

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



**Análisis de la vinculación del sucesor en las empresas familiares del
departamento de San Martín**

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

AUTOR

Enmirit Yesmit Villegas Perez

ASESOR

Linda Marita Cruz Pupuche

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2024

**Análisis de la vinculación del sucesor en las empresas familiares del
departamento de San Martín**

PRESENTADA POR
Enmirit Yesmit Villegas Perez

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

Camilo Girón Cordova
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche
VOCAL

Dedicatoria

Agradezco a Dios por haberme concedido una familia extraordinaria, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a apreciar todo lo que tengo. A todos ellos dedico la presente tesis, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida.

Agradecimientos

Agradezco a la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas, también a mi asesora, Mgtr. Linda Marita Cruz Pupuche, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el proceso, y finalmente, también agradezco a mis compañeros ya que, gracias a su amistad, apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante con mi carrera.

Etapa de vinculación del sucesor en las empresas familiares del departamento de San Martín

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

3%

2

Lozano, Melquicedec, Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Empresa. "El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia", [Barcelona] : Universitat Autònoma de Barcelona,, 2014

Fuente de Internet

2%

3

www.researchgate.net

Fuente de Internet

1%

4

bdigital.unal.edu.co

Fuente de Internet

<1%

5

bura.brunel.ac.uk

Fuente de Internet

<1%

6

repository.unad.edu.co

Fuente de Internet

<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	9
Materiales y métodos	15
Resultados y discusión	17
Conclusiones	28
Recomendaciones	28
Referencias	29

Resumen

La presente investigación tiene como propósito estudiar la etapa de vinculación del sucesor en las empresas familiares del departamento de San Martín y ampliar los conocimientos referentes a dicha etapa, debido a que, es esencial en el proceso de la sucesión, puesto que se asegura el crecimiento y estabilidad de la empresa familiar. Es así que el objetivo general de esta investigación es analizar el desarrollo de la etapa de vinculación del sucesor en las empresas familiares del departamento de San Martín, para esto se realizó una investigación de tipo aplicada, con enfoque cualitativo, nivel descriptivo y con un diseño de estudio de casos simple, se basó en el modelo de Lozano y Urbano donde muestra tres factores que son: modo de vinculación, momento de vinculación y motivaciones de vinculación, asimismo como subfactores: condición contractual, forma de entrada, preparación académica, intereses personales, situación especial, preparación empresarial, realización profesional, armonía familiar – empresa y propiedad actual o potencial, donde se consideró a 6 empresas familiares siendo los principales actores los sucesores y fundadores. Los resultados muestran que en modo de vinculación los sucesores deciden ingresar a la empresa para ayudar a sus padres y seguir con el legado familiar, asimismo el momento de vinculación se dio cuando los sucesores alcanzaron cierta madures y preparación académica y finalmente las motivaciones de los sucesores fueron, la demostración de habilidades a los fundadores, la enseñanza a los hermanos e independencia económica.

Palabras clave: empresa familiar, etapa de vinculación, sucesor, fundador, modo, momento y motivaciones

JEL: M10, M12, M19

Abstract

The purpose of this research is to study the stage of linking the successor in family businesses in the department of San Martín and to broaden the knowledge regarding said stage, due to the fact that it is essential in the succession process, since it ensures growth and stability of the family business. Thus, the general objective of this research is to analyze how the successor linkage stage was developed in family businesses in the department of San Martín, for this an applied type of research was carried out, with a qualitative approach, descriptive level and with a design of simple case study, it was based on the Lozano and Urbano model where it shows three factors that are: linking mode, linking moment and linking motivations, also as subfactors: contractual condition, form of entry, academic preparation, personal interests, special situation, business preparation, professional achievement, family harmony - business and current or potential property, where 6 family businesses were considered, the main actors being the successors and founders. The results show that in connection mode the successors decide to enter the company to help their parents and continue with the family legacy, likewise the moment of connection occurred when the successors reached a certain maturity and academic preparation and finally the motivations of the successors. They were, the demonstration of abilities to the founders, the teaching to the brothers and economic independence.

Keywords: family business, relationship stage, successor, founder, mode, moment and motivations

JEL: M10, M12, M19

Introducción

La vinculación del sucesor es una etapa esencial en el proceso de la sucesión, puesto que se asegura el crecimiento y estabilidad de la empresa familiar (Gaona, 2018), por eso la vinculación del sucesor no debe verse como un motivo de desarreglos económicos y emocionales sino como un proceso natural, por ello es conveniente planificar y trabajar la vinculación del sucesor como un tema importante y no urgente, puesto que esta fase es fundamental en todo proceso de sucesión para que así las empresas puedan perdurar con el tiempo (RPP, 2022).

Asimismo, Herrera (2019), enfatiza la importancia de preparar y desarrollar la etapa de vinculación del sucesor para asumir roles de liderazgo en la empresa familiar, lo cual implica proporcionar oportunidades de aprendizaje, capacitación y experiencia práctica hacia el sucesor, además, transferir el conocimiento y valores de la generación fundadora a la siguiente generación, asimismo enfatiza en combinar la tradición y la innovación, puesto que se debe aprovechar la diversidad de pensamiento y el potencial del sucesor para liderar el cambio y la evolución del negocio.

