría mercado donde participa está ubicado en Lima y algunas regiones del país, esta característica se da en la medida que la empresa se va consolidando poco a poco en el mercado y la búsqueda de otras oportunidades de mercado que no sólo sea el lugar de origen, y cabe destacar que aun siendo bajo el porcentaje de 4.5% algunas empresas atienden también a algunos mercados internacionales, ello denota una mayor madurez de la empresa y conocimiento de herramientas de gestión más sólidas y que les permite un camino de mejor posición para su continuidad.

4.2 Análisis descriptivo de dimensiones de variables

Se realizó también el análisis e interpretación de las dimensiones de las variables de investigación, Profesionalización y Crecimiento, con el propósito de detectar, en líneas generales, la direccionalidad de las respuestas de los empresarios encuestados. Se aplicó la Baremación, teniendo en cuenta tres categorías con sus respectivos intervalos que representan las mediciones de las dimensiones como: nivel de profesionalización, herramientas de gestión y protocolo familiar, para la variable profesionalización; y crecimiento, inversión y mercado para la variable continuidad. Así se tiene:

Variable 1: Profesionalización**Dimensión: nivel de profesionalización**

Baremo

Tabla 16*Rangos, categorías, identificador*

Rangos	Categorías	Identificador
9 - 18	Básico	1
19 - 27	Aceptable	2
28 - 40	Adecuado	3

Nota. Elaboración propia.**Tabla 17***Estadísticos nivel de profesionalización*

Nivel de profesionalización		
N	Válido	200
	Perdidos	0

Nota. Elaboración propia.**Tabla 18***Nivel de profesionalización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Básico	38	19,0	19,0	19,0
	Aceptable	162	81,0	81,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 14*Nivel de profesionalización*

Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias de la dimensión nivel de profesionalización, se puede observar que el 81% de los empresarios de empresa familiar tienen un nivel de profesionalización “aceptable” y un 19% tienen un nivel considerado como “básico”, no habiendo respuesta para el nivel de categoría “adecuado”.

Interpretación. Se puede interpretar en esta dimensión sobre el nivel de profesionalización, que constituye el resultado de 9 preguntas dadas con sus respectivas respuestas, que los empresarios de Mypes familiares, en gran porcentaje tienen un nivel aceptable como nivel de formación académica destacándose en 81% que en formación académica llegan a tener el nivel del grado de bachiller o hasta título profesional; por otro lado, también hay un 19% que se ubican con un nivel de profesionalización considerado como básico, es decir que en su nivel de formación tienen conocimientos de técnicos o formativos. Sin embargo, consideran que es importante tener capacidades relacionadas a la gestión antes de iniciar un negocio o empresa y también ser capaz de desarrollarlas durante la evolución de la gestión. Esta dimensión influye con claridad en la conducción de la empresa, sea en tomar decisiones, negociar, motivar, perseverancia, liderazgo, creatividad, confianza entre otros aspectos y como señalan Marcelino-Arana et al. (2020) sobre la importancia de la

profesionalización interna a través de estrategias de capacitación para mejorar las condiciones de la empresa.

Dimensión: herramientas de gestión

Baremo:

Tabla 19

Rangos, categorías, identificador

Rangos	Categorías	Identificador
6 - 12	Desconoce	1
13 - 18	Elemental	2
19 - 27	Conoce	3

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20

Estadísticos herramientas de gestión

Herramientas de gestión		
N	Válido	200
	Perdidos	0

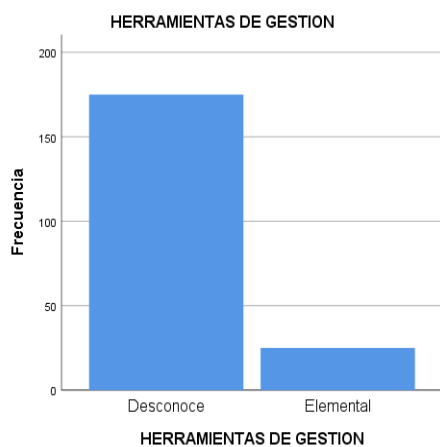
Nota. Elaboración propia.

Tabla 21

Herramientas de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desconoce	175	87,5	87,5	87,5
	Elemental	25	12,5	12,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 15*Herramientas de gestión*

Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias de la dimensión herramientas de gestión, se percibe que el 87.5% de los empresarios de empresa familiar MYPES en términos generales, se encuentran en la categoría que “desconocen” las herramientas de gestión, en tanto un 12.5% se encuentran en la categoría de “conocimiento elemental”; no habiendo respuesta para el nivel de categoría “conoce”.

Interpretación. Se puede interpretar en esta dimensión correspondiente a herramientas de gestión, constituye el resultado de 6 preguntas dadas con sus respectivas respuestas, que los empresarios de MYPES familiares en gran porcentaje, más del 87%, reconocen que al iniciar el emprendimiento desconocían la importancia de las herramientas de gestión como planeamiento, estrategias, marketing finanzas, operaciones, liderazgo, aspectos de tecnología, tributarios contables entre otros. Por otro lado, también reconocen la importancia que se debe tener en conocer las herramientas de gestión antes de empezar un emprendimiento; así también, hay un porcentaje de 12.5 % que señalan que tenían un conocimiento elemental de las herramientas de gestión al inicio del emprendimiento, esta situación de alguna manera genera desventaja en la gestión respecto de aquellos que conocían las herramientas de gestión en un mayor nivel.

Dimensión: protocolo familiar

Tabla 22

Rangos, categorías, identificador

Rangos	Categorías	Identificador
3 - 6	Desconoce	1
7 - 9	Conoce algo	2
10 - 13	Conoce	3

Nota. Elaboración propia.

Tabla 23

Estadísticos protocolo familiar

Protocolo familiar		
N	Válido	200
	Perdidos	0

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24

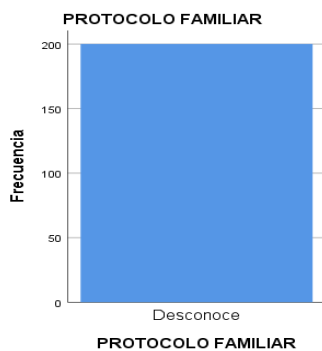
Protocolo familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desconoce	200	100,0	100,0	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 16

Protocolo familiar



Nota. Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias de la dimensión protocolo familiar, se percibe que la totalidad de los empresarios de empresas familiares MYPES en términos generales se encuentra en la categoría que “desconoce” sobre lo que es, o lo que significa el protocolo familiar. No se registra respuesta para las categorías “conoce algo” o “conoce”.

Interpretación. Se puede interpretar en esta dimensión sobre protocolo familiar, que constituye el resultado de tres preguntas dadas con sus respectivas respuestas, que la totalidad de los encuestados sus respuestas se encuentran en la categoría que “desconocen” el tema sobre el protocolo familiar, herramienta de importancia donde se establecen las reglas o parámetros de vinculación entre la familia y la empresa, así como los mecanismos de continuidad, de sucesión, de ingreso y salida de la empresa, del cuidado patrimonial entre otros aspectos, para una adecuada relación entre los sistemas vinculantes de la familia y la empresa; al respecto, Lucero et al (2023) señala que el protocolo familiar constituye una herramienta de vital importancia para contribuir con el objetivo de la continuidad del legado familiar.

Variable 2. Continuidad

Dimensión: crecimiento

Baremo

Tabla 25

Rangos, categorías, identificador

Rangos	Categorías	Identificador
2 - 4	Mínimo	1
5 - 6	Regular	2
7 - 9	Adecuado	3

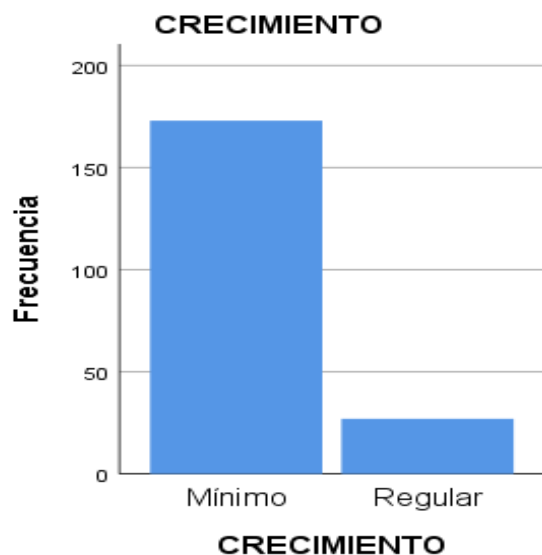
Nota. Elaboración propia.

Tabla 26*Estadísticos crecimiento*

Crecimiento		
N	Válido	200
	Perdidos	0

Nota. Elaboración propia.**Tabla 27***Crecimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	173	86,5	86,5	86,5
	Regular	27	13,5	13,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.**Figura 17***Crecimiento**Nota.* Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias de la dimensión crecimiento, se percibe que el 86.5% de los empresarios de empresa familiar manifiesta un crecimiento ubicado en la categoría como

“mínimo”, y sólo un 13.5% se encuentra en la categoría considerado como “regular”. No se registra respuesta para la categoría “adecuado”.

