

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



**Determinantes vinculados a la sostenibilidad en las empresas familiares del sector tecnológico en la ciudad de Chiclayo, 2021**

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

**AUTOR**

**Victor Amador Davila Zanabria**

**ASESOR**

**Rafael Camilo Giron Cordova**

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

**Chiclayo, 2022**

**Determinantes vinculados a la sostenibilidad en las empresas familiares del sector tecnológico en la ciudad de Chiclayo, 2021**

PRESENTADA POR

**Victor Amador Davila Zanabria**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Jessica Karin Solano Cavero

PRESIDENTE

Angel Eduardo Llatas Rivas

SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova

VOCAL

## **Dedicatoria**

Agradecer a Dios por haberme guiado a lo largo de mi vida, por ser mi luz y mi camino. A mis padres, por su amor incondicional y a mi esposa por su amor y apoyo constante para lograr mis objetivos.

## **Agradecimientos**

A todas las personas que me ayudaron en la búsqueda de información para poder culminar mi investigación.

A mi asesor, Rafael Camilo Girón Córdova, por su tiempo y constante apoyo para el término de mi tesis.

# Determinantes vinculados a la sostenibilidad en las empresas familiares del sector tecnológico en la ciudad de Chiclayo, 2021

## INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<b>moam.info</b> Fuente de Internet	1%
2	<b>gestion.pe</b> Fuente de Internet	<1%
3	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<1%
4	Mohammed Oudah, Fauzia Jabeen, Christopher Dixon. "Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach", Sustainability, 2018 Publicación	<1%
5	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<1%
6	<b>www.cab.int.co</b> Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1%

## Índice

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción .....	7
Revisión de literatura .....	9
Materiales y métodos .....	12
Resultados y discusión.....	13
Conclusiones .....	26
Recomendaciones .....	27
Referencias.....	28
Anexos .....	30

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar la priorización de los determinantes vinculados a la sostenibilidad según el Modelo propuesto por Mohammed y Dixon por los responsables de las empresas familiares del sector tecnológico de Chiclayo, 2021, con la finalidad de reducir el porcentaje de mortalidad y asegurar la sostenibilidad en las empresas familiares permitiendo su continuidad generacional. Para ello, se utilizó el método de Proceso Jerárquico Analítico (PJA) con los determinantes Planificación de Sucesión, Planificación Estratégica, Gobierno Corporativo, Liderazgo, Valores de la Empresa Familiar, Capital Familiar y Asesores de Empresas Familiares. El estudio fue mixto de diseño no experimental y nivel descriptivo, se consideró a 06 empresas familiares que operan en el mercado y están en la primera y segunda generación, la técnica fue la entrevista. Los resultados mostraron que toman mayor importancia al determinante Liderazgo, lo cual demuestra que están enfocados en motivar y guiar a los colaboradores para el logro de resultados; pero, descuidan la parte de Planificación de Sucesión, Planificación Estratégica y Gobierno Corporativo, determinantes prioritarios para la sostenibilidad de las empresas familiares. En conclusión, los propietarios y/o administradores desconocen cómo profesionalizar su empresa familiar, esto ha originado que no se ha planificado la preparación de los posibles sucesores, ni tampoco la posibilidad de determinar para el futuro la creación de órganos de gobierno por parte de la familia; asimismo, los resultados obtenidos no concuerdan con la priorización de los determinantes planteados por Mohammed y Dixon para que exista una sostenibilidad en las empresas familiares.

**Palabras claves:** Empresa familiar, determinantes, sostenibilidad.

**JEL:** M1 Administración de empresas

## Abstract

The purpose of this research is to analyze the prioritization of the determinants linked to sustainability according to the Model proposed by Mohammed and Dixon by those responsible for family businesses in the technology sector of Chiclayo, 2021, in order to reduce the percentage of mortality and ensure sustainability in family businesses allowing their generational continuity. For this, the Analytical Hierarchical Process (AHP) method was used with the determinants of Succession Planning, Strategic Planning, Corporate Governance, Leadership, Family Business Values, Family Capital and Family Business Advisors. The study was mixed with a non-experimental design and a descriptive level, 06 family businesses that operate in the market and are in the first and second generation were considered, the technique was the interview. The results showed that they take greater importance to the Leadership determinant, which shows that they are focused on motivating and guiding employees to achieve results; but, they neglect the part of Succession Planning, Strategic Planning and Corporate Governance, priority determinants for the sustainability of family businesses. In conclusion, the owners and/or administrators do not know how to professionalize their family business, this has caused that the preparation of possible successors has not been planned, nor the possibility of determining for the future the creation of governing bodies by the family. Likewise, the results obtained do not agree with the prioritization of the determinants proposed by Mohammed and Dixon for there to be sustainability in family businesses.

**Keywords:** Family business, determinants, sustainability.

## Introducción

A nivel mundial en los últimos años las empresas familiares han tomado relevancia por sus aportes económicos al Producto Bruto Interno (PBI) de los países debido al número de empresas constituidas (Rivero, 2019), de estas según indica Zellweger (2017) en un 70 a 90% son empresas familiares; por otro lado Merchant, et.al (2017) manifiestan que un problema identificado en estas empresas es la sostenibilidad, donde el 30% de las organizaciones llegan hasta la segunda generación y solo el 15% continua a la tercera generación, lo cual es un problema generalizado, necesitando una intervención estratégica, para lo cual Onyeukwu y Jekelle, (2019) mencionan que sería importante implementar acciones estratégicas para asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares y de igual forma Mohammed y Dixon (2018) hablan de la importancia de conocer y saber priorizar algunos determinantes que están vinculados a la sostenibilidad en las empresas familiares, sobre todo en los países que están en desarrollo

Consecuentemente, Onyeukwu y Jekelle (2019) indican que los propietarios de las empresas familiares deben solucionar los problemas de sostenibilidad existentes dentro de ellas para evitar su desaparición prematura. Uno de los motivos por los cuales estas empresas están en peligro es porque los propietarios se jubilan o fallecen y no se da la sucesión adecuada o no hay un pensamiento igual entre el dueño de la empresa y el sucesor, por consiguiente, fracasan o no logran pasar a la siguiente generación debido a que no se transfiere la propiedad y la administración (Merchant, Kumar y Mallik, 2017).

Por lo tanto, Merchant et al. (2017) manifiestan la importancia que las organizaciones familiares tomen en cuenta y ejecuten permanentemente los determinantes vinculados a la sostenibilidad; asimismo, es necesario que los integrantes de la familia tengan los conocimientos necesarios, para realizar un correcto gobierno corporativo, antes de involucrarse en la gestión o administración de una empresa familiar ya que es diferente en relación a las grandes empresas por lo cual merece una mayor atención

En el Perú las organizaciones familiares representan el 80% de las empresas a nivel nacional lo cual significa que de las 25 mil empresas que se crean anualmente 20 mil son empresas familiares de los cuales sólo el 30% pasan de la primera a la segunda generación y tan solo el 10% pasa a la tercera generación. El motivo por el cual no llegan a pasar a la segunda y tercera



generación es porque no tienen estructurado un plan de sucesión y no tienen las herramientas de gestión adecuadas, así como un correcto gobierno corporativo para su continuidad (Garland, 2019).

Además, Mont (2020) mencionó que la mayoría no están profesionalizadas dado que no hay un adecuado gobierno corporativo, un desarrollo de protocolo de sucesión y falta de un consejo familiar; Al mismo tiempo, muchas veces los miembros de la familia ocupan cargos dentro de la empresa, los cuales no están capacitados para gestionar de la mejor forma la organización; asimismo, el inculcar los valores familiares dentro de la empresa es otro de los motivos de conflicto dentro de las empresas familiares pues es difícil conciliar o llegar a un acuerdo entre los miembros; igualmente, para realizar el proceso de sucesión por parte del propietario hacia el sucesor hay un desconocimiento de cómo organizarlo y a la vez existe una preocupación de que se trunque la continuidad de la empresa.