Por otro lado, Soto (2018), menciona que el sucesor en una empresa familiar debe poseer una combinación de características y habilidades que le permitan vincularse de manera efectiva a la empresa, señala que debe tener un interés genuino en el negocio y estar dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo para su desarrollo y éxito a largo plazo, además, debe comprender los desafíos y oportunidades del mercado, esto implica poseer conocimientos técnicos y experiencia en el campo de negocio, asimismo, tener la capacidad de motivar y guiar a los empleados, y finalmente estar dispuesto a aprender y adaptarse a medida que se enfrenta a nuevos desafíos y cambios en el entorno empresarial.

Ante esta situación se tiene que uno de los desafíos de las empresas familiares es subsistir a más de una generación, debido a que solo el 33% de las organizaciones pasan a las segundas generaciones, y de estas, solo un 13% a las terceras generaciones a nivel nacional (Albo, 2022), por ello, es importante que el fundador pueda definir los compromisos y roles del sucesor antes de realizar la vinculación de tiempo completo a la empresa familiar, además, identificar las competencias y actitudes de los sucesores y así saber si son aptos para la organización (Economía, 2022).

De este modo, la vinculación del sucesor ha sido muy poco estudiada en las investigaciones, siendo una etapa fundamental en el proceso de la sucesión, pues tiene influencia en el traspaso de una generación a otra, además, saber cómo es el liderazgo y los

pensamientos de las nuevas generaciones y así asegurar el crecimiento y duración de la empresa familiar (Esparza, 2020).

Asimismo, en el departamento de San Martín, el 70% de las empresas son familiares y solo el 30% está en segunda generación y 15% en tercera generación (Gestión, 2022). Por lo tanto, la problemática se basa en, conocer la experiencia que tuvo el sucesor al momento de vincularse a la empresa, puesto que, durante esta etapa, el sucesor experimentará diferentes situaciones que influirán en su decisión de unirse a tiempo completo a la empresa familiar, para luego tomarlos de referencia, ya que, estas empresas llevan más de 10 años en el mercado y siguen manteniéndose operativas durante estos periodos largos.

Ante la importancia de la fase en el amplio campo del proceso de sucesión de las empresas familiares, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo se desarrolló la etapa de vinculación del sucesor en las empresas familiares del departamento de San Martín?

Asimismo, se planteó como objetivo general analizar el desarrollo de la etapa de vinculación del sucesor en las empresas familiares del departamento de San Martín y como objetivos específicos; conocer el modo, momento y motivaciones que originaron que el sucesor se vincule a la empresa familiar.

La importancia de investigar la etapa de vinculación, es porque se conocerá como identificar al sucesor idóneo, además como fue su preparación, luego como se llegó a integrar a la empresa y finalmente cuáles fueron los retos u obstáculos que tuvo en toda esta etapa. Por ello el estudio ayudará ampliar los conocimientos referentes a esta etapa y así ayudar a las empresas familiares a encontrar maneras adecuadas de realizar una vinculación.

En este contexto, el estudio busca analizar la etapa de vinculación del sucesor, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos, como también conocer que otros aspectos pueden llegar a influir en dicha decisión de ingreso del sucesor. Además, esta información es de suma importancia a la literatura de las empresas familiares, puesto que, es un asunto de gran trascendencia para que las empresas sigan manteniéndose en el mercado laboral.

Revisión de literatura

En su estudio, Kandade et al. (2021), tuvo como objetivo, estudiar los factores de la preparación del sucesor de la empresa familiar e investigar los inconvenientes que se hallan durante el proceso de vinculación y los factores que conducen a una sucesión exitosa en la empresa familiar desde la perspectiva de los sucesores. Los resultados revelaron diferentes factores que tuvieron un efecto positivo en la vinculación del sucesor: vinculación temprana,

puestos bajos para que el sucesor pueda desenvolverse mucho más, donde infieren que esto genera que pueda tener un mejor conocimiento de todas las áreas de la empresa, además de ampliar su experiencia y la comprensión de la cultura empresarial necesaria para que la organización pueda seguir operando. Además, De la Garza et al. (2018), tuvo como objetivo, estudiar la percepción que tienen los dueños en un momento de vinculación de nuevas generaciones. Los resultados del estudio creen que el triunfo de la vinculación depende de una serie de circunstancias que deben darse y sobre todo prepararse con debida anticipación. La vinculación de las próximas generaciones será más fácil si los sucesores cuentan con estudios o están capacitados para ciertas labores empresariales, además, el dueño debe estar dispuesto a delegar, ser generoso, no entrometerse y crear relaciones de confianza con su familia y participantes.