Interpretación. Se puede interpretar en esta dimensión sobre el crecimiento, que constituye el resultado de dos preguntas dadas con sus respectivas respuestas, el porcentaje de 86.5% se puede interpretar confirmando que el crecimiento de la mayoría de las empresas familiares MYPES es débil, ello visto desde el incremento del patrimonio de la empresa y de la familia, esta situación pone en riesgo la sostenibilidad y continuidad de las empresas en un mediano o largo plazo, a diferencia del 13.5% que se encontraría ligeramente en mejor situación o posición de fortaleza de crecimiento evidenciado por las respuestas en el incremento del patrimonio de la empresa y de la familiar, esta condición favorece relativamente a las empresas para una mejor sostenibilidad y continuidad en el tiempo.

Dimensión: inversión

Baremo:

Tabla 28

Rangos, categorías, identificador

Rangos	Categorías	Identificador
3 - 6	Bajo	1
7 - 9	Medio	2
10 - 12	Alto	3

Nota. Elaboración propia.

Tabla 29

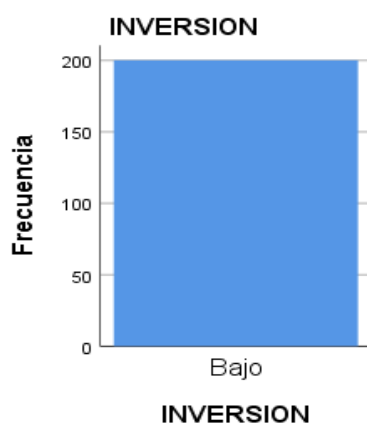
Estadísticos inversión

Inversión		
N	Válido	200
	Perdidos	0

Nota. Elaboración propia.

Tabla 30*Inversión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	200	100,0	100,0	100,0

Nota. Elaboración propia.**Figura 18***Inversión**Nota.* Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias de la dimensión inversión, se percibe que la totalidad de los empresarios de las empresas familiares MYPES se encuentra en la categoría de “bajo” en inversiones. No se registra respuesta para las categorías consideradas como nivel “medio” o “alto”.

Interpretación. Se puede interpretar en esta dimensión sobre la inversión, que constituye el resultado de tres preguntas dadas con sus respectivas respuestas, que la totalidad de los encuestados sus respuestas se encuentran en la categoría de “bajo” es decir que se mantienen en las mismas actividades sin mayor crecimiento y no han realizado diversificaciones o inversiones en otros rubros, no obstante señalan que reinvierten las utilidades de la empresa entre el 50% y 70%, al parecer los márgenes de utilidades no serían lo

suficientemente adecuados por la operatividad casi empírica en los manejos financieros, por ello también consideran que es muy importante reinvertir las utilidades en la empresa.

En ese sentido Aguilar (2023) considera que una mayor profesionalización derivaría en un incremento de los resultados, por consecuencia mejorar las inversiones, dado que la mayoría de las empresas MYPES operan de forma empírica y “priorizan la riqueza socioemocional” sobre los resultados de la empresa familiar.

Dimensión: mercado

Baremo

Tabla 31

Rango, categoría, identificador

Rangos	Categorías	Identificador
0 - 1	Pequeño	1
2 - 3	Medio	2
4 - 5	Mayor	3

Nota. Elaboración propia.

Tabla 32

Estadísticos mercado

Mercado		
N	Válido	200
	Perdidos	0

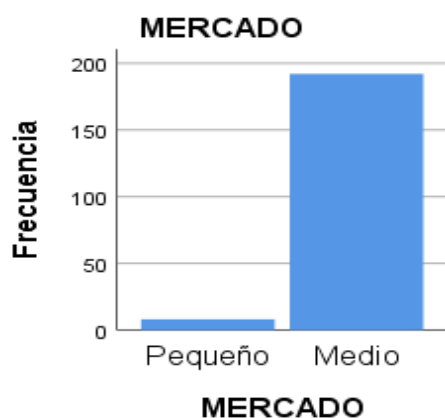
Nota. Elaboración propia.

Tabla 33

Mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pequeño	8	4,0	4,0	4,0
	Medio	192	96,0	96,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 19*Mercado**Nota.* Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias de la dimensión mercado, se percibe que el 96% de los empresarios de empresa familiar manifiesta un crecimiento ubicado en la categoría como “medio”, y sólo un 4% se encuentra en la categoría considerado como “pequeño”. No se registra respuesta para la categoría “mayor”.

Interpretación. Se puede interpretar en esta dimensión sobre el mercado, que es alto el porcentaje de 96% que actúa o desarrolla sus actividades con alcance de atención a un mercado considerado como medio, es decir que se desarrollan en el mercado de Lima y algunas regiones del país, en tanto hay un 4% que su alcance sería sólo en el mercado de Lima, considerándose como mercado pequeño, si bien es cierto que Lima concentra mayor movimiento económico, ello también genera mayor competencia entre las MYPES que requieren estar cada vez más preparados.

Se puede interpretar en esta dimensión sobre el mercado, como una dimensión que refleja la continuidad de la empresa y que constituye el resultado de una pregunta dada con su respectiva respuesta, donde el 96% señalan que las empresas familiares MYPES desarrollan sus actividades tanto en mercados de Lima y algunas regiones del país, por otro lado, hay un

4% que su alcance de acción sería sólo en el mercado de Lima, considerándose como categoría de mercado pequeño, si bien es cierto que Lima concentra el mayor movimiento económico, ello también significa que se genera mayor competencia entre las MYPES que requieren estar cada vez más preparados para hacer frente a los desafíos cambiantes del mercado. Las empresas MYPES familiares que actúan en mercados adicionales a Lima, están en relativa ventaja respecto de aquellas que no lo hacen; visto desde el punto de vista que al desarrollar más desafíos en otros mercados, de alguna manera se preparan para hacer frente a nuevos desafíos en otros mercados con mayor crecimiento, que es el natural crecimiento para dar el paso hacia la internacionalización, para ello requieren mayor nivel de profesionalización en su gestión integral, situación mejora las posibilidades de continuidad de la empresa en el tiempo.

4.3 Análisis descriptivo de las variables

Se realizó también el análisis e interpretación de las variables de investigación; la variable asociada profesionalización y la variable de supervisión crecimiento, con el propósito de detectar, en líneas generales, la direccionalidad de las respuestas de los empresarios encuestados. Al respecto por cada variable se determinó rangos, categorías e identificador valorativo; teniendo en cuenta la baremación efectuada. Así se tiene:

Variables asociadas, profesionalización

Tabla 34

Rangos, categorías, identificador

Rangos	Categorías	Identificador
18 - 36	Básico	1
37 - 54	Aceptable	2
55 - 80	Adecuado	3

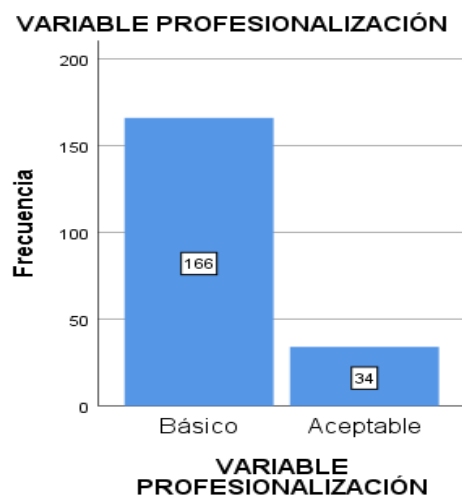
Nota. Elaboración propia.

Tabla 35*Estadísticos variable profesionalización*

Variable profesionalización		
N	Válido	200
	Perdidos	0

Nota. Elaboración propia.**Tabla 36***Variable profesionalización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Básico	166	83,0	83,0	83,0
	Aceptable	34	17,0	17,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.**Figura 20***Variable profesionalización**Nota.* Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias de la variable profesionalización, que contiene las dimensiones referidas a nivel de profesionalización, herramientas de gestión y protocolo familiar; se observa que el 83% de los empresarios de empresa familiar se ubican en la categoría

de “básico” y 17% como “aceptable”, no habiendo respuesta para el nivel de categoría “adecuado”.

Interpretación. Se puede interpretar de esta variable profesionalización, que constituye el resultado de las dimensiones: nivel de profesionalización, herramientas de gestión y protocolo familiar; y que agrupa a 18 preguntas, los empresarios de MYPES familiares, en gran porcentaje, 83%, reflejan un nivel considerado como “básico” para el conjunto de características que contiene esta variable, lo cual refleja en términos generales que los empresarios no contarían con suficientes fortalezas en los elementos componentes de la profesionalización, condición que de estar en una categoría de mayor nivel como “adecuado” podrían guiar en mejores condiciones a sus empresas frente al desafío del mercado, no obstante reconocen la importancia del contenido de los elementos de la variable profesionalización. Al respecto cabe destacar lo señalado por Marcelino-Arana et al. (2020) sobre la importancia de la profesionalización interna quien manifiesta que, el estudio de la profesionalización ha pasado a ser considerado como un “tema de nivel estratégico que permite la continuidad de la empresa y la armonía familiar”.