En la ciudad de Chiclayo, el Gerente General de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, en base a un estudio que fue realizado por la Cámara de Comercio, señaló que el 70% de las empresas formales son empresas familiares las cuales necesitan un mayor apoyo para lograr que crezcan y pasen a la tercera generación e impedir que quiebren (Radio Programas del Perú, 2018). En base a lo mencionado anteriormente se pudo indicar que las empresas familiares tecnológicas investigadas, tienen más de 10 años en el mercado, no son ajenas a esta problemática puesto que, en las entrevistas realizadas previamente a algunos propietarios indicaron que se han mantenido en el mercado gracias a las ventas que realizan y al buen trato que se le brinda al cliente pero que no tienen conocimiento de que exista un procedimiento a seguir para la sostenibilidad de sus empresas en el tiempo.

Por lo tanto, la pregunta problemática se formuló de la siguiente manera: ¿Cuál es la priorización de los determinantes vinculados a la sostenibilidad, según el Modelo de Mohammed & Dixon, que tienen los responsables de las empresas familiares del sector tecnológico en la ciudad de Chiclayo, 2021?

Asimismo, el objetivo general fue analizar la priorización de los determinantes vinculados a la sostenibilidad según el Modelo propuesto por Mohammed y Dixon por los responsables de las empresas familiares del sector tecnológico de Chiclayo, 2021. Igualmente, los objetivos específicos fueron: Describir los determinantes vinculados a la sostenibilidad en las empresas

familiares del sector tecnológico en la ciudad de Chiclayo e identificar la priorización de los determinantes para la sostenibilidad que hacen los responsables de las empresas familiares investigadas en base a la priorización que plantea el modelo de Mohammed & Dixon (2018).

Consecuentemente, la investigación fue importante porque se pudo describir e identificar la priorización de la jerarquía que hicieron los responsables entrevistados con el Modelo elegido; igualmente, servirá de referencia para futuras investigaciones generando estrategias y/o reforzar las ya existentes para asegurar la sostenibilidad generacional (Mohammed y Dixon, 2018) y de esa manera ayudará a reducir el porcentaje de mortalidad de las mismas (Rivero, 2019). Además, el aporte con la sociedad se da porque asegurará una adecuada sostenibilidad en una empresa familiar permitiendo la continuidad en los distintos puestos de trabajo. (Cioca, Wehbe, Popescu y Popescu, 2020).

## **Revisión de literatura**

Las empresas familiares hoy en día no tienen una idea clara sobre el proceso de transición y sostenibilidad, tan solo se limitan a tener en cuenta estrategias de corto plazo o sino solo tienen estrategias de largo plazo con limitantes (Mohammed y Dixon, 2018). Es por eso que, están inmersos en una variedad de problemas desde el principio de sus operaciones, durante su administración que los llevan a cerrar sus empresas y dejar sin empleo a varias personas (Cho, Okuboyejo y Dickson, 2017); es así que este tipo de empresas mostraron deficiencias en cuanto al capital humano existente en la organización y por ende, expusieron una falta de preparación para realizar el traspaso de la empresa a la siguiente generación y de esa manera lograr la sostenibilidad de la misma (Lušňáková, Juríčková, Šajbidorová & Lenčěšová, 2019). Por lo tanto, estas empresas debieron de tomar una mayor importancia al plan de sucesión, a una planeación estratégica y a un régimen corporativo para que de esa manera puedan tener una mayor seguridad en la sostenibilidad de la organización. Igualmente, para poder tener una sostenibilidad en el tiempo y generacional se tiene que incluir la profesionalización y algunos componentes importante como la rentabilidad, la sucesión y la riqueza socioemocional (Rivero, 2019); asimismo, el liderazgo es otro factor importante puesto que al entender el liderazgo dentro de la empresa familiar va a ayudar a tomar decisiones estratégicas correctas para que de esa manera quede satisfecha las necesidades de la organización y de la familia (Fries, Kammerlander y Leitterstorf, 2020); igualmente, los asesores familiares toman participación activa en el desarrollo de las empresas familiares generando confianza y trabajando en conjunto

con la familia y la gerencia (Trujillo, González y Guzmán, 2021). Por otro lado, las empresas familiares si bien es cierto se mantienen en el tiempo, aún no toman conciencia sobre los determinantes o factores que implican su sostenibilidad generacional como la parte social, cultural y económica (Merchant, Kumar y Mallik, 2017). Por ende, las empresas familiares mantienen problemas en cuanto a su sostenibilidad y por ende dejan de operar en determinado tiempo porque el propietario se jubiló o porque no hay un entendimiento adecuado entre el sucesor y el propietario o sino la falta de conocimiento de cómo administrar eficientemente la empresa (Onyeukwu y Jekelle, 2019). Además, se realizó un análisis de literatura acerca de las empresas familiares y su sostenibilidad lo cual da indicios que hay temas como los factores que impulsan a la sostenibilidad, los métodos que se desarrollan para llegar a la sostenibilidad y los factores que colocan en peligro una sostenibilidad; temas, que sin duda son un apoyo para los propietarios de las empresas familiares hacia un desarrollo permanente y sostenible (Heras-Rosas y Herrera, 2020).

En cuanto a la base teórica, Chrisman, Chua y Sharma (2005, como se citó en Rueda y Rueda, 2019) manifestaron que una empresa familiar es cuando los propietarios participan activamente dentro de la organización y parte de la familia la conforman igualmente. Asimismo, que los integrantes estén dispuestos a realizar la sucesión respectiva para la siguiente generación. Una organización familiar significa que el 51% de las acciones es propietaria la familia y que al menos un miembro de la familia pertenece a la directiva; lógicamente, elegido por la familia ((Mohammed y Dixon, 2018); asimismo, un punto muy importante que difieren las empresas familiares con las que no lo son, es que los miembros de las familias tienen el conocimiento pleno de que hay una sucesión generacional (Ward y Dolan, 1998, como se citó en Molina, Botero y Montoya, 2016).

En cuanto a la sostenibilidad, se tiene que gracias a ella se observa una mayor productividad que trae grandes beneficios a la empresa; asimismo, el autor hace hincapié en el buen trato al colaborador, un trato cordial al cliente, la responsabilidad social hacia la comunidad, brindar seguridad laboral es generar sostenibilidad (Breton-Miller and Miller, 2016, como se citó en Gomes, Da Silva, Da Encarnaç~ao y Ratten, 2020). Igualmente, Ward (1987, como se citó en Mohammed y Dixon, 2018) hizo referencia a tener una planificación correcta para tener una buena gestión en el tiempo en las empresas familiares y poder de esa manera sobrevivir a las próximas generaciones. Por lo que, para ser sostenibles en el tiempo hay que tomar en cuenta los determinantes o factores que se vinculan a la sostenibilidad de las empresas familiares en

el tiempo; varios autores mencionaron diferentes determinantes para lograr la sostenibilidad de las empresas familiares, pero, en esta oportunidad se tomó las que señalan Mohammed y Dixon (2018). Conjuntamente, se utilizó el método de Proceso Jerárquico Analítico (PJA) de (Saaty, 1980, como se citó en Mohammed y Dixon, 2018) que es un método donde se logra jerarquizar por importancia los factores y que está conformado por 06 etapas; la primera etapa, identificación del problema a investigar; segunda etapa, ejecutar el proceso jerárquico analítico del problema a estudiar; la tercera etapa, se construye la matriz de comparación por pares y la estructuración de la escala de preferencias de los factores; cuarta etapa, se procede a calcular los resultados obtenidos de acuerdo a las escalas en la matriz de comparación de criterios y en la matriz normalizada para poder obtener los vectores que priorizan cada determinante o criterio; quinta etapa, se procede a calcular el índice de coincidencia; sexta etapa, se mide el ratio de consistencia; para que la matriz sea consistente el valor tiene que ser  $\leq 0,1$  (menor que 0,1).