Del mismo modo, Chanchotiyán y Asavanant (2021), tuvo como objetivo, entender cómo se desarrolla una vinculación exitosa en las empresas familiares. Los resultados muestran, que una vinculación exitosa va a estar determinar por el aprendizaje que pueda tener el sucesor desde una edad temprana y como se pueda desenvolver en las diferentes áreas de la empresa, asimismo, enfatizo que, el modo de ingreso del sucesor se dio de forma directa, de igual manera el sucesor debe tomar decisiones cuando está en puestos de alta gerencia debido a su gran responsabilidad, liderazgo y la necesidad de garantizar la continuidad de la organización. Igualmente, el trabajo de indagación presentado por Ramos et al. (2018), tuvo como objetivo, analizar la formación de los sucesores para la vinculación en un puesto de alta gerencia, lo resultados muestra que, la formación de los sucesores es muy importante, puesto que aquí, aseguran una transición suave y efectiva cuando los fundadores se retiren, además desde que están en un puesto de alta gerencia, ellos deben estar satisfechos con el lugar que ocupan, ya que, así podrán desempeñar mejor todas sus habilidades, además conocer sus fortalezas y debilidades, para así liderar y tener un extenso sentido de responsabilidad con la empresa. Por ello, la investigación de Bolívar y Albornoz (2021), tuvo como objetivo analizar, los elementos de éxito y fracaso de los sucesores en el período de existencia de las empresas familiares, en consideración a que en gran medida en el proceso de vinculación dos de cada tres empresas descenden. Los resultados muestran que, el sucesor debe conocer las insuficiencias e intereses de la empresa, y así se calculen y examinen destrezas, capacidades, preparación académica y prácticas externas del sucesor. Además, enfatizan que los fundadores ayudan a que los sucesores participen en el negocio familiar desde muy pequeños y así los fundadores tienen la oportunidad de transmitirles sus conocimientos, experiencias y valores relacionados con la empresa familiar, además, los hijos pueden tener un fuerte sentido de

pertenencia y orgullo por su familia y su negocio y desean contribuir al éxito de la empresa y demostrar que pueden mantener y hacer crecer la organización de la misma manera que sus padres lo han hecho.

Por otro lado, Post (2020), tuvo como objetivo, identificar las diferencias entre las nuevas generaciones y el fundador durante el proceso de vinculación, donde se ha evidenciado, que los sucesores y fundadores en cierto instante tendrán disputas, debido a que, al ser una nueva generación, los sucesores llegan con nuevos mecanismos de trabajar. Además, cuando los sucesores se vinculan a las empresas familiares, aprecian que el ambiente donde ellos están laborando sea bueno para que así tengan un modo de trabajar más colaborativo que implica la comunicación y apoyar a sus empleados. Asimismo, los sucesores suelen tener diferentes motivaciones por las cuales se vinculan a la empresa familiar, ellos resaltan, el tener independencia económica y enseñar a las posteriores generaciones lo aprendido. En esta misma línea, la investigación de Umans et al. (2021), tuvo como objetivo, estudiar la influencia de los de los fundadores en la planificación de la vinculación del sucesor, recalca, que los sucesores antes de realizar la vinculación de tiempo completo a la empresa familiar, debe contar con conocimientos previos, asimismo, no siempre es obligatorio un contrato puesto que los une los lazos familiares, además, fue necesario que los sucesores tengan estudios universitario para luego formar parte de la empresa, asimismo dentro de esta vinculación el fundador tuvo la capacidad de poder capacitar al sucesor con todos los conocimientos que este tenía de la empresa, dado que el sucesor pueda complementar mejores formar de trabajo con la finalidad de mejorar la producción y rentabilidad de las empresas. Del mismo modo, el estudio realizado por Zambrano (2019), tuvo como objetivo, describir como los fundadores de una empresa familiar ayudan a los sucesores a adquirir conocimiento en la gestión de la empresa durante su vinculación, enfatizan que los fundadores ayudaron a los sucesores para que pueda tener un mayor conocimiento del manejo de la empresa, permitiendo que pueda ir tomando riendas de la empresa y así ganar experiencia para en un posterior momento tomar el mando de la organización, además destaca, la experiencia externa y la capacitación por partes de personas externas, puesto que esto, brindan a los hijos una oportunidad invaluable para adquirir nuevas habilidades, conocimientos y perspectivas, así como para desarrollar su propia identidad y autonomía y esto los prepara de manera más sólida para enfrentar los desafíos de la empresa familiar y contribuir al crecimiento y éxito continuo del negocio.

Así mismo, Nieto (2020), tuvo como objetivo, demostrar la importancia de garantizar una participación equitativa de los hijos durante su ingreso a la organización, concluyó que, los fundadores pueden considerar importante garantizar una participación equitativa de sus hijos

en el negocio familiar independientemente de su sexo, además promover la participación de sus hijas puede fomentar la igualdad, el equilibrio y que la hija pueda constituir una línea de carrera en la empresa familiar. Sin embargo, el estudio de Steijvers (2020), tuvo como objetivo, analizar los prejuicios o estereotipos que influyen en la decisión de ingreso de las hijas, menciona que, los fundadores pueden tener prejuicios que influyen en su decisión de restringir el acceso de sus hijas a interactuar con personas del sexo opuesto, pueden creer que las mujeres son menos capaces de mantener relaciones profesionales adecuadas con hombres en el entorno empresarial.