Variable supervisión: continuidad

Variable continuidad

Tabla 37

Rangos, categorías, identificador

Rangos	Categorías	Identificador
6 - 11	Débil	1
12 - 17	Aceptable	2
18 - 25	Adecuado	3

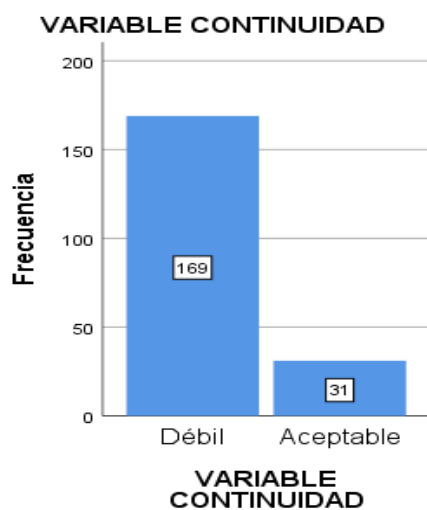
Nota. Elaboración propia.

Tabla 38*Estadísticos variable continuidad*

Variable continuidad		
N	Válido	200
	Perdidos	0

Nota. Elaboración propia.**Tabla 39***Variable continuidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	169	84,5	84,5	84,5
	Aceptable	31	15,5	15,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.**Figura 21***Variable continuidad**Nota.* Elaboración propia.

Análisis. De las frecuencias de la variable continuidad, que contiene las dimensiones referidas a crecimiento, inversión y mercado; se observa que el 84.5% de los empresarios de

empresa familiar se ubican en la categoría de “débil” en tanto que un 15.5% como “aceptable”, no habiendo respuesta para el nivel superior en la categoría “adecuado”.

Interpretación. Se puede interpretar de esta variable continuidad, que constituye el resultado de las dimensiones: crecimiento, inversión y mercado; y que agrupa a 6 preguntas, los empresarios de MYPES familiares, en gran porcentaje, 84.5%, reflejan un nivel considerado como “débil” para el conjunto de características que contiene esta variable, lo cual refleja en términos generales que los empresarios no contarían con suficientes fortalezas en los elementos componentes de la variable continuidad, condición que de estar en una categoría mayor nivel como “adecuado” podrían tener un mejor panorama para la continuidad de sus empresas en el mediano o largo plazo a través de la sucesión, aunque al respecto Llerena y Cahuapaza (2023) señalan que “la existencia de una sucesión planificada no tiene una influencia relevante en el desarrollo de las empresas familiares”.

4.4 Análisis descriptivo de los objetivos

A continuación, se realizó también el análisis e interpretación de los objetivos específicos los que contemplan el determinar en qué medida el “nivel de profesionalización”, “desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar” y el “protocolo familiar” se relacionan con la continuidad de las empresas familiares MYPES. Así se tiene:

Objetivo Específico 1.

Determinar en qué medida el nivel de profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Tabla 40

*Resumen de procesamiento de casos variable continuidad*dimensión profesionalización*

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable continuidad *	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%
Dimensión profesionalización						

Nota. Elaboración propia.

Tabla 41

*Tabla cruzada: variable continuidad*dimensión profesionalización*

		Recuento		
		Dimensión profesionalización		Total
		Básico	Aceptable	
Variable continuidad	Débil	33	136	169
	Aceptable	5	26	31
Total		38	162	200

Nota. Elaboración propia.

Conforme se aprecia en la tabla cruzada de contingencia, 33 encuestados sus respuestas sobre la dimensión profesionalización se ubican en la categoría de “básico” y en la categoría de “débil” respecto la variable continuidad, en tanto que 136 encuestados se ubican en la categoría de “aceptable” en la profesionalización pero sigue como “débil” para la variable continuidad; sólo 26 encuestados estarían en la categoría de “aceptable” tanto para la dimensión profesionalización y la variable continuidad. Podría inferirse que no habría relación directa entre la profesionalización y la continuidad.

Objetivo específico 2.

Determinar en qué medida el desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Tabla 42

*Resumen de procesamiento de casos: variable continuidad * dimensión herramientas de gestión*

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable continuidad *	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%
Dimensión herramientas de gestión						

Nota. Elaboración propia.

Tabla 43

*Tabla cruzada: variable continuidad*dimensión herramientas de gestión*

Recuento				
		Dimensión herramientas de gestión		Total
		Desconoce	Básico	
Variable continuidad	Débil	150	19	169
	Aceptable	25	6	31
Total		175	25	200

Nota. Elaboración propia.

Conforme se aprecia en la tabla cruzada de contingencia, 150 encuestados sus respuestas sobre la dimensión herramientas de gestión se ubican en la categoría que “desconoce” y en la categoría de “débil” respecto la variable continuidad, en tanto que 19 encuestados se ubican en la categoría de “básico” en la dimensión de herramientas de gestión

y como “débil” para la variable continuidad; sólo 6 encuestados estarían en la categoría de “básico” y “aceptable” tanto para la dimensión herramientas de gestión y la variable continuidad. Podría inferirse que no habría relación directa entre dimensión herramientas de gestión y la continuidad.

Objetivo específico 3.

Determinar en qué medida la carencia o desconocimiento del protocolo familiar se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Tabla 44

*Resumen de procesamiento de casos: variable continuidad * protocolo familiar*

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable continuidad * Protocolo familiar	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 45

*Tabla cruzada: variable continuidad*protocolo familiar*

		Recuento	
		Protocolo familiar Desconoce	Total
Variable continuidad	Débil	169	169
	Aceptable	31	31
Total		200	200

Nota. Elaboración propia.

Conforme se aprecia en la tabla cruzada de contingencia, 169 encuestados sus respuestas sobre la dimensión protocolo familiar se ubican en la categoría que “desconoce” y

en la categoría de “débil” respecto la variable continuidad, en tanto que 31 encuestados se ubican en la categoría de “desconoce” en la dimensión de protocolo familiar y como “aceptable” para la variable continuidad. Podría inferirse que no habría relación directa entre dimensión protocolo familiar y la continuidad.

Objetivo general

Determinar en qué medida la profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Tabla 46

*Resumen de procesamiento de casos: variable continuidad * variable profesionalización*

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable continuidad *	200	100.0%	0	0.0%	200	100.0%
Variable profesionalización						

Nota. Elaboración propia.

Tabla 47

*Tabla cruzada: variable continuidad*variable profesionalización*

		Recuento		
		Variable profesionalización		
		Básico	Aceptable	Total
Variable continuidad	Débil	141	28	169
	Aceptable	25	6	31
Total		166	34	200

Nota. Elaboración propia.

Conforme se aprecia en la tabla cruzada de contingencia, 141 encuestados sus respuestas sobre la variable profesionalización se ubican en la categoría que “básico” y en la categoría de “débil” respecto la variable continuidad, en tanto que 28 encuestados se ubican en la categoría de “aceptable” en la variable profesionalización y como “aceptable” para la

variable continuidad; sólo 6 encuestados estarían en la categoría de “débil” y “aceptable” tanto para la variable profesionalización y la variable continuidad. Podría inferirse que no habría relación directa entre variable profesionalización y la variable continuidad.

4.5 Prueba de hipótesis

Luego de los resultados descriptivos, se procedió a las pruebas de hipótesis, para ello previamente se determinó la distribución de frecuencias de la base de datos de la herramienta diseñada; teniendo en cuenta que los resultados de las variables para el caso configuran variables cualitativas categóricas ordinales; bajo este marco para tener la certeza del estadístico a aplicar en la prueba de hipótesis se realizó la prueba de normalidad que permitió aplicar el estadístico más adecuado, teniendo en consideración que el estadístico puede ser para una distribución paramétrica o no paramétrica; siendo los resultados los siguientes:

Análisis de los resultados pruebas de normalidad

Partiendo de la hipótesis general y específicas, se buscó la normalidad de las variables involucradas, cuya data de distribución de frecuencias se encuentra en la base de datos; así planteamos la prueba de normalidad:

Hipótesis:

- H_0 : Los datos siguen una distribución normal
- H_1 : Los datos no siguen una distribución normal

Nivel de significancia:

- $NC = 95\%$
- $\alpha = 0.05$

Test de normalidad

- Si $n > 50$ se aplica Kolmogorov Smirlov
- Si $n < 50$ se aplica Shapiro Wilk

Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ se rechaza la H_0
- Si $p\text{-valor} > 0.05$ se acepta la H_0

Para la investigación, tanto para las variables profesionalización y continuidad se ha considerado 200 datos, en concordancia al diseño de la encuesta; en tal circunstancia se aplicó la prueba de Kolmogorov Smirlov; así mismo se ha aplicado la prueba de normalidad para todas las variables involucradas, obteniéndose los resultados siguientes:

Tabla 48

Resumen de procesamiento de casos: variable continuidad y dimensiones

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable continuidad	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%
Dimensión profesionalización	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%
Dimensión herramientas de gestión	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%
Dimensión protocolo familiar	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%
Variable profesionalización	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 49

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable continuidad	,246	200	,000	,840	200	,000
Dimensión profesionalización	,160	200	,000	,959	200	,000
Dimensión herramientas de gestión	,180	200	,000	,870	200	,000
Dimensión protocolo familiar	,539	200	,000	,252	200	,000
Variable profesionalización	,112	200	,000	,943	200	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia.