En este caso los determinantes que se vinculan a la sostenibilidad de una organización familiar, fueron: Planificación de Sucesión, enfocado a instruir al futuro propietario y generar habilidades en él para que se logre una sucesión adecuada y la organización familiar perdure en el tiempo (Mohammed y Dixon, 2018), además, que este determinante está enfocado a los valores y a las emociones de las familias que pertenecen a la empresa (Gomes, Da Silva, Da Encarnaç~ao y Ratten, 2020); Planificación Estratégica, una adecuada planificación va a lograr que se llegue al éxito y al logro de los objetivos trazados por la empresa a largo plazo (continuidad) (Mohammed y Dixon, 2018); Gobierno Corporativo, regido en la transparencia, resolución de problemas, planificación y responsabilidad se verá reflejado en una mejor gestión corporativa que logrará no solo la sobrevivencia actual sino generacional Jayashree (2006, como se citó en Chundu, Njobo y Kurebwa, 2021); Liderazgo, habilidad para ser guía y motivador para que el personal haga sus deberes correctamente y que la organización sea competente de generación en generación (Mohammed y Dixon, 2018); Valores de la Empresa Familiar, que son los códigos y normas adecuadas bajo una misma visión para contribuir tanto a la empresa como a la familia (Mohammed y Dixon, 2018); Capital Familiar, es el capital humano, social y financiero que hay dentro de la familia y se pone a favor de la organización para su desarrollo colectivo (Mohammed y Dixon, 2018) y; Asesores de Empresas Familiares, necesarios para tener una buena gestión empresarial familiar por su experiencia e imparcialidad. Son de tres tipos: Formales, informales y asesores de consejo administrativo (Mohammed y Dixon, 2018).

## Materiales y métodos

El enfoque de estudio fue mixto debido a que, fue cualitativo, porque se recogió los datos a través de entrevistas (Corbetta, 2003, como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.9), y, por otro lado, cuantitativo por el tratamiento de la información recogida mediante el método AHP se convirtió en puntajes para ser procesados y obtener promedios ponderados. Asimismo, tuvo un diseño no experimental y un nivel descriptivo pues se recolectó datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, y se obtuvo los datos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.164).

**Tabla 1**

### *Operacionalización de Variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sub categoría</b>
Sostenibilidad en las empresas familiares	Mayor productividad que trae grandes beneficios a la empresa buen trato al colaborador, un trato cordial al cliente, la responsabilidad social hacia la comunidad, brindar seguridad laboral (Breton-Miller and Miller, 2016, como se citó en Gomes, Da Silva, Da Encarnação y Ratten, 2020, p.3). Tener una planificación correcta para tener una buena gestión en el tiempo en las empresas familiares y poder de esa manera sobrevivir a las próximas generaciones (Ward,1987, como se citó en Mohammed y Dixon, 2018, p.4)	Planificación de Sucesión	Iniciativa del fundador. Habilidad/Deseo del sucesor.
		Planificación Estratégica	Compromiso familiar sobre la continuidad. Temas y Objetivos familiares.
		Gobierno Corporativo	Estructura sobre la toma de decisiones. Planificación/Problema estructura de la solución.
		Liderazgo	Liderazgo competente de los miembros de la familia. Habilidades de liderazgo eficaces.
		Valores de la Empresa Familiar	Normas familiares. Normas empresariales.
		Capital Familiar	Capital humano. (Habilidades y conocimientos de los colaboradores) Capital social. (Aportes económicos de los socios)
		Asesores de Empresas Familiares	Asesores formales. Asesores informales. Consejeros de la empresa familiar.

Nota: (Mohammed y Dixon, 2018)

La población de estudio fueron todas las empresas familiares formales del sector tecnológico en la ciudad de Chiclayo; asimismo, para la muestra se tomó en cuenta a 06 empresas familiares del sector tecnológico y se usó el principio de saturación porque según Martínez (2011) es el momento en que ya se escucharon diferentes ideas en las entrevistas realizadas y llega a un punto en que ya no aparecen más elementos y, el tipo de muestreo fue por conveniencia; como criterios de inclusión se tomaron las siguientes: empresas familiares formalizadas de tecnología que estén ubicados en la ciudad de Chiclayo. que estén operando en el mercado y que estén en la primera y segunda generación; como criterios de exclusión no se tomará en cuenta a las empresas tecnológicas informales que estén ubicados en la ciudad de Chiclayo. La técnica aplicada fue la entrevista cuyo instrumento fue la guía de entrevista; en cuanto al procedimiento de recolección de datos, se validó la guía de entrevista por medio de juicio de expertos quienes fueron docentes de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo; luego, se procedió a visitar a las empresas familiares en las cuales se realizó una entrevista presencial a cada uno de los gerentes o propietarios entre el 25 y 26 de octubre del 2021, de una hora de duración aproximadamente, dichas entrevistas fueron semi estructuradas y tomando en cuenta los protocolos de seguridad contra el Covid-19.

Para el procesamiento de información se utilizó el software Excel mediante el método de Proceso Jerárquico Analítico (PJA) de Saaty (1980) para el volcado de información y la obtención de los resultados.

## **Resultados y discusión**

Para el primer objetivo específico el cual es describir los determinantes vinculados a la sostenibilidad en las empresas familiares del sector tecnológico en la ciudad de Chiclayo, para lo cual se desarrolló y describió la Comparación de pares y prioridades por indicadores de Determinantes.

**Tabla 2***Determinante Planificación de Sucesión*

<b>DETERMINANTE: PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN</b>					
	Iniciativa del fundador	Habilidad/Deseo del sucesor	Matriz normalizada		Ponderación
Iniciativa del fundador	1.00	3.00	0.75	0.75	0.750
Habilidad/Deseo del sucesor	0.33	1.00	0.25	0.25	0.250
Total	1.33	4.00			1.000

Nota: Ponderación es igual a Vector prioritario

En la tabla 2 se observa el determinante Planificación de Sucesión con sus respectivos indicadores, en los cuales se pudo verificar que los propietarios de las empresas familiares del sector tecnológico de la ciudad de Chiclayo tienen una iniciativa por realizar una planificación de sucesión para la siguiente generación, dado que, cuentan con una ponderación de 0.75; pero, tienen una debilidad en cuanto a las habilidades o deseos que tienen los sucesores de tomar el mando de la empresa a futuro; este indicador tiene una ponderación de 0.25.

**Tabla 3***Determinante Planificación Estratégica*

<b>DETERMINANTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>					
	Compromiso familiar sobre la continuidad	Temas y Objetivos familiares	Matriz normalizada		Ponderación
Compromiso familiar sobre la continuidad	1.00	5.00	0.83	0.83	0.833
Temas y Objetivos familiares	0.20	1.00	0.17	0.17	0.167
Total	1.20	6.00			1.000

Nota: Ponderación es igual a Vector prioritario

En la tabla 3 se aprecia los resultados de los indicadores del determinante Planificación Estratégica; donde, se observa que los propietarios y familiares tienen un mayor compromiso familiar en la continuidad de la empresa con un ponderado de 0.833; sin embargo, los objetivos familiares tuvieron una ponderación de 0.167, lo cual, desvirtúan con el compromiso de sostenibilidad porque no están muy relacionados.

**Tabla 4***Determinante Gobierno Corporativo*

<b>DETERMINANTE: GOBIERNO CORPORATIVO</b>					
	Estructura sobre la toma de decisiones	Planificación/Problema estructura de la solución	Matriz normalizada		Ponderación
Estructura sobre la toma de decisiones	1.00	4.00	0.80	0.80	0.800
Planificación/Problema estructura de la solución	0.25	1.00	0.20	0.20	0.200
Total	1.25	5.00			1.000

Nota: Ponderación es igual a Vector prioritario

En la tabla 4 se puede observar que en el determinante Gobierno Corporativo con su indicador Estructura sobre la toma de decisiones tiene una ponderación de 0.80 lo cual significa que toman en cuenta dicho indicador al momento de tomar decisiones en la empresa; no obstante, tienen problemas de planificación en su estructura de gobierno para poder dar soluciones adecuadas al problema, puesto que, tuvieron una ponderación baja de 0.200.