Finalmente, la investigación realizada por Cabanilla (2020), tuvo como objetivo, describir las razones de los fundadores que solicitan a los sucesores de las nuevas generaciones contar con preparación académica antes de su ingreso a la empresa familiar, concluyó que, los fundadores solicitan una carrera profesional y experiencia en el rubro a sus hijos antes de realizar una vinculación a la empresa para asegurarse de su competencia, credibilidad, independencia y desarrollo personal, y así garantizar que las hijas sean reconocida y valoradas por sus propios méritos. No obstante, el estudio de Amestica (2019), tuvo como objetivo, identificar las preocupaciones que pueden tener los fundadores durante la vinculación del sucesor, menciona que, los fundadores pueden preocuparse de que, al conceder un contrato formal a los sucesores, estén cediendo parte del control sobre la empresa, pueden sentir que su legado está en peligro y que los sucesores podrían cambiar la identidad de la compañía de una manera que no les conviene, además, los sus fundadores que no cuentan con estudios y no confían en los hijos puede deberse a la falta de conocimiento sobre los beneficios de los sucesores y la falta de comunicación efectiva.

Entre las bases teorías se tiene al autor Chua (2015), que define a la empresa familiar como una organización que está controlada y gestionada por una o varias familias, cuyos miembros desempeñan roles en la empresa y, además, el patrimonio es al menos parcialmente, propiedad de la familia, para Suárez (2001), las empresas familiares son aquellas empresas en las que existe una influencia significativa de la familia en la toma de decisiones y en la gestión del negocio. Del mismo modo, Echezárraga (2010), en su libro empresas familiares-retos al destino, dice que, existen varias definiciones, la mayoría incluyen tres rasgos esenciales. La primera enfatiza que la propiedad con la que cuentan es administrada o controlada por una familia, esto se debe por motivos de privacidad con respecto al manejo interno de la empresa. La segunda es que algunos puntos de negocios son guiados por algunos miembros de la propia familia, es decir por los dueños o sus hijos. Por ello, al tamaño que crece la empresa, puede dejar de funcionar algunas cosas ya que estos miembros pasan al directorio y así empezarán a

ocupar una serie de inspección de la empresa, asimismo, dejan la gerencia encargada de profesionales no familiares de suma confianza. Por último, es la aspiración de perpetuar en el tiempo la labor del creador.

Hay que mencionar, además, que la sucesión es un proceso primordial, ya que ahí se sabrá si la empresa familiar se mantiene operativa por muchos años más o llegan a cerrar. Asimismo, esto causará muchas inquietudes, concretamente cuando la compañía debe realizar la sucesión entre la primera y la segunda generación (Amat, 2004). Por otro lado, Leif & Denison (2006), sostiene que la sucesión será exitosa cuando los hijos se vinculan desde temprana edad a las empresas familiares, además, permitirles tener un ingreso libre y tomar decisiones una vez que estén lo suficientemente maduros puede ser beneficioso para su desarrollo empresarial y preparación para asumir roles de liderazgo en la empresa familiar. Asimismo, Meler (2000), precisa que, los sucesores al tener puestos bajos y sin requisitos previos, los fundadores pueden confiar en que la experiencia y los conocimientos se adquirirán y desarrollarán a medida que los sucesores se involucren en el negocio familiar, además, los fundadores pueden priorizar la continuidad del negocio y mantener el control dentro de la familia por encima de los requisitos de experiencia o cualificaciones específicas. Para ellos, la pertenencia a la familia y la lealtad pueden ser factores más importantes que los criterios profesionales.

A su vez, Collins (1999), destaca que, crear un ambiente en el que los hijos se sientan orgullosos de formar parte del negocio, fomenta a una cultura basada en el respeto, la confianza y la autonomía, lo que permita a los hijos desarrollar un sentido de propiedad y compromiso hacia la empresa, lo cual hace que se sientan motivados y empoderados para hacer crecer el negocio y mantener operativa la empresa. Al mismo tiempo, Brenton (2004), menciona que, el sucesor al reconocer y aceptar sus debilidades, llegan a ser más auténticos y honestos en su desempeño laboral. Lo cual les permite trabajar en áreas en las que se sienten cómodos y seguros, lo que a su vez genera confianza en sí mismos y en su capacidad para enfrentar los desafíos laborales. Esta autoconfianza contribuye a su satisfacción y bienestar en el trabajo. En general, los fundadores y los sucesores a menudo pertenecen a diferentes generaciones, lo que puede llevar a diferencias en términos de valores, actitudes y enfoques empresariales. Estas discrepancias pueden generar tensiones y conflictos iniciales al momento de la transición y vinculación de los sucesores. Sin embargo, a medida que ambos entienden y aprecian las perspectivas del otro, pueden encontrar puntos en común y desarrollar una relación más armoniosa (Naranjo, 2002). Otro punto importante que menciona, Morris (2019), es la idea de tener una propiedad propia, puesto que esto implica un desafío personal y la oportunidad de

aprender y crecer como empresario, por lo cual los sucesores pueden sentirse atraídos por la perspectiva de enfrentar nuevos desafíos, adquirir habilidades empresariales y expandir sus conocimientos en diferentes áreas de gestión.