Análisis e interpretación. Tal como podemos observar, para todos los casos que se buscó la normalidad, el P-Value fue igual a 0.000 que es menor a la significancia planteada en un valor de 0.05, en tal sentido se rechaza la hipótesis nula; se trata de una distribución de frecuencias no paramétricas; en tanto los datos no siguen una distribución normal, en consecuencia, tratándose de una variable cualitativa, categórica y ordinal establecida en la escala de Likert y por tratarse de una tabla de contingencia con categorías pares, se aplicó el estadístico de Tau-b de Kendall.

Prueba de contrastación de hipótesis

El propósito de la contrastación es inferir la relación o no de los supuestos de las variables en las hipótesis planteadas, así como inferir la característica de la población a partir de la muestra teniendo en cuenta que las variables en sus resultados configuraron variables cualitativas de naturaleza ordinal y de tabla de contingencia pares, el estadístico que se adecua para la demostración de la hipótesis es el estadístico de Tau-b de Kendall; así tenemos:

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1. H1: Existe relación entre el nivel de profesionalización interna y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Ho: El nivel de profesionalización interna no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Nivel de significancia:

- NC = 95%
- $\alpha = 0.05$

Criterio de decisión:

- Si p-valor < 0.05 se rechaza la Ho

- Si p-valor > 0.05 se acepta la Ho

Prueba de Tau b de Kendall

Este estadístico se calculó con el apoyo del software SPSS

Tabla 50

*Resumen de procesamiento de casos: variable continuidad * dimensión profesionalización*

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable continuidad *	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%
Dimensión profesionalización						

Nota. Elaboración propia.

Tabla 51

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,031	,067	,466	,641
N de casos válidos		200			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Nota. Elaboración propia.

Siendo el p-valor de Kendall igual a 0.641 mayor a la significancia de 0.05; se acepta la hipótesis nula en consecuencia el resultado refleja que no existe relación entre la profesionalización y la continuidad. Así también, conforme al índice de correlación del coeficiente de Kendall siendo igual a 0.031, se puede calificar como una correlación positiva muy baja, escasa o nula.

En consecuencia, se acepta la hipótesis donde el nivel de profesionalización interna no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES.

Hipótesis específica 2. H2. Existe relación entre el desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Ho. El desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Prueba de Tau b de Kendall

Tabla 52

*Resumen de procesamiento de casos: variable continuidad * dimensión herramientas de gestión*

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable continuidad * Dim. Herramientas de gestión	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 53

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,089	,081	1,070	,285
N de casos válidos		200			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Nota. Elaboración propia.

Siendo el p-valor de Kendall igual a 0.285 mayor a la significancia de 0.05; se acepta la hipótesis nula, en consecuencia, el resultado refleja que no existe relación entre las herramientas de gestión y la continuidad. Así también, conforme al índice de correlación del

coeficiente de Kendall siendo igual a 0.089, se puede calificar como una correlación positiva muy baja, escasa o nula.

En consecuencia, se acepta la hipótesis donde el desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES.

Hipótesis específica 3. H3. Existe relación entre la carencia o desconocimiento del protocolo familiar y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Ho. La carencia o desconocimiento del protocolo familiar no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Prueba de Tau b de Kendall

Tabla 54

*Resumen de procesamiento de casos: variable continuidad * dimensión protocolo familiar*

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable continuidad * Dim. Protocolo familiar	200	100.0%	0	0.0%	200	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 55

Medidas simétricas

		Valor
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	. ^a
N de casos válidos		200

a. No se han calculado estadísticos porque D PROTOCOLO FAMILIAR es una constante.

Nota. Elaboración propia.

No se considerada interpretación de la tercera hipótesis específica por que los resultados fueron contundentes en una sola dirección estableciendo una constante, y no formando un par ordenado que pueda observar una variabilidad.

En consecuencia, se acepta la hipótesis donde la carencia o desconocimiento del protocolo familiar no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES.

Hipótesis general (HG)

Hipótesis de investigación. HG: Existe relación entre la profesionalización interna y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Hipótesis nula. Ho: La profesionalización interna no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Prueba de Tau b de Kendall

Tabla 56

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable continuidad * variable profesionalización	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 57

*Tabla cruzada: variable continuidad*variable profesionalización*

		Recuento		
		Variable profesionalización		Total
		Básico	Aceptable	
Variable continuidad	Débil	141	28	169
	Aceptable	25	6	31
Total		166	34	200

Nota. Elaboración propia.

Tabla 58*Medidas simétricas*

		Valor	Error estándar asintótico^a	T aproximada^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,027	,074	,364	,716
N de casos válidos		200			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Nota. Elaboración propia.

Siendo el p-valor de Kendall igual a 0.716 mayor a la significancia de 0.05; se acepta la hipótesis nula, en consecuencia, el resultado refleja que no existe relación entre la profesionalización interna y la continuidad. Así también, conforme al índice de correlación de coeficiente de Kendall siendo igual a 0.027, se puede calificar como una correlación positiva muy baja, escasa o nula.

En consecuencia, se acepta la hipótesis donde la profesionalización interna no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES, situación que confirma las hipótesis específicas anteriormente demostradas.

V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación, se valida la hipótesis nula: La profesionalización interna no se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas a la Cámara de Comercio de Lima. Este resultado se debe a una serie de factores tanto internos como externos que influyen directamente en el desempeño de la empresa familiar, y se reflejan en las variables estudiadas.

5.1. La profesionalización interna

En los análisis correspondientes a la variable profesionalización, con dimensiones como el nivel de profesionalización, herramientas de gestión y protocolo familiar, los hallazgos mostraron un desempeño básico o baja valoración. No obstante, de reconocer la importancia de estas dimensiones para el liderazgo de la MYPE familiar, en la práctica, su aplicación resulta difícil. Esto se debe al desconocimiento, la falta de experiencia o la percepción de que no son de importancia inmediata, ya que las empresas están enfocadas en lidiar con desafíos diarios de gestión de la empresa familiar para mantenerse vigentes en el mercado.

En tal sentido, el componente de la profesionalización interna de acuerdo con los resultados no se considera prioritario en los primeros años de funcionamiento de la empresa familiar, especialmente desde la primera generación. Este aspecto empieza a tomar importancia en la medida que la empresa crece y se desarrolla, requiriendo una mejor organización y gestión para enfrentar los retos, de lo contrario, corre el riesgo de salir del mercado. Según la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF, 2023), aproximadamente solo el 20% de las empresas familiares logran pasar a la segunda generación, menos del 10% llegan a la tercera generación y solo el 0.4% sobrevive a la cuarta generación, lo que evidencia una alta tasa de mortalidad de los emprendimientos familiares y sus consecuencias.

La profesionalización interna también se ve condicionada por la influencia de los factores externos. Cerón (2023) advierte que el desarrollo tecnológico está cambiando la forma de competir en todos los sectores, incluyendo a las empresas familiares, que deben enfrentar ecosistemas de negocios más demandantes, complejos y abiertos para permanecer en el mercado. García et al. (2023) señalan que algunos modelos de estudio de las empresas familiares tienen limitaciones al considerar solo variables internas, omitiendo influencias de factores externos complejos que pueden ser determinantes. Gaona-Tamez et al. (2019) identifican la falta de capacidades profesionales en los miembros de la familia para administrar adecuadamente el negocio. Rojas (2014) destaca la importancia de elaborar y tener un perfil de vinculación de las nuevas generaciones para que se profesionalicen, considerando el grado de compromiso, lealtad e intenciones de los hijos hacia la continuidad de la empresa familiar.

5.2. Continuidad de la empresa familiar

En cuanto a la variable continuidad de la empresa familiar MYPE, vista desde la vigencia y permanencia en el mercado y luego en el traspaso generacional, con dimensiones como crecimiento, inversión y mercado, los hallazgos mostraron una baja valoración, interpretada como un nivel básico de competitividad. La mayoría de las empresas realizan actividades de supervivencia debido a la dura competencia en el mercado y sin atención a la trascendencia generacional en el corto o mediano plazo.

La literatura sobre la continuidad de las empresas familiares vincula este aspecto con el paso de la empresa de la primera generación a la siguiente, llegando a esta etapa ya no en condición de micro o pequeña empresa, donde se espera que la empresa ya haya cimentado su presencia en el mercado y la generación fundadora deba dar paso a la siguiente para su continuidad como legado. Llerena y Cahuapaza (2023) encontraron que el proceso de sucesión no necesariamente sigue un plan y que la planificación para la sucesión no influye significativamente en el desarrollo de las empresas familiares.

Ticona y Neyra (2023) identifican que la sucesión generacional influye en la continuidad de las empresas familiares y constituye un serio problema debido a múltiples desafíos como la falta de profesionalismo, resistencia al cambio, carencia de planificación y motivación de superación, que pueden llevar a la desaparición de la empresa en la primera generación. Aranda et al. (2022) consideran que para lograr el traspaso generacional o continuidad de la empresa deben converger tres elementos fundamentales: sucesión, profesionalización e institucionalización, enfatizando la importancia de formalizar un protocolo familiar que garantice un mejor traspaso y control de la propiedad y la participación de la familia en la empresa. La profesionalización del sucesor interno, familiar; o con profesionales externos a la empresa, es crucial para aumentar las probabilidades de éxito y continuidad de la empresa familiar. Tadeo (2005) advierte que la continuidad de la empresa familiar no solo abarca aspectos sucesorios o buenos resultados, sino que implica una combinación de múltiples elementos y objetivos que hagan posible y sostenible la existencia de la empresa familiar en el tiempo, clasificándolas como empresas familiares profesionales y no profesionales.