**Tabla 5***Determinante Liderazgo*

<b>DETERMINANTE: LIDERAZGO</b>					
	Liderazgo competente de los miembros de la familia	Habilidades de liderazgo eficaces	Matriz normalizada		Ponderación
Liderazgo competente de los miembros de la familia	1.00	2.50	0.71	0.71	0.714
Habilidades de liderazgo eficaces	0.40	1.00	0.29	0.29	0.286
Total	1.40	3.50			1.000

Nota: Ponderación es igual a Vector prioritario

En la tabla 5 se aprecia que el indicador Liderazgo competente de los miembros de la familia obtuvo una ponderación alta de 0.714, por lo que se demostró que en las empresas familiares del sector tecnológico toman en cuenta que los miembros de la familia tengan cierto tipo de liderazgo, pero no precisamente lo realicen eficazmente debido a que presentó una ponderación de 0.286.



**Tabla 6***Determinante Valores de la Empresa Familiar*

<b>DETERMINANTE: VALORES DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>					
	Normas familiares	Normas empresariales	Matriz normalizada		Ponderación
Normas familiares	1.00	5.00	0.83	0.83	0.833
Normas empresariales	0.20	1.00	0.17	0.17	0.167
Total	1.20	6.00			1.000

Nota: Ponderación es igual a Vector prioritario

En la tabla 6 se observa que el indicador normas familiares tiene una ponderación de 0.833 lo cual significa que las empresas familiares del sector tecnológico toman muy en cuenta los valores existentes dentro de su familia y que su implementación es mínima dentro de la organización; esto puede explicarse debido a que el indicador de normas empresariales tiene una ponderación baja de 0.167.

**Tabla 7***Determinante Capital Familiar*

<b>DETERMINANTE: CAPITAL FAMILIAR</b>					
	Iniciativa del fundador	Habilidad/Deseo del sucesor	Matriz normalizada		Ponderación
Capital humano. (Habilidades y conocimientos de los colaboradores)	1.00	7.00	0.88	0.88	0.875
Capital social. (Aportes económicos de los socios)	0.14	1.00	0.13	0.13	0.125
Total	1.14	8.00			1.000

Nota: Ponderación es igual a Vector prioritario

En la tabla 7 se ve que el indicador Capital Humano toma mayor importancia en este determinante (0.875); visto que, los propietarios se preocupan en tener personal con habilidades y conocimientos del sector para un buen desempeño laboral. Sin embargo, no toman muy en cuenta la parte del Capital Social porque señalan estar bien económicamente (0.125).

**Tabla 8***Determinante Asesores de Empresas Familiares*

DETERMINANTE: ASESORES DE EMPRESAS FAMILIARES						
	Asesores formales	Asesores informales	Consejeros de la empresa familiar	Matriz normalizada		Ponderación
Asesores formales	1.00	0.40	0.25	0.13	0.09	0.112
Asesores informales	2.50	1.00	0.33	0.33	0.23	0.280
Consejeros de la empresa familiar	4.00	3.00	1.00	0.53	0.68	0.608
Total	7.50	4.40	1.58			1.000

AxP					
0.38	0.11	3.355	CI= (Amax-n)/(n-1)		0.033
0.76	0.28	2.723	RI= 0.58		0.580
1.90	0.61	3.122	CR= CI/RI		0.057 Consistente
	Lambda (Amax)	3.066			
	n = 3				

Nota: n es igual a la cantidad de indicadores que tiene la matriz

En la tabla 8 se observa que el indicador Consejeros de la empresa familiar obtuvo una ponderación de 0.608, seguido de Asesores informales con 0.280. Esto significa que las empresas familiares del sector tecnológico, si bien es cierto no tienen claro sobre lo que es un consejero, se apoyan más por personal especializado de las diferentes áreas de la organización.

Vale indicar que en este determinante se tuvo que realizar la relación de consistencia porque tiene tres indicadores, lo cual dio como resultado 0.057 que expresa una alta consistencia de la matriz.

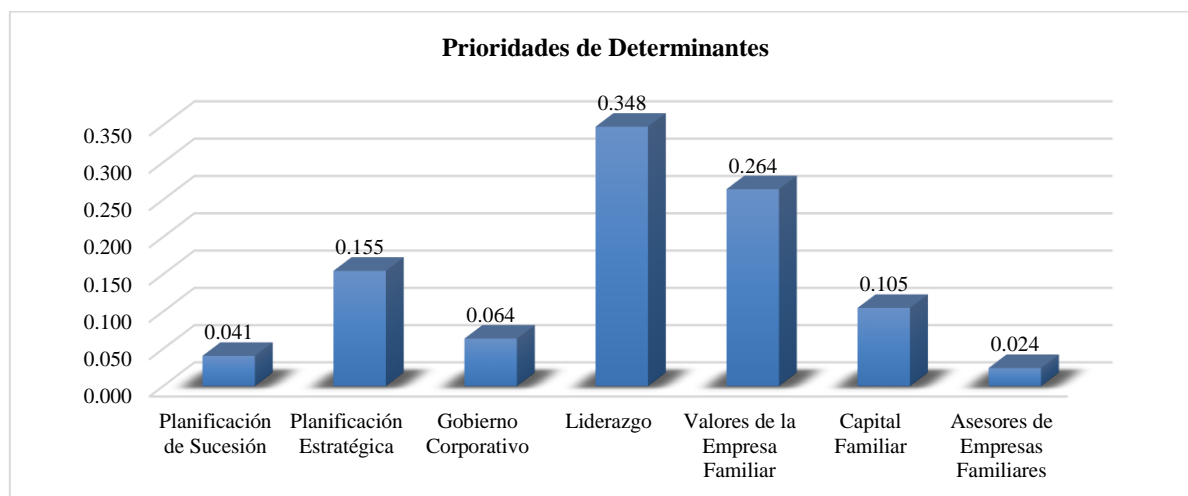
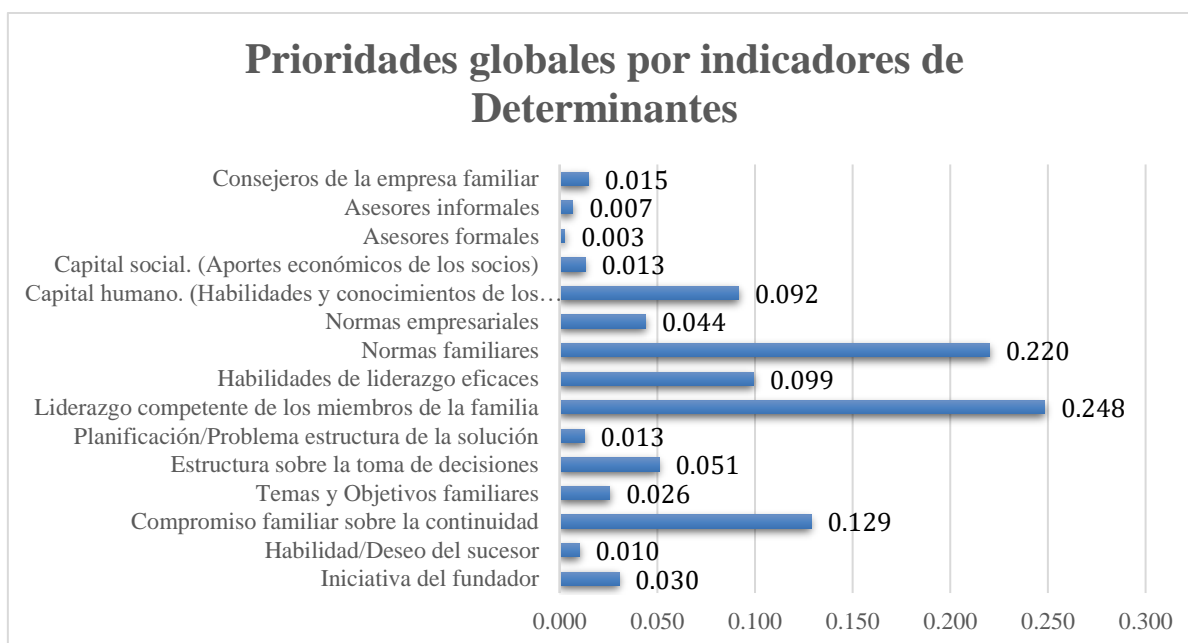
Para el segundo objetivo específico que es identificar la priorización de los determinantes para la sostenibilidad que hacen los responsables de las empresas familiares investigadas en base a la priorización que plantea el modelo de Mohammed & Dixon, se tuvo que realizar la matriz de comparación de pares asignando un puntaje por par con su respectiva inversa, luego se normalizó dicha matriz dividiendo cada puntaje establecido a cada determinante con la suma total de cada columna respectivamente; luego, se promedió cada fila de la matriz normalizada para poder hallar la ponderación o vectores prioritarios. Para poder verificar si el proceso jerárquico analítico es consistente, se tuvo que multiplicar la matriz de comparación por la matriz normalizada; luego, dichos resultados se dividieron con la ponderación o vectores prioritarios y sumando estos resultados se obtuvo la lambda o Amax; paso seguido, se halló el