Gallo (1998, como se citó en Rivas, Domínguez, Larraín & Parra, 2019), afirman que, las empresas familiares tienen dificultades para poder acomodarse al entorno, maduración y de crecimiento, como muchas de las empresas, pero estas se muestran con más problemas. Esto quiere decir que, si la sucesión no es la correcta aquejará de manera negativa a la empresa familiar. Por otro lado, menciona que, es necesario que los sucesores durante sus estudios establezcan una red de contactos profesionales, tanto con compañeros de clase como con profesores y profesionales en el campo. Estas conexiones resultan valiosas en términos de oportunidades comerciales, colaboraciones y aprendizaje continuo. En esa misma línea, no existe una definición determinada para el proceso de vinculación que viven los sucesores de ingreso de tiempo completo a la compañía, se acoge aquí una definición mencionada por Stavrou y Swiercz (1998), estos autores mencionan que el proceso de vinculación es aquella en la que los sucesores de una familia dueña de una empresa, toman la decisión de incorporarse a la empresa para que trabaje de tiempo completo. Asimismo, Goldberg (1996), menciona que los sucesores más efectivos para vincularse a las empresas familiares, primero trabajan fuera de la empresa familiar, puesto que esto les permite a los hijos desarrollar independencia y autonomía en la toma de decisiones, también, aprender a confiar en sus propias habilidades y juicios, lo que es esencial para liderar una empresa familiar.

Finalmente, en cuanto al modelo teórico, Lozano y Urbano (2008), menciona que la etapa de vinculación es aquella en que los sucesores de una empresa familiar, toman la decisión de entrada a la empresa, la cual forma el inicio de una carrera dentro de ella, por ello, estudiar la etapa de vinculación del sucesor es esencial para asegurar la continuidad del negocio, preservar los valores y la cultura empresarial, desarrollar el liderazgo, prevenir conflictos familiares y mejorar la planificación estratégica. Al comprender y abordar adecuadamente esta etapa, se aumentan las posibilidades de éxito y sostenibilidad de la empresa familiar en el futuro. Igualmente marca tres fases de fundamentales para la etapa de vinculación. En primer lugar, el modo de vinculación, aquí se forma un acuerdo de trabajo, que será del sucesor frente a su contratista y con el resto de la empresa, además, el modo en que el sucesor se integra en la empresa puede ser gradual o abrupto. En algunos casos, el sucesor se involucra desde temprana edad en la empresa familiar y en otros casos, el sucesor puede ingresar a la empresa como un empleado más y luego ir asumiendo mayores responsabilidades (Stavrou & Swiercz, 1998). Asimismo, según el autor Lansberg (2000), el modo de vinculación del sucesor se refiere

a la forma en que el sucesor se integra en la estructura de gobierno de la empresa y cómo se relaciona con los demás miembros de la familia y los ejecutivos.

En segundo lugar, el momento de vinculación, esto se dará en diferentes instantes de la existencia del sucesor, esto puede depender de diversos factores, como la edad y la salud del fundador, la existencia de planes de sucesión, la madurez y las capacidades del sucesor, entre otros, por eso es fundamental que el sucesor asuma el cargo gradualmente, para evitar choques culturales y conflictos de poder (Lozano & Urbano, 2008). También, existen tres momentos de vinculación temprano, medio o tardío, dependiendo de la edad y el nivel de experiencia del sucesor. En el momento temprano, el sucesor se involucra en la empresa desde una edad temprana y recibe una educación formal y entrenamiento en el negocio. En el momento medio, el sucesor se involucra en la empresa después de haber obtenido experiencia fuera de la empresa y en el momento tardío, el sucesor se involucra en la empresa cuando se acerca el momento de la sucesión y tiene que asumir un papel de liderazgo inmediatamente (Davis, 2004).

Y, en tercer lugar, las motivaciones del sucesor, algunos sucesores pueden sentir una fuerte vocación empresarial y desear continuar el legado familiar, otros pueden verse atraídos por el prestigio y la posición social que implica ser el líder de una empresa, también puede haber sucesores que asuman el cargo por razones económicas, como el deseo de obtener beneficios financieros o evitar la venta de la empresa. En general, se considera que las motivaciones más saludables son aquellas que combinan una pasión por el negocio con un compromiso de largo plazo y un sentido de responsabilidad por la compañía (Gersick, 1996). Aquí también los fundadores juegan un papel muy importante, pues no sólo ayudan a la vinculación de aquellos, sino que hacen a éste anímicamente más preparado a la ejecución de las labores una vez vinculados. (Lozano & Urbano, 2008). Además, el autor del modelo teórico hace mención a ocho sub factores que a continuación se presentaran.

Tabla 1. Estructura de la etapa de vinculación. Factores y sub factores.

Modo de vinculación	Condición contractual
	Forma de entrada
Momento de vinculación	Preparación académica
	Intereses personales y situación especial
	Preparación empresarial
Motivaciones de vinculación	Realización profesional
	Armonía familia-empresa
	Propiedad actual o potencia

Nota: Lozano y Urbano, 2008.

Materiales y métodos

La presente investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cualitativo, nivel descriptivo y con un diseño de estudio de casos simple, porque se buscó entender en profundidad y tener un acercamiento más real donde se desarrolló el fenómeno a investigar (Yin, 1994).