Por lo considerado, se infiere que la profesionalización interna en las empresas familiares MYPES en la primera generación no se considera estratégica para la sucesión a una siguiente generación. Sin embargo, toma relevancia para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado, lo que indica que las empresas están centradas en lidiar con los retos a corto plazo.

VI CONCLUSIONES

Estas conclusiones subrayan la complejidad de la gestión de Empresas Familiares (EF) MYPES y la importancia de una combinación de factores internos y externos para su continuidad y éxito.

- La investigación confirma que la profesionalización interna no se relaciona significativamente con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales. Este hallazgo sugiere que, aunque la profesionalización es crucial, no es el único factor determinante para la sostenibilidad y éxito a largo plazo de estas empresas.
- Las empresas familiares MYPES muestran un desempeño básico en términos de profesionalización, especialmente en dimensiones como nivel de profesionalización, herramientas de gestión y protocolo familiar. Esta situación se debe en gran parte al desconocimiento y la falta de experiencia, lo que impide la implementación efectiva de prácticas profesionales.
- La profesionalización interna adquiere mayor relevancia a medida que las empresas crecen y enfrentan desafíos más complejos. Inicialmente, las empresas familiares tienden a enfocarse en la supervivencia diaria, pero a medida que evolucionan, la necesidad de una gestión profesional se vuelve más evidente para mantener la competitividad y asegurar la continuidad.
- La continuidad de las empresas familiares no depende únicamente de factores internos, sino que también está fuertemente influenciada por factores externos, como los cambios tecnológicos y la competencia en el mercado. Estos elementos externos pueden ser determinantes en la capacidad de las empresas para adaptarse y prosperar a largo plazo.
- La sucesión generacional se presenta como un desafío significativo a mediano o largo plazo para la continuidad de las empresas familiares, de manera especial para las micro y

pequeñas empresas familiares. La falta de planificación adecuada, resistencia al cambio y carencia de profesionalismo en la nueva generación son obstáculos recurrentes que pueden llevar al fracaso en la transición y, en última instancia, a la desaparición de la empresa.

- Para asegurar la continuidad de las empresas familiares, es esencial implementar procesos de institucionalización y profesionalización desde la primera generación con el o los fundadores. Establecer un protocolo familiar consensuado y actualizado. Asegurar la formación y profesionalización de los miembros de la siguiente generación aumentan las probabilidades de éxito en la transición y contribuyen a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

VII RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se sugieren ser implementadas de manera gradual y sostenida, asegurando que las Empresas Familiares (EF) MYPES puedan mejorar su profesionalización, competitividad y capacidad de enfrentar los desafíos del mercado contemporáneo.

- **Implementar programas de capacitación continua.** Desarrollar e implementar programas de capacitación continua a la medida para todos los miembros de la familia involucrados en la empresa, enfocados en habilidades de gestión, finanzas, tributación, mercadeo, liderazgo y herramientas modernas de administración con soporte tecnológico.
- **Establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación.** Implementar sistemas regulares de evaluación del desempeño y retroalimentación para todos los miembros de la familia y empleados, asegurando un desarrollo continuo y alineación con los objetivos de la empresa. Desarrollar indicadores clave de rendimiento y realizar evaluaciones periódicas. Proveer retroalimentación constructiva y diseñar planes de desarrollo personal y profesional para cada miembro basado en estas evaluaciones.
- **Desarrollar y formalizar un protocolo familiar.** Elaborar de manera gradual y consensuada un protocolo familiar que establezca reglas claras sobre la participación, roles y responsabilidades de los miembros de la familia en la empresa y de la familia con la empresa, así como los procedimientos para la sucesión generacional. En esta tarea es recomendable involucrar a asesores externos para facilitar el proceso y garantizar que todos los aspectos críticos sean cubiertos de manera profesional.
- **Fomentar la planificación estratégica.** Promover la adopción de prácticas de planificación estratégica para alinear los objetivos familiares y empresariales, anticipar desafíos y aprovechar oportunidades del mercado. Realizar sesiones anuales de planificación estratégica con la participación de todos los miembros clave de la familia y

la empresa. Utilizar herramientas y técnicas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para evaluar el entorno interno y externo y definir planes de acción concretos, así como el modelo Canvas como herramienta estratégica para conceptualizar mejor el modelo de negocio y percibirlo visualmente en un solo lienzo.

- **Adoptar tecnologías modernas.** Para mantenerse en el mercado la empresa familiar debe planificar e integrar tecnologías modernas en los procesos de la empresa, para mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones basada en datos y la competitividad en el mercado. Evaluar las necesidades tecnológicas de la empresa y realizar inversiones graduales necesarias sea en software de gestión empresarial, análisis de datos y herramientas de automatización considerando las bondades de la Inteligencia Artificial (IA). Capacitar a los empleados en el uso de estas tecnologías para maximizar su impacto.
- **Promover la cultura de innovación.** Las empresas familiares más cimentadas, debe fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa familiar, incentivando la creatividad, el pensamiento disruptivo y la búsqueda constante de mejoras en productos, servicios y procesos. Dar oportunidades a las nuevas generaciones a que experimenten sus propuestas emprendedoras o exploren nuevas oportunidades de negocios.
- **Incorporar profesionales externos.** Las empresas familiares con mayor dinamismo de desarrollo y crecimiento de considerarse necesario, contratar profesionales externos con experiencia en áreas críticas como finanzas, marketing, operaciones y tecnologías para complementar las capacidades internas y ofrecer perspectivas frescas e imparciales. Identificar las áreas donde la empresa necesita apoyo especializado y buscar profesionales con experiencia comprobada en el sector. Establecer contratos claros con objetivos específicos y mecanismos de evaluación del desempeño.

VIII REFERENCIAS

- Aguilar Rascón, O. C. (2023). Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera. *Análisis Económico*, 38(97), 149-161. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v38n97/Aguilar>
- Asociación de Empresas Familiares – AEF. (2023). <https://www.aefperu.org/>
- Asencio Condo, K., García Céspedes, S., Neira, R., & P. R. P. (2016). *La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima: estudio de casos* [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0178f643-fd4f-4213-980e-d7772af00efb/content>
- Bahamonde Vilchez, I. S., Ramos La Rosa, M. N., & Salcedo Ramos, G. R. (2018). *Factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima - Perú*. [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe//handle/20.500.12640/1463>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (3a ed.). McGraw-Will/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Betancourt Ramírez, J., Gómez-betancourt, G., & López Vergara, M. P. (2010). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio de las empresas familiares colombianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(120), 165-183. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21222706009>
- Bringas, P. T., & Hernani, M. M. (2013). Optimización del protocolo familiar para la permanencia de las empresas familiares peruanas sobre la base del entorno familiar. *Organizacoes Em Contexto*, 9, 197-218. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v9n18p197-218>

- Cabrejos Burga, E., Estela, E. H., & Nicolás, R. Y. W. (2020). Profesionalización en la gestión administrativa de PyMEs familiares del sector gráfico. *Novarua*, 65-81. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.21.4>
- Cerón Salvador. (2023). Emprendimiento como estrategia de permanencia de la empresa familiar. *LEGADO LIVE, Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM, Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey*, 23-24. <https://ifem.tec.mx/es/publicaciones>
- Doral Fábregas, F. (2024). Diagnóstico del futuro de la empresa familiar a partir del estudio de los fundadores de empresas familiares y el análisis de la evolución de las estructuras familiares y el tejido empresarial en España. *Ciencias Administrativas*, (24), 1-16. <https://orcid.org/0000-0001-8207-8757>
- Escalante Terrones, L. J., Manrique Avendaño, S. M., Montes Jurado, A. P., & P. G. F. (2018). *Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas*. [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0e6e714b-3a68-461d-8c88-a1a4a933a15e/content>
- Escura Serés, F., Escura Sancho, A., Escura Esteban, E., & Prieto Higelmo, B. (2023). *Empresa familiar: Estructura Jurídica, Organización y Ventaja*. Bufete Escura, S.L.P.
- Gaona-Tamez, L. L., Hernández-Sandoval, R. H., & Aguilera-Mancilla, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Vinculategica*, 5(2), 811-819. http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.3_La_profesionalización_de_las_empresas.pdf

- García Aráoz, R., Lucero Bringas, M. A., & Ribbert, E. E. (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias Administrativas*, 21, Universidad Nacional de La Plata. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511671820001>
<https://doi.org/10.24215/23143738e109>
- González, E., & Olivie, C. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*. https://www.laempresafamiliar.com/wp-content/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf
- Lenguaza Alborn, M. A., Sosa Aoyama, J. K., & Riquelme Benítez, C. R. (2024). Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6, (e601501). <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601501>
- Lucero Bringas, M. de los Á., García Aráoz, R., & Ribbet, E. (2023). El Protocolo Familiar, una herramienta de planificación estratégica para la continuidad de la empresa familiar. *Ciencia y Técnica Administrativa (CyTA)*. <https://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=220102>
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (14a ed.). Cengage Learning Editores, S.A.
- Llerena Talavera, D. K., & Cahuapaza Morales, A. (2023). La sucesión de poder y su relación con el crecimiento de las empresas familiares del Perú. *Iberoamerican Business Journal*, 6(2), 34-52. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2023.vol6.2.11070>
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Novoa, J. C., & Camacho, A. D. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión: Estudio de caso. *Nova Scientia*, 14(28), 1-20. <https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>

- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Camacho, A. D., Robles Acosta, C., & Martínez Rodríguez, M. C. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Revista ESPACIOS*, 41(7), 20-31. <https://ipn.elsevierpure.com/en/publications/profesionalización-interna-de-la-empresa-familiar-rural-en-el-con>
- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D., & Camacho, A. D. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: Evolución y líneas de investigación. *Ciencias Humanas y Sociales*, 12(2), 1-32. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Marcelino-Aranda, M., Torres Ramirez, A., Ramírez Campos, Á., & Aguilar Aguilar, N. (2017). Profesionalización: Un reto para la empresa familiar. *Instituto Politécnico Nacional*. <http://www.boletin.upiita.ipn.mx/index.php/ciencia/691-cyt-numero-58/1339-profesionalizacion-un-reto-para-la-empresa-familiar?tmpl=component&print=1&page=>
- Reynoso Loera, B. M. (2017). Nivel de profesionalización en la gestión de la empresa familiar. *CUCEA, Universidad de Guadalajara*. http://www.cucea.udg.mx/es/publicaciones_digitales/la-contabilidad-y-los-impuestos-como-herramientas-de-cambio-en-la-sociedad
- Rivero Ponce de León, E. (2019). *La influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016-2018* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/4e077223-2241-4958-a7f0-85579c75fd4c>
- Rivero Ponce de León, E.R. (2019). Principales factores de la continuidad en las empresas familiares. *Quipukamayoc*, 27(53), 97-103. <https://doi.org/10.15381/quipu.v27i53.15993>

- Rojas Galindo, L. F. (2020). *Dirección estratégica en las empresas familiares orientada a la sostenibilidad del negocio* [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UNIMILITAR. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37049?show=full>
- Rojas Navas, F. V. (2014). *La profesionalización de las nuevas generaciones en la empresa familiar* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. Repositorio. <https://riuma.uma.es/entities/publication/e13d95d3-5461-40d7-a84c-cb988cf93e6f>
- Santamaría Freire, E., & Oviedo, A. M. (2016). Efectos de la aversión al riesgo en estrategias de expansión sobre la participación de mercado. *Sotavento MBA*, 28, 64–73. <https://doi.org/10.18601/01233734.n28.07>
- Sukier Bernardo, H., Neira Molina, H., Portillo Medina, R., Hernández Fernández, L., & Fábregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, 38(24), 1–12. <https://doi.org/ISSN07981015>
- Tadeo Basco, R. J. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://doi.org/10.10234543>
- Tàpies Lloret, J. (2018). *Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta*. IESE Business School. www.cegeglobal.com
- Ticona-Apaza, F., & Neira-Ponce, E. (2023). Sucesión generacional y continuidad empresarial en las micro y pequeñas empresas familiares del sector textil. *360 Gestión*. 8(10), 1–14. <https://doi.org/10.18800/360gestion.202308.010>
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresa familiar: Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Editorial CECSA.

IX ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: La profesionalización interna y la continuidad de las Empresas Familiares (EF) MYPES industriales asociadas a la CCL.				
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable asociada	Tipo de Investigación:
¿En qué medida la profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima?	OG: Determinar en qué medida la profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.	Hi: Existe relación entre la profesionalización interna y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.	V1: Profesionalización interna 1. Nivel de profesionalización interna 2. Herramientas gestión 3. Protocolo familiar	<ul style="list-style-type: none"> Alcance aplicado Enfoque cuantitativo Diseño de investigación: <ul style="list-style-type: none"> No Experimental u observacional
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> Nivel explicativo correlacional Temporalidad transversal. Población – Muestra: <ul style="list-style-type: none"> Población 877 MYPES Familiares asociadas a la CCL Muestra 200 MYPES. Instrumento: <ul style="list-style-type: none"> Formulario de encuesta
1 ¿En qué medida el nivel de profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima?	OE1: Determinar en qué medida el nivel de profesionalización interna se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.	HE1: Existe relación entre el nivel de profesionalización interna y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.	V2: Continuidad de las EF 1. Crecimiento 2. Inversiones 3. Mercado	
2 ¿En qué medida el desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar se relaciona con la continuidad de las empresas MYPES industriales asociadas	OE2: Determinar en qué medida el desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES	HE2: Existe relación entre el desconocimiento de herramientas profesionales para gestionar y la continuidad de las empresas familiares MYPES		

en la Cámara de Comercio de Lima?	industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.	industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.
3 ¿En qué medida la carencia o desconocimiento del protocolo familiar se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima?	OE3: Determinar en qué medida la carencia o desconocimiento del protocolo familiar se relaciona con la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.	HE3: Existe relación entre la carencia o desconocimiento del protocolo familiar y la continuidad de las empresas familiares MYPES industriales asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

La profesionalización interna y la continuidad de las Empresas Familiares (EF) MYPES industriales asociadas a la CCL.

Variables asociadas: profesionalización interna

Variable	Dimensión	Indicador	Medición	Medición
V1. Profesionalización interna <i>Conceptualización:</i> La profesionalización interna es un proceso estratégico que involucra a la alta dirección de la empresa quien deberá generar y llevar a cabo las acciones pertinentes para su ejecución, se implementa con el fin de mantener y prolongar la visión y misión con la que se constituyó la empresa, así como seguir fomentando los valores y costumbres del fundador y la familia. (Marcelino-Aranda et al. 2020)	1.1. Nivel de profesionalización <i>Operativización:</i> El nivel de profesionalización es entendido como la competencia que se atribuye al fundador en cuanto a su formación académica, el perfil requerido, experiencia previa necesaria.	1.1.1. Nivel de formación académica	Cualitativa ordinal	Cuestionario
		1.1.2. Perfil del gestor		
		1.1.3. Experiencia previa		
	1.2. Herramientas de gestión <i>Operativización:</i> Las herramientas de gestión es referido al conocimiento de los diferentes procesos estratégicos para la gestión de la empresa, involucra al conocimiento de la tecnología y las normatividades más relacionadas a la gestión.	1.2.1 Procesos		
		1.2.2 Tecnología		
		1.2.3 Normatividad		
	1.3. Protocolo familiar <i>Operativización:</i> El protocolo familiar es el documento reglamentario que establece las relaciones entre los miembros de la familia y la vinculación con la empresa.	1.3.1 Conocimiento		

Variable de supervisión: continuidad de las empresas familiares

Variable	Dimensión	Indicador	Medición	Instrumento
V2. Continuidad <i>Conceptualización.</i> La continuidad de la empresa familiar se relaciona con el componente de la sucesión, considerando procesos como la planificación de la sucesión, el retiro del fundador y el espíritu emprendedor e involucra los tres subsistemas de la empresa familiar: la empresa, la familia, la propiedad. (Belausteguigoitia (2012))	2.1. Crecimiento <i>Operativización:</i> El crecimiento visto desde el ángulo del emprendimiento refleja el crecimiento del patrimonio de la empresa y la familia.	2.1.1 Crecimiento	Cualitativa ordinal	Cuestionario
	2.2. Inversiones <i>Operativización:</i> Las inversiones como característica que refleja el espíritu emprendedor sean en nuevos emprendimientos o reinvertiendo en el mismo negocio.	2.2.1 Nuevos emprendimientos		
	2.3. Mercado <i>Operativización:</i> como elemento de continuidad es el ámbito donde participa la empresa.	2.2.2 Reinversión		
		2.3.1 Participación		

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3: Cuestionario

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVO(S) FUNDADOR (es) DE EMPRESAS FAMILIARES (EF) MYPES

El propósito del presente estudio denominado “**La profesionalización interna y la continuidad de las Empresas Familiares (EF) MYPES industriales asociadas a la Cámara de Comercios de Lima**”, es conocer la percepción de los empresarios fundadores de Empresas Familiares respecto a dimensiones relacionadas con la profesionalización y la continuidad de la empresa familiar.

La información tendrá un tratamiento estrictamente académico y servirá para contrastar las hipótesis planteadas en el proyecto de la investigación. En tal sentido, se agradece por anticipado su valioso tiempo y colaboración en proporcionar las respuestas respectivas, los que permitirán alcanzar los objetivos establecidos. 2023

i. DATOS INFORMATIVOS

- Cargo que ocupa en la empresa: Presidente Directorio ___ Director ___ Gerente General ___ Gerente ___ Administrador ___ Jefatura Encargado área ___ Socio ___ Otro ___
- Años en el cargo: 1-3 ___ 4-6 ___ 7-10 ___ 10-15 ___ 15-20 ___ más de 20 ___
- Sexo: F ___ M ___

EMPRESA

- Tipo de sociedad: E.I.R.L. ___ S.R.L. ___ S.A.C. ___ S.A. ___ OTRO _____
- Sector y actividad económica principal de la empresa: _____

- Cantidad de años que tiene la empresa creada: 1-4 ___ 5-10 ___ 11-15 ___ 16-20 ___ más de 20 ___
- Cantidad de socios: _____
- Tamaño de la empresa: MICRO _____ (venta hasta 150 UIT) PEQUEÑA _____ (hasta 1700 UIT)

ii. SECCIÓN PREGUNTAS

Marque la alternativa que considere la más indicada a la pregunta.