índice de consistencia (CI), consistencia aleatoria (RI) y, finalmente, la relación de consistencia que salió de dividir CI/RI, dando como resultado 0.050 lo cual significa que la matriz es consistente debido a que es  $< 1$ . En la tabla 9 y en la figura 1 se observan los resultados de los determinantes de mayor y menor prioridad elegidos por las empresas familiares del sector tecnológico, los cuales son: el Liderazgo con una ponderación de 0.348, seguido de Valores de la Empresa Familiar con una ponderación de 0.264 y de menor prioridad los determinantes Gobierno Corporativo con 0.064, Planificación de Sucesión con 0.041 y Asesores de Empresas Familiares con 0.024.

**Tabla 9***Matriz de comparación de pares de Determinantes*

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE DETERMINANTES															
	Planificación de Sucesión	Planificación n Estratégica	Gobierno Corporativo	Liderazgo	Valores de la Empresa Familiar	Capital Familiar	Asesores de Empresas Familiares	MATRIZ NORMALIZADA							PONDERACIÓN
<b>Planificación de Sucesión</b>	1.00	0.33	0.33	0.11	0.13	0.33	3.00	0.04	0.04	0.02	0.04	0.03	0.03	0.08	0.041
<b>Planificación Estratégica</b>	3.00	1.00	3.00	0.33	0.33	3.00	7.00	0.11	0.12	0.17	0.13	0.08	0.27	0.19	0.155
<b>Gobierno Corporativo</b>	3.00	0.33	1.00	0.17	0.25	0.33	3.00	0.11	0.04	0.06	0.07	0.06	0.03	0.08	0.064
<b>Liderazgo</b>	9.00	3.00	6.00	1.00	2.00	3.00	9.00	0.33	0.37	0.34	0.39	0.48	0.27	0.25	0.348
<b>Valores de la Empresa Familiar</b>	8.00	3.00	4.00	0.50	1.00	3.00	9.00	0.29	0.37	0.23	0.20	0.24	0.27	0.25	0.264
<b>Capital Familiar</b>	3.00	0.33	3.00	0.33	0.33	1.00	4.00	0.11	0.04	0.17	0.13	0.08	0.09	0.11	0.105
<b>Asesores de Empresas Familiares</b>	0.33	0.14	0.33	0.11	0.11	0.25	1.00	0.01	0.02	0.02	0.04	0.03	0.02	0.03	0.024
<b>Total</b>	27.3	8.1	17.7	2.6	4.2	10.9	36.0								1.000
<b>AxP</b>	<b>Ponderación</b>		<b>AxP / Ponderación</b>												
0.293	0.041	7.2166	CI = $(A_{max}-n)/(n-1)$			0.066									
1.156	0.155	7.4745	RI =			1.32									
0.469	0.064	7.3449	CR = CI/RI			0.050 Consistente									
2.620	0.348	7.5322													
2.014	0.264	7.6254													
0.770	0.105	7.3468													
0.175	0.024	7.2385													
	Lambda (Amax)		7.3970												
	n= 7 determinantes														

Nota: CI=Índice de Consistencia, RI=Consistencia Aleatoria, CR= Relación de Consistencia, < 0,1 (menor que 0,1)

**Figura 1***Prioridades de Determinantes***Figura 2***Prioridades globales por indicadores de Determinantes*

En la figura 2 las prioridades globales por indicadores de los determinantes vinculados a la sostenibilidad muestran que el indicador de Liderazgo competente de los miembros de la familia es su mayor prioridad seguido de las normas familiares y en modo moderado el compromiso familiar sobre la continuidad y capital humano; en tanto, tienen como menor prioridad a iniciativa del fundador, habilidades y deseos del sucesor, planificación/problema estructura de la solución, asesores formales, informales y consejeros; lo cual, concuerdan con los resultados obtenidos en la tabla 9 y figura 1.

## Discusión

Basándose en seis empresas familiares del sector tecnológico y usando el método PJA se pudo describir y priorizar los determinantes para la sostenibilidad que hacen los responsables de las empresas familiares investigadas en base a la priorización que plantea el modelo de Mohammed & Dixon (2018).

Para el primer objetivo específico, describir los determinantes vinculados a la sostenibilidad en las empresas familiares del sector tecnológico en la ciudad de Chiclayo, los resultados de la tabla 2 referente al determinante Planificación de Sucesión muestran que los dueños y/o administradores de las empresas familiares del sector tecnológico consideran la iniciativa del fundador como una de sus prioridades puesto que están muy interesados en que sus empresas puedan pasar a las siguientes generaciones; sin embargo, hay una falta de interés por parte del futuro sucesor en tomar las riendas de la empresa a parte que no tiene el conocimiento apropiado. Esto concuerda con lo encontrado por Onyeukwu y Jekelle (2019) donde observaron que por no tener un entendimiento adecuado entre el propietario y el futuro sucesor o no tener un conocimiento claro de cómo gestionar eficientemente la empresa es que tienen problemas en la sostenibilidad y de poder pasar a la siguiente generación. Por ello, es muy importante tomar en cuenta una planificación de sucesión adecuada donde el futuro sucesor esté dispuesto a asumir dicho rol y a la vez tenga el conocimiento apropiado para poder gestionar profesionalmente la empresa en la siguiente generación y sea sostenible en el tiempo. Asimismo, en la tabla 3 respecto al determinante Planificación Estratégica muestra que los propietarios y familiares tienen un mayor compromiso para que las empresas puedan seguir operando y conseguir su respectiva continuidad generacional; sin embargo, hay una discordancia al momento de llegar a acuerdos sobre cómo lograr los objetivos de sostenibilidad de la empresa familiar a pesar de que son temas importantes que deben decidir para poder pasar a la siguiente generación. En relación a ello, los resultados mostrados por Cho, Okuboyejo y Dickson (2017) concluyeron en sus resultados que los propietarios y familiares tienen una falta de preparación en gestión empresarial de las empresas familiares para poder planificar adecuadamente su continuidad; lo cual, con los resultados de la investigación, por lo que se puede inferir lo importante que es realizar una planificación estratégica tanto de corto plazo como de largo plazo en forma coordinada entre el propietario y familiares bajo un mismo objetivo; igualmente, es trascendental que familiares y propietarios conozcan los factores que se vinculan a la sostenibilidad para poder tomar decisiones correctas para lograr la continuidad