Asimismo, la población estuvo compuesta por 6 empresas familiares del departamento de San Martín, se trabajó con una muestra compuesta por 6 sucesores y 6 fundadores de las empresas familiares, por lo tanto, el muestreo de la presente investigación fue por bola de nieve, ya que inicialmente se localizó a unas cuantas muestras, luego se pidió a cada uno que identifique a otras; y así sucesivamente hasta alcanzar el tamaño de muestra deseada. (López, 2010), así mismo los criterios de inclusión en la muestra son: Las empresas familiares en distintos rubros como: colegio, hotel, ferreterías, molinos, comercio, agro negocios, etc., también deben tener 8 años en el mercado laboral para hacer más dable la presencia de una generación vinculada y que estén vinculados uno o más familiares de la segunda generación o posteriores.

Además, se tomó como técnica la entrevista y como instrumento la guía de entrevistas semiestructuradas emplea la comunicación interpersonal determinada entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de adquirir respuestas más completas, poniendo especial énfasis en la etapa de vinculación y los sucesores miembros de las empresas familiares (Lozano & Urbano, 2008), el instrumento estuvo conformada por 13 preguntas para los sucesores y 10 preguntas para el fundador. Asimismo, se siguió una secuencia lógica partiendo de lo general a lo particular, utilizando una expresión conveniente y natural, para hacer de este una herramienta manejable, fueron 12 entrevistas en total hacia los sucesores y fundadores

De igual forma para el procedimiento del presente estudio, las entrevistas se ejecutaron de acuerdo con la disponibilidad de los participantes mediante Zoom y de manera presencial en las empresas familiares ya seleccionadas. Dichas entrevistas se ejecutaron en el lapso de octubre y noviembre del 2022, además el acercamiento a estas empresas familiares se dio enviando un correo electrónico formal con la finalidad de ver su disposición para formar parte de la investigación.

Finalmente, para el procesamiento de los datos se utilizó Word donde se transcribieron todas las entrevistas y de tal modo se utilizó una identificación de patrones según las respuestas de la unidad de análisis, lo cual sirvió para observar cómo se vinculan los casos de estudio y finalmente se analizaron los factores claves con relación a la etapa de vinculación.

Resultados y discusión

Para el cumplimiento del objetivo general de la presente investigación, se plantearon tres objetivos específicos, los cuales se pretendió desarrollar a través de entrevistas aplicadas a los sucesores y fundadores de empresas familiares del departamento de San Martín, se entrevistó a 6 sucesores; tres mujeres y tres varones, además seis fundadores y como efecto de las 12 entrevistas se obtuvieron los datos sociodemográficos. A continuación, se exponen los hallazgos alcanzados de la investigación.

Tabla 2

Datos sociodemográficos de los encuestados

Sucesores					
Empresa	Sexo	Estado civil	Nivel de estudios	Rubro de la empresa	Años de la empresa
A	M	Soltero	Lic., administración de empresas	Constructora	13 años
B	F	Soltera	Lic., contabilidad	Comercio	11 años
C	M	Soltero	Secundaria completa	Estudio contable	12 años
D	F	Soltera	Carrera técnica en computación e información	Comercio	17 años
E	F	Relación	Lic., administración de empresas	Molino	10 años
F	M	Soltero	Lic., administración de empresas	Agro negocios	9 años
Fundadores					
Empresa	Sexo	Estado civil	Nivel de estudios	Relación con los sucesores	
A	M	Casado	Lic., en arquitectura	Buena	
B	M	Casado	Primaria completa	Buena	
C	F	Casada	Mg., contabilidad y finanzas	No tan buena	
D	M	Casado	Primaria completa	Buena	
E	M	Casado	No estudió	No tan buena	
F	M	Casado	Estudió hasta 1ro de secundaria	Buena	

Nota: Los sucesores y fundadores están relacionados con las letras de cada empresa.

Conocer el modo en el que el sucesor se vinculó a la empresa familiar

Como primera subcategoría esta **condición contractual**, a continuación, se presentarán los hallazgos más resaltantes de los sucesores de las diferentes empresas familiares.

Tabla 3

Similitudes encontradas entre los sucesores

Condición contractual	No hubo ningún tipo de contrato, solo fue de manera verbal.
------------------------------	-------------------------------------------------------------

 Salario mínimo

 Empezaron en puestos bajos

Nota: Las similitudes son de todos los entrevistados

En cuanto a esta subcategoría, se ha evidenciado que, en todas las empresas de la presente investigación, el modo de vinculación se dio mediante la confianza que tuvieron los fundadores en sus hijos, por ello para los sucesores no se generó ningún tipo de inconveniente el no tener un contrato formal, ya que al estar laborando en la empresa de sus padres gozaban de un sueldo, pero en el transcurso de los años que estuvieron laborando, al ganar experiencia y subir de puesto, llegaron a tener un contrato formal, con un salario mucho mayor y con todos los beneficios por ley. Por lo tanto, estos resultados se pueden comparar con Kandade et al. (2021), donde infieren que el sucesor al tener un puesto bajo genera que pueda tener un mejor conocimiento de todas las áreas de la empresa, además de que puede ampliar su experiencia y la comprensión de la cultura empresarial necesaria para que la organización pueda seguir operando, así mismo esta vinculación se dio mediante un contrato de palabra entre la empresa y el sucesor de modo que tuvo una mensualidad mínima. Asimismo, es interesante notar cómo los resultados sugieren que la experiencia y la exposición a diversas áreas de la empresa pueden ser beneficiosas para el sucesor, al tener un conocimiento más amplio y una comprensión más profunda de la cultura empresarial. Es así que, Meler (2000), precisa que, al ofrecer puestos bajos a los sucesores sin requisitos previos, los fundadores pueden confiar en que la experiencia y los conocimientos se adquirirán y desarrollarán a medida que los sucesores se involucren en el negocio familiar.