Tema: Nivel de formación académica

1. ¿Cuál era el MAYOR nivel de formación que Ud. **TENÍA** cuando creó o formó la empresa?

Cursos formativos	Estudios Técnicos	Grado Bachiller	Título profesional	Especializaciones

2. ¿Cuál es el MAYOR nivel de formación que TIENE actualmente?

Cursos formativos	Estudios Técnicos	Grado Bachiller	Título profesional	Especializaciones

Tema: Perfil del gestor

3. ¿Considera Ud. en que, se debe “tener capacidades” para iniciar un negocio o empresa? (*como: creatividad, confianza en uno mismo, motivación personal, visión, perseverancia, responsable, liderazgo, saber financiarse, tomar decisiones, otros*)

No es importante	No es tan importante	Es importante	Es Muy importante

4. ¿Considera Ud. que se debe “tener la habilidad de aprender de gestión o administración” estando ya en la práctica? (*o en la “cancha”*)

No es importante	No es tan importante	Es importante	Es Muy importante

5. ¿Considera Ud. que, “se debe tener la habilidad de saber negociar” desde cuando se inicia el negocio o empresa?

No es importante	No es tan importante	Es importante	Es Muy importante

6. ¿Considera Ud. que “se debe tener la habilidad de saber tomar decisiones” cuando se inicia un negocio o empresa?

No es importante	No es tan importante	Es importante	Es Muy importante

Tema: Experiencia previa.

7. ¿Cuántos años de experiencia laboral TENÍA Ud. cuando creó o inició el negocio o empresa?

De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años

8. Antes de crear o formar de la empresa ¿Dónde tuvo su mayor experiencia laboral?:

En empresas de la familia	En empresas NO de la familia (otras empresas privadas)	En organizaciones o instituciones públicas	En organizaciones privadas y públicas	Como independiente

9. ¿En qué áreas o nivel Ud. tuvo más experiencia laboral ANTES de formar o crear la empresa?

No tuve experiencia	Áreas operativas como obrero	Áreas operativas como empleado	Jefaturas	Gerencias	Como independiente

Tema: Procesos.

10. ¿Cuánto conocía Ud. sobre las "herramientas de gestionar o administrar" cuando creó o formó la empresa? (*Planeamiento, estrategias, marketing, finanzas, operaciones, Liderazgo de personal, otros*)

Conocía muy poco	Conocía poco	Conocía lo necesario	Conocía bien	Conocía muy bien

11. ¿Considera Ud. que DEBE conocerse o saber las "herramientas de gestión o administración" ANTES de formar o crear una empresa?

En desacuerdo	Es indistinto	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Tema: Tecnología.

12. Cuando Ud. creó la empresa, ¿cuánto conocía o tenía conocimiento" sobre la tecnología" para aplicarse a la gestión o administración de la empresa?

Conocía muy poco	Conocía poco	Conocía lo necesario	Conocía bien	Conocía muy bien

13. ¿Considera Ud. que en la actualidad su empresa ¿cuenta con la tecnología apropiada para gestionar o administrar las diferentes áreas?

La tecnología es inadecuada, desfasada	La tecnología es básica, ayuda en algunas fases o actividades	Tecnología es adecuada para las necesidades, actuales de la empresa	Tecnología es muy actualizada

Tema: Normatividad.

14. Cuando Ud. formó o creó la empresa, ¿Cuánto sabía o conocía de temas "tributarios, laborales, contables, financieros y otros" para gestionar o administrar la empresa?

Conocía muy poco	Conocía poco	Conocía lo necesario	Conocía bien	Conocía muy bien

15. en la actualidad ¿Considera Ud. que antes de crear o formar una empresa, debe conocerse o saber sobre temas tributarios, laborales, contables, financieros y otros para gestionar o administrar?

En desacuerdo	Es indistinto	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Tema: Protocolo familiar.

16. ¿Qué tanto sabe o conoce Ud. sobre lo que es un "Protocolo Familiar"?

Desconozco	Lo he escuchado	Se algo de qué se trata	Si sé de qué se trata

17. ¿Qué tan importante considera Ud. que debe de tenerse o contar con un “Protocolo Familiar”?

Desconozco	No es importante	Algo importante	Es importante	Es muy importante

18. En la actualidad, en su familia ¿cuenta con un Protocolo Familiar?

No, tenemos	Se tiene la intención de elaborarlo	Está en proceso de elaboración	Si tenemos

Tema: Crecimiento.

19. Desde que Ud. creó la empresa, ¿en cuánto estima que se ha "incrementado o crecido el patrimonio" de la EMPRESA?

Se mantiene igual o no se ha incrementado	De 1 a 2 veces	De 3 a 4 veces	De 5 a 6 veces	Más de 6 veces

20. Desde que Ud. creó la empresa, ¿en cuánto estima que se ha “incrementado o crecido el patrimonio de la FAMILIA”?

Se mantiene, no se ha incrementado	De 1 a 2 veces	De 3 a 4 veces	Más de 4 veces

Tema: Nuevos emprendimientos.

21. Las utilidades generadas en su empresa ¿Ud. ha diversificado creando nuevas empresas?

Se mantiene igual, no se ha diversificado	Si, se ha diversificado en RUBROS VINCULADOS a la actual actividad	Si, se ha diversificado EN OTROS RUBROS o actividad

Tema: Reinversión.

22. ¿Qué tan importante considera Ud. REINVERTIR las utilidades en la empresa?

No es importante	Es poco importante	Es importante	Es muy importante

23. Como empresa ¿QUÉ PORCENTAJE de las utilidades se vuelven a reinvertir?

No se reinvierte	Casi siempre menos del 50%	Casi siempre entre el 50% y 70%	Por lo general más del 70%	En la mayoría de las veces el 100%

Tema: Mercado.

24. ¿En qué ámbitos de mercados participa su empresa?

Sólo en mercado de Lima (o local)	En mercados de Lima y Regiones del país	En mercados peruanos y algunos internacionales	Sólo en mercados internacionales

Muchas gracias por su valiosa colaboración

Anexo 4: Validación del Instrumento

Jueces opinantes:

- Juez 1: Dr. En Economía. MAURICIO PACHAS, Pablo W.
- Juez 2: Dr. En Ingeniería Industrial. SOTOMAYOR SANCHO DÁVILA, César Rafael
- Juez 3: Dr. En Administración. CAMARGO HERMOSILLA, Raúl Moisés
- Juez 4: Dra. En Ingeniería Industrial. GARCÍA ZAPATA Teonila Doria
- Juez 5: Dra. En Turismo. MENDOZA PÚA Edelmira Del Rosario

Resultados:

De acuerdo con el método de V. de Aiken, el resultado obtenido de la opinión de cinco expertos fue:

- Resultado del criterio “**suficiencia**”: 0.98 (98%)
- Resultado del criterio “**claridad**”: 0.99 (99%)
- Resultado del criterio “**coherencia**”: 1.00 (100%)
- Resultado del criterio “**relevancia**”: 1.00 (100%)
- Resultado por ponderación de los cinco criterios: 0.99 (99%)

Opinión de aplicabilidad: **Válido, aplicar**

Cálculos:

SUFICIENCIA	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	SUFICIENCIA	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	PROMEDIO
P1	4	4	4	4	4	P1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P2	4	4	4	4	4	P2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P3	4	4	3	4	4	P3	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00	1.0
P4	4	4	4	4	4	P4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P5	4	4	4	4	4	P5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P6	4	4	4	4	4	P6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P7	4	4	4	4	4	P7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P8	4	4	3	4	4	P8	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00	1.0
P9	3	3	4	4	4	P9	0.75	0.75	1.00	1.00	1.00	0.9
P10	4	4	4	3	4	P10	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	1.0
P11	4	4	4	4	4	P11	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P12	4	4	4	4	4	P12	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P13	4	4	4	4	4	P13	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P14	3	4	3	4	4	P14	0.75	1.00	0.75	1.00	1.00	0.9
P15	3	4	4	4	4	P15	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P16	4	4	4	4	4	P16	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P17	4	3	4	4	4	P17	1.00	0.75	1.00	1.00	1.00	1.0
P18	4	4	4	4	4	P18	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P19	4	4	4	4	4	P19	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P20	4	4	4	4	4	P20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P21	4	4	4	4	4	P21	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P22	4	4	4	4	4	P22	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P23	4	4	4	4	4	P23	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P24	4	4	3	4	4	P24	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00	1.0
												23.5
												0.98

Nota. Elaboración propia.