de la organización familiar.; igualmente, en el determinante Gobierno Corporativo de la tabla 4 muestra la problemática que tienen a la hora de tomar decisiones en la empresa; si bien es cierto hay una predisposición de tener una estructura organizacional con sus respectivas responsabilidades para la toma de decisiones no hay una planificación ni transparencia para gestionar adecuadamente la organización familiar, tampoco hay una preparación profesional por parte del propietario y familiares para solucionar problemas que puedan suceder dentro de la empresa; resultados que al ser comparados con lo mostrado por Rivero (2019) donde determina que es importante profesionalizar las empresas familiares y que tengan conocimiento acerca de rentabilidad y riqueza socioemocional lo cual los llevará a un gobierno corporativo exitoso; se puede concluir que se debe tener una estructura organizacional bien establecida para poder tomar decisiones claves dentro de la organización; asimismo, tener el personal y familiares capacitados profesionalmente dentro de la empresa para realizar una buena gestión, saber solucionar problemas eficientemente y tener buenos valores para actuar con transparencia y lograr la continuidad de la organización familiar como lo menciona Jayashree (2006, como se citó en Chundu, Njobo y Kurebwa, 2021) que para tener una buena gestión empresarial hay que tener en cuenta la transparencia, resolución de problemas, planificación y responsabilidad para que las empresas sobrevivan y pasen a las siguientes generaciones. También, en la tabla 5, determinante Liderazgo, muestra que los familiares tienen un liderazgo competente pero no eficaz dentro de la empresa lo que conlleva a no motivar de la mejor manera a los colaboradores para el cumplimiento óptimo de sus labores. Relacionando estos resultados con lo mostrado por Merchant, Kumar y Mallik (2017) donde concluye que los propietario y familiares tienen que tener conocimiento y poner en práctica los factores (social, cultural y económico) que implica la sostenibilidad de la empresa; como lo mencionan Breton-Miller and Miller (2016, como se citó en Gomes, Da Silva, Da Encarnaçã o y Ratten, 2020) que para alcanzar una mejor productividad hay que dar un buen trato al colaborador, seguridad laboral y de esa forma lograr sostenibilidad en la empresa; se tiene que tomar en cuenta que el Liderazgo es un determinante clave para el desarrollo de la gestión empresarial y que deben de interiorizarlo y ponerlo en práctica eficientemente tanto los propietarios, familiares y colaboradores de la organización para lograr los objetivos trazados. Además, en la tabla 6, determinante Valores de la Empresa Familiar, los resultados muestran que las normas y valores están bien implantados dentro de la familia; sin embargo, no se proyecta hacia el interior de la organización lo cual trae repercusiones para realizar una buena gestión puesto que no se está tomando en cuenta los valores y normas provenientes de la familia lo cual genera problemas para su sostenibilidad de la empresa como muestra sus resultados Rivero (2019) donde concluye que, para que la

empresa familiar sea sostenible en el tiempo tiene que tomar en cuenta componentes como la riqueza socioemocional (valores de la familia); lo cual teorizan Mohammed y Dixon (2018) indicando que los valores de la empresa familiar, son los códigos y normas adecuadas bajo una misma visión para contribuir tanto a la empresa como a la familia. Esto demuestra la importancia que tienen los valores familiares dentro de la organización y que se debe poner en práctica para una gestión dentro de las empresas familiares y de esa manera no generar conflictos internos; igualmente, los valores de la familia dentro de la empresa familiar van a ayudar a conducir a la sostenibilidad de la misma; igualmente, en la tabla 7, referente al determinante Capital Familiar, los propietarios mostraron interés en que sus colaboradores tengan las habilidades y conocimientos de las funciones que realizan dentro de la organización; pero, aun les falta adquirir experiencia de gestión de una empresa familiar para poder pasar a las siguientes generaciones; sin embargo, en el capital social, aún no hay interés por formar sociedad para incrementar el patrimonio de la empresa. Ello concuerda con Lušňáková, Juríčková, Šajbidorová & Lenčěšová (2019) donde concluyen que cuando hay deficiencia en el capital humano significa que hay una falta de preparación para poder tener una sostenibilidad en el tiempo y pasar a las siguientes generaciones; asimismo, no hay concordancia con Rivero (2019) quien concluye que es necesario profesionalizar y generar rentabilidad en la empresa familiar para poder tener una sostenibilidad generacional. Además, en la tabla 8, determinante Asesores de Empresas Familiares, hace referencia que los propietarios se apoyan para la gestión de sus empresas familiares en sus propios colaboradores de acuerdo a su especialidad, pues ellos serían sus consejeros familiares; por otro lado, muy pocas veces o casi nula recurren a asesores formales para que los ayude a tener una gestión profesional adecuada en sus empresas hacia la sostenibilidad. Los resultados contradicen a lo indicado por Rivero (2019) quien señala que las empresas familiares deben de profesionalizarse con el tiempo y que deben de incluir el conocimiento en rentabilidad, sucesión y riqueza socioemocional, por lo que Mohammed y Dixon (2018) teorizan la importancia que tienen los asesores en las empresas familiares dado que de esa manera se va a tener una buena gestión empresarial por la experiencia e imparcialidad que tienen.

Para el segundo objetivo específico, identificar la priorización de los determinantes para la sostenibilidad que hacen los responsables de las empresas familiares investigadas en base a la priorización que plantea el modelo de Mohammed & Dixon, los resultados muestran en las figuras 1 y 2 que el determinante Planificación de Sucesión no es muy tomado en cuenta por las empresas del sector tecnológico, puesto que, está en el sexto lugar de sus prioridades porque



desconocen cómo debería llevarse a cabo dicho proceso; lo cual es preocupante dado que Lušňáková, Juričková, Šajbidorová & Lenčěšová (2019) concluyeron que propietarios y familiares deberían ver la forma de converger intereses personales, profesionales con el proceso de sucesión dado que se pone en juego la supervivencia de la empresa familiar. Por lo que, Mohammed y Dixon (2018) mencionan que la planificación de sucesión está enfocado a instruir al futuro propietario y generar habilidades en él para que se logre una sucesión adecuada y la organización familiar perdure en el tiempo, De igual forma, el determinante Planificación Estratégica se encuentra en el tercer lugar de prioridad de las empresas familiares del sector tecnológico; lo cual, amerita que tengan más interés en desarrollar estrategias de sostenibilidad en el tiempo dado que como menciona Mohammed y Dixon (2018) una adecuada planificación va a lograr que se llegue al éxito y al logro de los objetivos trazados por la empresa a largo plazo. De igual manera, el determinante Gobierno Corporativo se encuentra en el quinto lugar de prioridad de las empresas familiares del sector tecnológico; en consecuencia, los conlleva a un peligro de desarrollo estructural como empresa y a un inminente cierre de operaciones en un mediano o largo plazo por lo que es importante que las personas involucradas con la organización pues tengan las capacidades y habilidades necesarias para poder tomar decisiones trascendentales dentro de la estructura de la empresa para su correcto funcionamiento y continuidad puesto que Cho, Okuboyejo y Dickson (2017) concluyen que una gestión inadecuada y no transparente de una empresa familiar conlleva a una administración deficiente y posiblemente a un cierre de operaciones y despidos de personal. Igualmente, el determinante Liderazgo, se encuentra en el primer lugar de prioridad de las empresas familiares del sector tecnológico; lo cual, demuestra que dependen mucho del líder familiar lo que lleva a tener una dependencia alta y si se llegara a ausentar por algún motivo la empresa tendría varios problemas estructurales y en la toma de decisiones dado que nadie estaría capacitado ni el futuro sucesor en tomar el mando de la organización familiar como indica Fries, Kammerlander y Leitterstorf (2020) que el liderazgo es importante dentro de las empresas familiares dado que ayuda a tomar decisiones estratégicas adecuadas para el bien de la organización y la familia; por lo que sería bueno que tomen mayor importancia a la planificación de sucesión para que el sucesor sea preparado para la futura sucesión. Asimismo, el determinante Valores de la Empresa Familiar se encuentra en el segundo lugar de prioridad; por ende, el propietario y futuro sucesor tienen los mismos valores familiares bien definidos y vuelcan éstos a los colaboradores para que tengan conocimiento sobre los códigos y normas adecuadas que están bajo una misma visión para contribuir tanto a la empresa como a la familia. Además, Gomes, Da Silva, Da Encarnaç~ao y Ratten (2020) mencionan que este determinante

está encaminado a los valores y a las emociones de las familias que pertenecen a la empresa. En tanto, el determinante Capital Familiar se encuentra en el cuarto lugar de prioridad, por cuanto los propietarios si bien es cierto se preocupan en tener personal con habilidades y conocimientos del sector para un buen desempeño laboral no toman muy en cuenta la parte del Capital Social porque señalan estar bien económicamente. Lo cual no es lo adecuado para la empresa familiar puesto que no va a permitir su crecimiento y a la vez va a limitar el aumento de capital (Mohammed y Dixon, 2018). Finalmente, el determinante Asesores de Empresas Familiares se encuentra en el último lugar de prioridad, lo que demuestra el poco interés y/o desconocimiento que tienen los propietarios por contratar asesores y consejeros externos, lo que conlleva a ser crítica la situación de la empresa debido a repercusiones de sostenibilidad generacional, lo cual concuerda con Trujillo, González y Guzmán (2021) donde concluyen que los asesores de las empresas familiares juegan un papel trascendental dado que generan confianza, interactúan rápidamente y a la vez participan activamente en el desarrollo empresarial familiar, que como señala Mohammed y Dixon (2018) son necesarios para tener una buena gestión empresarial familiar por su experiencia e imparcialidad.