Sin embargo, también se encontró el caso de una sucesora (empresa D), quien, si inicio con un contrato, porque su padre quiso que se forme y tenga una línea de carrera en la empresa familiar.

“Cuando empezó a trabajar mi hija en la empresa, yo le ofrecí ponerla en planilla y así ella se sienta más comprometida con el negocio...” (Fundador, empresa D, comunicación personal, 05 de octubre del 2022)

“Tuve un contrato escrito... El salario que me ofrecieron sí me convino.... yo me encargaba de todo lo que tenía que ver con la Sunat...” (Sucesora, empresa D comunicación personal, 05 de octubre del 2022)

De esta manera la investigación realizada por Nieto (2020), concluyó que, los fundadores pueden considerar importante garantizar una participación equitativa de sus hijos en el negocio familiar independientemente de su sexo, además promover la

participación de sus hijas puede fomentar la igualdad, el equilibrio y que la hija pueda constituir una línea de carrera en la empresa familiar.

Como segunda subcategoría esta **forma de entrada**, a continuación, se presentarán los hallazgos más resaltantes de los sucesores de las diferentes empresas familiares.

Tabla 4

Similitudes encontradas entre los sucesores

Forma de entrada	Ingreso libre
	Sin requisitos previos
	Tomaron decisiones cuando tenían un cargo más alto

Nota: Las similitudes son de todos los entrevistados

En cuanto a esta subcategoría, todos los sucesores, tuvieron un ingreso libre a la empresa familiar debido a que los fundadores influyeron en la toma de esta decisión, puesto que llevaron a sus hijos desde temprana edad a conocer las instalaciones y el funcionamiento de la organización, además de que les contaron sobre el inicio de la empresa, como con el pasar de los años y con sacrificio lograron tener el éxito del que ahora goza, además se halló que en su mayoría los sucesores no tuvieron o pasaron por algún tipo de filtro o entrevista para lograr entrar a la empresa, del mismo modo, concluyeron que recién llegaron a tomar decisiones dentro de la empresa cuando sus padres les dieron la total confianza y tenían la madures para tomar correctas decisiones. Así también, la investigación realizada por Chanchotiyán y Asavanant (2021), donde se halló que una vinculación exitosa va a estar determinar del aprendizaje que pueda tener el sucesor desde una temprana edad y como se pueda desenvolver en las diferentes áreas de la empresa, de modo que el ingreso del sucesor dentro de la empresa se dio de forma directa, sin pasar ningún tipo de entrevista, de igual manera el sucesor debe tomar decisiones cuando está en puestos de alta gerencia debido a su gran responsabilidad, liderazgo y la necesidad de garantizar la continuidad de la organización. Por lo cual Leif y Denison (2006) mencionan que, los sucesores al tener un ingreso libre a la empresa familiar, tienen la oportunidad de aprender de manera practica sobre los diferentes aspectos del negocio, además tomar decisiones cuando estén lo suficientemente maduros puede ser beneficioso para su desarrollo empresarial.

Sin embargo, existieron barreras para algunas sucesoras (empresas B y E), puesto que, a ellas los fundadores si les pidieron algunos requisitos para que ingresen a trabajar en la empresa, como tener su carrera profesional y tener experiencia en el rubro, pero a pesar de esto,

ellas tuvieron un ingreso libre, porque, no querían hacer una carrera fuera de la compañía, pues, querían hacer crecer más el negocio y seguir con el legado familiar.

“Mi ingreso fue libre, pero yo tuve que tomar la iniciativa...” (Sucesora, empresa B, comunicación personal, 06 de octubre del 2022). *“El único requisito que le pedí fue que terminé su carrera, ya que al tener una carrera le iba hacer un poco más fácil entender la empresa...”* (Fundador, empresa B, comunicación personal, 06 de octubre del 2022)

“Mi ingreso fue libre... el único requisito que me pidió es, terminar mi carrera y ganar experiencia...” (Sucesora, empresa E, comunicación personal, 7 de octubre del 2022)

“Yo como padre, quiero lo mejor para mis hijos, y más aún si es para mi hija..., ella ingresó a trabajar a la empresa cuando terminó su carrera, hice que termine su carrera para que luego no tenga que sufrir, ya que los tiempos van cambiando...” (Fundador, empresa E, comunicación personal, 07 de octubre del 2022).

De eso se desprende, la investigación realizada por Cabanilla (2020), que resalto, que los fundadores solicitan una carrera profesional y experiencia en el rubro a sus hijas antes de realizar una vinculación a la empresa para asegurarse de su competencia, credibilidad, independencia y desarrollo personal, y así garantizar que las hijas sean reconocida y valoradas por sus propios méritos.