CLARIDAD	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5		CLARIDAD	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	PROMEDIO
P1	4	4	4	4	4		P1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P2	4	4	4	4	4		P2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P3	3	4	4	4	4		P3	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P4	4	4	4	4	4		P4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P5	4	4	4	4	4		P5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P6	4	4	4	4	4		P6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P7	4	4	4	4	4		P7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P8	4	4	4	4	4		P8	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P9	4	4	4	4	4		P9	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P10	4	4	4	4	4		P10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P11	4	4	4	4	4		P11	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P12	4	4	4	3	4		P12	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	1.0
P13	4	4	4	3	4		P13	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	1.0
P14	4	4	4	4	4		P14	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P15	4	4	4	4	4		P15	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P16	4	4	4	4	4		P16	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P17	4	4	4	4	4		P17	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P18	4	4	4	4	4		P18	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P19	4	4	4	4	4		P19	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P20	4	4	4	4	4		P20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P21	4	4	4	4	4		P21	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P22	4	4	4	4	4		P22	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P23	4	4	4	4	4		P23	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P24	4	4	4	4	4		P24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
													23.9
													0.99

Nota. Elaboración propia.

COHERENCIA	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5		COHERENCIA	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	PROMEDIO
P1	4	4	4	4	4		P1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P2	4	4	4	4	4		P2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P3	4	4	4	4	4		P3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P4	4	4	4	4	4		P4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P5	4	4	4	4	4		P5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P6	4	4	4	4	4		P6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P7	4	4	4	4	4		P7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P8	4	4	4	4	4		P8	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P9	4	4	4	4	4		P9	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P10	4	4	4	4	4		P10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P11	4	4	4	4	4		P11	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P12	4	4	4	4	4		P12	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P13	4	4	4	4	4		P13	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P14	4	4	4	4	4		P14	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P15	4	4	4	4	4		P15	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P16	4	4	4	4	4		P16	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P17	4	3	4	4	4		P17	1.00	0.75	1.00	1.00	1.00	1.0
P18	4	4	4	4	4		P18	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P19	4	4	4	4	4		P19	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P20	4	4	4	4	4		P20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P21	4	4	4	4	4		P21	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P22	4	4	4	4	4		P22	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P23	4	4	4	4	4		P23	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P24	4	4	4	4	4		P24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
													24.0
													1.00

Nota. Elaboración propia.

RELEVANCIA	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5		RELEVANCIA	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	PROMEDIO
P1	4	4	4	4	4		P1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P2	3	4	4	4	4		P2	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P3	4	4	4	4	4		P3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P4	4	4	4	4	4		P4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P5	4	4	4	4	4		P5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P6	4	4	4	4	4		P6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P7	3	4	4	4	4		P7	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P8	4	4	4	4	4		P8	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P9	4	4	4	4	4		P9	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P10	4	4	4	4	4		P10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P11	4	4	4	4	4		P11	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P12	4	4	4	4	4		P12	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P13	4	4	4	4	4		P13	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P14	4	4	4	4	4		P14	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P15	4	4	4	4	4		P15	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P16	4	4	4	4	4		P16	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P17	4	4	4	4	4		P17	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P18	4	4	4	4	4		P18	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P19	4	4	4	4	4		P19	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P20	4	4	4	4	4		P20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P21	4	4	4	4	4		P21	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P22	4	4	4	4	4		P22	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P23	4	4	4	4	4		P23	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
P24	4	4	4	4	4		P24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0
													23.9
													1.00
VALIDEZ DE CONTENIDO CON V. AIKEN						0.99							

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con el diseño del instrumento y su evaluación por los jueces de expertos, que fueron cinco, se puede concluir que el diseño del instrumento califica en su validez de contenido, de acuerdo con los cálculos realizados con el estadístico de la V. de Aiken, cuyo resultado es de 0.99 tomando como referencia un indicador mayor a 0.70, tal como lo sugiere la V. de Aiken.

Crterios para valoración del instrumento

Rúbrica para la evaluación de expertos

CRITERIOS	Escala de valoración			
	1	2	3	4
<p>1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de esta.</p>	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes
<p>2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	El ítem no es claro	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<p>3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
<p>4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p>	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que este mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Anexo 5. Cámara de Comercio de Lima - CCL

<https://www.camaralima.org.pe/>

La Cámara de Comercio de Lima CCL, es un gremio representativo empresarial fundada el 20 de abril de 1888 por iniciativa de 73 empresarios siendo su primer presidente don Pedro Correa y Santiago. En la actualidad define su Misión como “Promover el desarrollo de la libre empresa haciendo respetar sus legítimos derechos, facilitando oportunidades de negocio, brindándole asistencia y servicios e impulsando su competitividad”, y su Visión como “Ser el gremio empresarial líder del país, respetado por la sociedad y referente de la opinión empresarial”.

La CCL tiene una larga y fructífera labor no sólo en apoyo al sector empresarial, sino también, de gran contribución con el desarrollo de diferentes sectores económicos del país con el consecuente impacto en contribución al desarrollo económico y social del país. Algunos aportes a la sociedad se tienen:

- Contribuyo a la creación de lo que hoy es la SUNAT. El 14 de noviembre de 1895 el Gobierno de Andrés Avelino Cáceres, encomendó a la CCL elaborar un proyecto para la organización de una compañía recaudadora que se encargue del cobro de los tributos. En julio de 1896 se fundó la “Sociedad Anónima Recaudadora de Impuestos” (lo que hoy es la SUNAT).
- Contribuyó a la creación de lo que es hoy El Banco de La Nación. En 1905 con los aportes de la CCL se creó la antigua Caja de Depósitos y Consignaciones (que después dio origen al actual Banco de la Nación), y se entregó al Gobierno un proyecto destinado a perfeccionar y sistematizar el arancel de aduanas, en armonía con las normas del comercio internacional.
- Creó En 1928 (18 de abril) creó el primer Registro Nacional de Protestos y Moras. Antecedente del actual Registro Nacional de Protestos y Moras, con el propósito de facilitar

información fidedigna y solvente en aras de una mayor transparencia para el otorgamiento de los créditos.

- En 1929 (24 de julio) La CCL publica el primer Boletín Informativo Comercial, Industrial y Bancario, con el propósito de difundir el movimiento comercial, industrial y bancario, las estadísticas de comercio exterior, las ofertas y demandas, un resumen de las leyes y resoluciones de carácter económico, así como las colaboraciones de interés empresarial.
- En 1949 (26 de junio) La CCL Instituye el primer “Centro de Estudios Económicos” y el “Primer Centro de Estudios Tributarios”, dirigidos por Rómulo Ferrero Rebagliati y Enrique Vidal Cárdenas, respectivamente; escribió la Historia de la Cámara de Comercio de Lima, comprendida entre 1938 y 1962.
- En 1988 (20 de abril) La CCL Celebró Su Primer Centenario con la presencia de los representantes de todas las cámaras de comercio del país, que integraban la “Confederación de Cámaras de Comercio y Producción del Perú” (Confecámaras).
- En 1993 (22 de setiembre) La CCL crea el primer “Centro Nacional e Internacional de Arbitraje en el Perú”, hoy Centro de Arbitraje; como legítima heredera del Antiguo Tribunal del Consulado creado el 21 de febrero de 1613 por el Virrey Márquez de Montesclaros.
- En 2000 (15 de setiembre) la CCL instituyó el “Centro de Investigación Empresarial–CIE” para el análisis, estudios y propuestas, sobre los diversos asuntos de interés gremial, nacional e internacional, que afectan el desenvolvimiento de la economía y de las empresas.
- En Setiembre del 2003 la Cámara de Comercio de Lima fue reconocida entre las cuatro primeras del mundo, por “su contribución a la promoción e integración de las cámaras de comercio del Perú” en el Congreso de la Federación Mundial de Cámaras del mundo en Quebec, Canadá.
- El año 2005 la CCL participó activamente en las iniciativas para conjugar el esfuerzo del sector privado y público, tanto para la culminación de las negociaciones del Tratado de

Libre Comercio (TLC) con EE. UU. como para mejorar la competitividad del país, en un contexto en que las exportaciones superaron los 17.000 millones de dólares y las reservas internacionales aumentaron a 14.097 millones de dólares.

- En 2008 (26 de junio), el CIE se convierte en el “Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial-IEDEP”, que además de la oportuna evaluación de las variables económicas, políticas y sociales, incluyendo sus proyecciones, formula propuestas para una reforma integral del Estado.
- El 2010 (4 de abril) inició sus actividades el Instituto de Administración y Negocios de la Cámara de Comercio de Lima (ICAM) que, en tres años forma profesionales en administración de negocios, en estudios donde los alumnos interactúan con las empresas asociadas a la institución.
- En noviembre del 2013, la CCL instaló el “Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (Idexcam)”
- En 2021 (25 noviembre) Con el proyecto, “Cámaras Digitales: La nueva normalidad”, la CCL ganó la Competencia Mundial de Cámaras en la categoría de Mejor Proyecto Digital, organizada por International Chamber of Commerce (ICC) y World Chambers Federation (WCF) y los ganadores fueron dados a conocer durante la clausura del Congreso Mundial de Cámaras de Comercio, que se llevó a cabo en la ciudad de Dubai, capital de Emiratos Árabes Unidos.
- 2023 (2 de febrero) La CCL Asumió la presidencia pro tempore del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (CEAP) y del Capítulo Perú para el periodo 2023-2024.