## **Conclusiones**

Los propietarios y/o administradores de las empresas familiares del sector tecnológico de Chiclayo muestran interés por tener una planificación de sucesión pero no tienen conocimiento de cómo realizarlo, es decir, no saben cómo profesionalizar su empresa familiar, por lo que los intentos hasta ahora aplicados son los que usualmente se utilizan para cualquier empresa, esto ha originado que no se ha planificado la preparación de los posibles sucesores, ni tampoco la posibilidad de determinar para el futuro la creación de órganos de gobierno por parte de la familia, por lo que se evidencia que tampoco los dueños de estas empresas se hayan preocupado de fortalecer las relaciones interpersonales con sus familiares.

Asimismo, los resultados obtenidos no concuerdan con la priorización de los determinantes planteados por Mohammed y Dixon para que exista una sostenibilidad en las empresas familiares, dado que solamente se ha coincidido en uno de los factores (Asesores de Empresas Familiares), otro factor (Planificación Estratégica) tiene un desfase de una categoría, mientras que el resto (Planificación de Sucesión, Gobierno Corporativo, Liderazgo, Valores de la Empresa Familiar y Capital Familiar) están desfasados en por lo menos dos categorías, considerando que el modelo de referencia tiene como escala de calificación 5 categorías.

## **Recomendaciones**

Los propietarios y/o administradores de las empresas familiares investigadas, deberían capacitarse en cómo se debe profesionalizar una empresa familiar para luego buscar el debido asesoramiento y así poder tener un adecuado proceso de planificación de sucesión que permita lograr su sostenibilidad en el tiempo, de igual modo se sugiere la inclusión de capital social para poder crecer empresarialmente.

Por último, deben aplicar el conocimiento sobre el proceso sucesorio que vayan adquiriendo para involucrar activamente a los representantes familiares dentro de la empresa y así crear convenientemente una planificación estratégica adecuada a una empresa familiar, pudiendo seguir asimismo el modelo propuesto por Mohammed y Dixon.

## Referencias

- Arenas, H. y Rico, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*.  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314000916?token=661D7B8F394DFB9189DC4EED7EBA5B9FAB57E1B8494629AF32A245846F86C73B4522B15D122B0F51E3896B666113D35F&originRegion=us-east-1&originCreation=20210628214213>
- Cioca, Wehbe, Popescu y Popescu (2020). *The Main Drivers for Sustainable Decisions in a Family Business That Impact the Company's Performance*.  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8659/htm#:~:text=This%20article%20focuses%20on%20the,economic%2C%20environmental%2C%20and%20social.&text=Additionally%2C%20the%20analysis%20of%20the,an%20understanding%20of%20environmental%20awareness.>
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid. McGraw-Hill.
- Cho, N., Okuboyejo, S. y Dickson, N. (2017), Factors Affecting the Sustainability of Family Businesses in Cameroon: An Empirical Study in Northwest and Southwest Regions of Cameroon. *Journal of Entrepreneurship: Research & Practice*, DOI: 10.5171/2017.658737.  
<https://ibimapublishing.com/articles/JERP/2017/658737/>
- Chundu, M., Njobo, J. y Kurebwa, J. (2021). Sustainability of Family-Owned Businesses in the Willowvale Industrial Area of Harare, Zimbabwe. *American Journal of Industrial and Business Management > Vol.11 No.5, May 2021*.  
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=109231>
- Fries, A., Kammerlander, N. y Leitterstorf, M. (2020). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858520301017>
- Garland, M. (2019, 26 de julio). Al año se incorporan al país unas 20 mil empresas de origen familiar. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/ano-incorporan-20-mil-empresas-origen-familiar-274263-noticia/?ref=gesr>
- Gomes, G., Da Silva, V., Da Encarnaç~ao, C. y Ratten, V. (2020). Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. *The International Journal of Management Education Volume 19, Issue 1, March 2021, 100424*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811720303918>
- Heras-Rosas, C. y Herrera, J. (2020). *Family Firms and Sustainability. A Longitudinal Analysis*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5477/pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ª ed.)*. México: McGraw-Hill.

- Lušňáková, Z., Juríčková, Z., Šajbidorová, M., & Lenčేశová, S. (2019). Succession as a sustainability factor of family business in Slovakia. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 14(3), 503–520. doi: 10.24136/eq.2019.024. <http://economic-research.pl/Journals/index.php/eq/article/view/1730/1620>
- Martínez, C. (2011). *El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias*. <https://www.scielo.org/pdf/csc/2012.v17n3/613-619/es>
- Merchant, P., Kumar, A. y Mallik, D. (2017). *Factors Influencing Family Business Continuity in Indian Small and Medium Enterprises (SMEs)*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10834-017-9562-3#citeas>
- Mohammed, O y Dixon, C- (2018). *Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach*. <https://search.proquest.com/docview/2002779496/5DCE2575B2794C82PQ/1?accountid=37610>
- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Mont, P. (2020, 19 de octubre). Estos son los conflictos más frecuentes en las empresas familiares. *Diario Ojo*. <https://ojo.pe/mujer/estos-son-los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-web-ojo-noticia/?ref=ojr>
- Onyeukwu, P. and Jekelle, H. (2019) Leadership Succession and Sustainability of Small Family Owned Businesses in South East Nigeria. *Open Journal of Business and Management*, 7, 1207-1224. doi: 10.4236/ojbm.2019.73085. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=93599>
- Radio Programas del Perú (2018). El 70% de los negocios de Lambayeque están constituidos por empresas familiares. <https://rpp.pe/peru/lambayeque/el-70-de-los-negocios-de-lambayeque-estan-constituidos-por-empresas-familiares-noticia-1112086?ref=rpp>
- Rivero, E. (2019). Principales factores de la continuidad en las empresas familiares. *Revista Quipukamayoc, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Vol. 27 N° 53 / ISSN: 1609-8196*. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/15993/13933>
- Rueda, J. y Rueda, M. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, (20): 8-28. DOI: 10.30554/lúmina.20.3260.2019. <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/issue/view/250>
- Trujillo, M., González, M. y Guzmán, A. (2021). Advisors in Corporate Governance of Family Firms. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CA/34%20\(2021\)/20566736003/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CA/34%20(2021)/20566736003/)
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.

## Anexos

### Anexo 1

**Tabla 10**

*Matriz de comparación de criterios*

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE CRITERIOS												
	Planificación de Sucesión	Planificación Estratégica	Gobierno Corporativo	Liderazgo	Valores de la Empresa Familiar	Capital Familiar	Asesores de Empresas Familiares	MATRIZ NORMALIZADA				PONDERACIÓN
Planificación de Sucesión	1											
Planificación Estratégica		1										
Gobierno Corporativo			1									
Liderazgo				1								
Valores de la Empresa Familiar					1							
Capital Familiar						1						
Asesores de Empresas Familiares							1					

Nota: Saaty (1980)

## Anexo 2

**Tabla 11***Escala de preferencias de AHP*

<b>Intensidad de la importancia</b>	<b>Definición</b>	<b>Explicación</b>
1	La misma importancia	Dos criterios contribuyen igualmente al objetivo
3	Importancia moderada	El juicio favorece ligeramente a uno sobre otro
5	Gran importancia	El juicio favorece ligeramente a uno sobre otro
7	Muy fuerte importancia	Un criterio se ve muy favorecido y su predominio se demuestra en la práctica
9	Importancia absoluta	La importancia de uno sobre otro se afirma en el orden más alto posible
2,4,6 y 8	Valores intermedios	Se utiliza para representar el compromiso entre las prioridades enumeradas

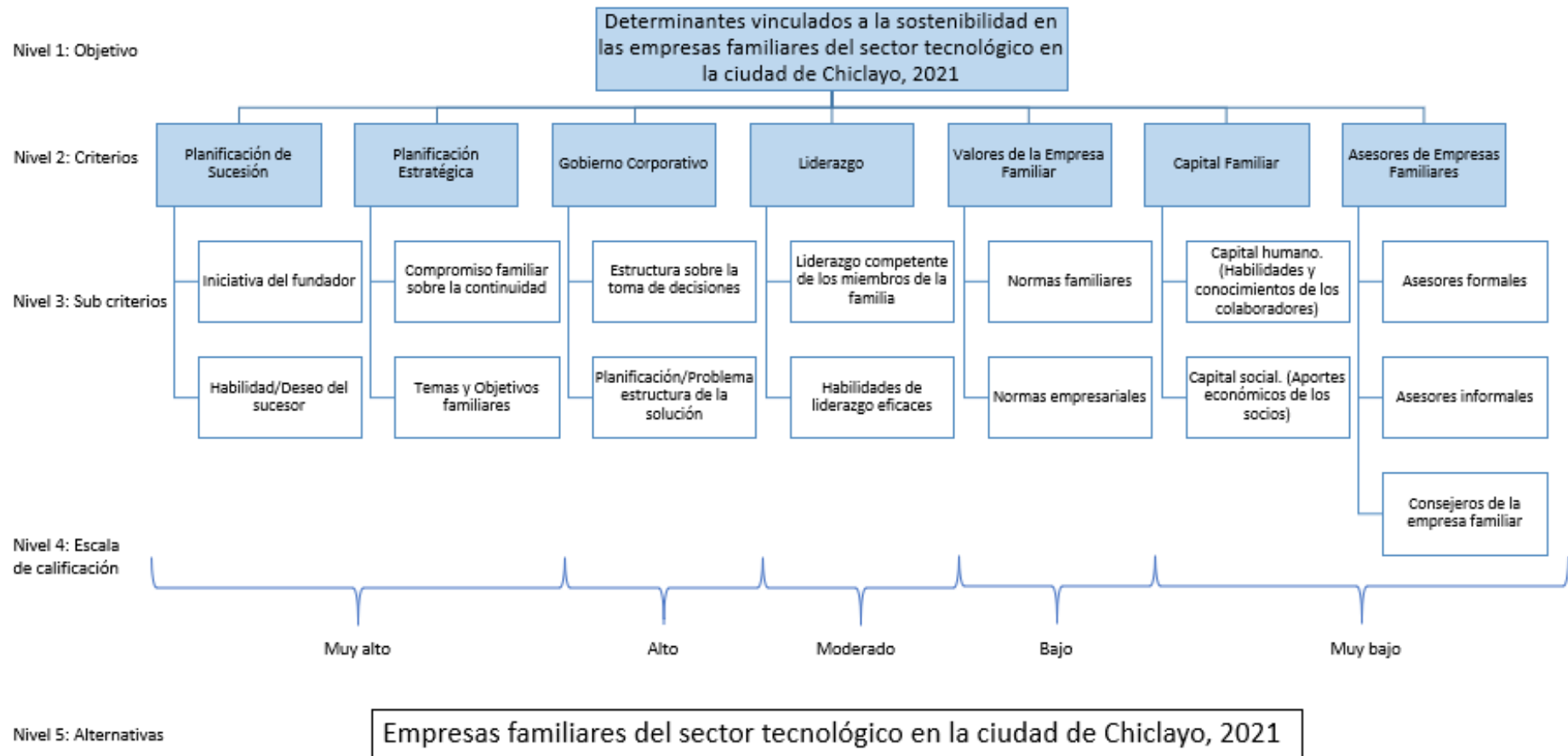
Nota: Saaty (1980)

$$CI = \frac{(A_{max} - n)}{(n-1)}$$

$$CR = \frac{CI}{RI} < 0.1$$



## Anexo 3

**Figura 3***Modelo de investigación*

Nota: Adaptado de Mohammed y Dixon (2018)



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO CARRERA PROFESIONAL DE  
ADMNESTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA APLICADA AL PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LA  
EMPRESA ... ..**

**Fecha de aplicación:**

**INSTRUCCIONES:** La presente entrevista tiene como objetivo obtener información acerca de los determinantes vinculados a la sostenibilidad de las empresas familiares del sector tecnológico.

**Sr.**

- 1) **¿Cuál es la visión de la empresa?**
- 2) **¿Podría describir el proceso de sucesión de una empresa familiar?**
- 3) **¿Podría indicar cuáles son las iniciativas que ha pensado desarrollar o está aplicando para planificar la sucesión en su empresa?**
- 4) **¿Quién sería el posible sucesor en su empresa familiar?**
- 5) **¿Podría mencionar qué habilidades ha identificado en el candidato elegido?**
- 6) **¿Qué habilidades piensa que debe adquirir y/o mejorar?**
- 7) **El candidato ¿conoce la visión de la empresa?**
- 8) **¿De qué manera la familia mantiene un compromiso e interés sobre la continuidad de la empresa?**
- 9) **¿Cuáles son los objetivos que tiene la familia para asegurar la continuidad y/o sostenibilidad de la empresa?**
- 10) **¿Cuáles son los temas que considera indispensables tratar y desarrollar para la continuidad de la empresa?**

- 11) **¿Considera que el proceso de toma de decisiones que utiliza le facilita las cosas?**
- 12) **¿Cómo se da la toma de decisiones en su empresa familiar?**
- 13) **Cuando se presenta un problema, ¿Podría indicar qué aspectos toma en cuenta para darle solución? O ¿acostumbra a tener un plan de contingencia?**
- 14) **¿Ha identificado algunos criterios que siempre debe tener en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes?**
- 15) **¿Podría ordenar de mayor a menor importancia esos criterios?**
- 16) **¿Quiénes de sus familiares considera que tienen capacidad de liderazgo?**
- 17) **¿En qué aspectos le gustaría mejorar a usted? ¿Ha considerado seriamente capacitarse en alguno de esos aspectos?**
- 18) **¿Qué estrategias utiliza para que los colaboradores realicen sus deberes correctamente y que la organización sea competente?**
- 19) **¿Cuáles son los valores más representativos de su familia que hayan tomado como normas para ser incorporadas en el desarrollo familiar?**
- 20) **¿Cuáles son los valores que como familia han instituido en la empresa familiar que les ha permitido contribuir al desarrollo y a la sostenibilidad de la organización?**
- 21) **¿En qué medida el capital humano (Habilidades y conocimientos de los colaboradores) se pone a favor de la organización para su desarrollo colectivo?**
- 22) **¿En qué medida el capital social (Aportes económicos de los socios) se pone a favor de la organización para su desarrollo colectivo?**
- 23) **¿Contrata a empresas o personas que dan asesoría especializada para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa?**
- 24) **¿Recorre a asesores informales?**
- 25) **¿A creído conveniente crear un órgano de gobierno en su empresa? ¿Por qué?**
- 26) **¿Tienen consejeros especializados dentro del consejo administrativo?**
- 27) **Si fuese así, ¿Cómo ayudan cada uno de los consejeros en el crecimiento y a la sostenibilidad de la empresa?**