Es así que, Amat (2004) resalta el modo de vinculación como un proceso primordial debido a que de esa manera se sabrá si la empresa familiar se mantiene operativa por muchos años más o llegan a cerrar, por lo mismo que causará muchas inquietudes, concretamente cuando la compañía debe realizar la vinculación entre la primera y la segunda generación.

Describir el momento en el que el sucesor realiza la vinculación a la empresa familiar

Como tercera subcategoría **preparación académica**, a continuación, se presentarán los hallazgos más resaltantes de los sucesores de las diferentes empresas familiares.

Tabla 5

Similitudes encontradas entre los sucesores

Preparación académica	Carreras universitarias culminadas
	Carrera técnica
	Tener una especialización

Nota: Las similitudes son de todos los entrevistados

Al responder al segundo objetivo, en todas las empresas familiares del presente estudio, los sucesores al momento de ingresar y vincularse a la organización ya habían culminado con

algún tipo de estudio técnico y/o universitario, dado que para los fundadores era necesario que sus hijos se encuentren con una mentalidad más madura, y esto les ayudo hacer más innovadores y creativos en beneficio de la empresa, además de tener una perspectiva más extensa de los negocios y herramientas empresariales que necesitan para en un futuro ser la cabeza de la empresa, por lo cual se concluye que en todos los entrevistados la preparación académica fue pieza fundamental para poder laborar en la empresa familiar. De igual forma en la investigación realizada por De la Garza et al. (2018) donde se halló que la vinculación de los sucesores con las empresas familiares se dio en una etapa cuando ya tenían estudios universitarios y las capacidades empresariales necesarias para poder tomar decisiones en la empresa, evidenciaron que la vinculación del sucesor va a estar fundamentada por las destrezas, capacidades y preparación académica que pueda tener, debido a que con ello podrán tomar mejores decisiones dentro de la empresa conociendo las insuficiencias e intereses de la empresa. En esta subcategoría dada las evidencias el autor Gallo (2019) resalta que, durante sus estudios los sucesores tienen la oportunidad de establecer una red de contactos profesionales, tanto con compañeros de clase como con profesores y profesionales en el campo. Estas conexiones pueden resultar valiosas en términos de oportunidades comerciales, colaboraciones y aprendizaje continuo.

Como cuarta subcategoría esta, **los intereses personales y situación especial**, a continuación, se presentarán los hallazgos más resaltantes de los sucesores de las diferentes empresas familiares.

Tabla 6

Similitudes encontradas entre los sucesores

	Se vincularon por un interés personal y así saber más de la empresa familiar
Intereses personales y situación especial	Les involucraron desde muy pequeños con el negocio
	Le favorecía trabajar en la empresa y así ganar más experiencia

Nota: Las similitudes son de todos los entrevistados

En cuanto a esta subcategoría, la mayoría de sucesores tomaron la decisión de vincularse en la empresa familiar debido a que los fundadores los involucraron desde una edad temprana en la organización, de esa forma ellos en el transcurrir de los años y las veces que pudieron haber apoyado a su padre entendieron las labores que realizaba la empresa familiar y también entendieron que al ser parte de la misma iban a tener mayores beneficios y tener

mejores oportunidades de ascenso laboral y de mayor escala salarial en comparación de una empresa externa. Caso contrario paso con la sucesora (empresa E), dado que ella decidió trabajar en la empresa familiar con la finalidad de poder demostrarle a su padre que ella tiene y cumple con las capacidad y herramientas necesaria para desarrollarse dentro de las funciones laborales de la misma sin tener alguna dificultad o generar algún problema.

“Ingresé a la empresa para demostrar a mi padre que yo si podía desarrollar cualquier actividad, aunque eso implicó estar en contacto con varones... ya que el crio una niña con buenos valores y a saber darse a respetar” (Sucesor, empresa E, comunicación personal, 7 de octubre del 2022)

Por ello, en la investigación de Bolívar y Albornoz (2021), enfatizan que los fundadores ayudan a que los sucesores participen en el negocio familiar desde muy pequeños y así los fundadores tienen la oportunidad de transmitirles sus conocimientos, experiencias y valores relacionados con la empresa familiar, además, los hijos pueden tener un fuerte sentido de pertenencia y orgullo por su familia y su negocio y desean contribuir al éxito de la empresa y demostrar que pueden mantener y hacer crecer la organización de la misma manera que sus padres lo han hecho. En tal sentido Collins (1999), destaca que, crear un ambiente en el que los hijos se sientan orgullosos de formar parte del negocio, fomenta a una cultura basada en el respeto, la confianza y la autonomía, lo cual hace que se sentían motivados y empoderados para hacer crecer el negocio y mantener operativa la empresa.

Como quinta subcategoría, **preparación empresarial**, a continuación, se presentarán los hallazgos más resaltantes de los sucesores de las diferentes empresas familiares.

Tabla 7

Similitudes encontradas entre los sucesores

	Sin experiencia en el rubro
Preparación empresarial	Fueron capacitados por los fundadores y personas externas

Nota: Las similitudes son de todos los entrevistados

Al responder a la subcategoría preparación empresarial, se evidencia que la mayoría de sus sucesores tuvieron como primera experiencia laboral la empresa familiar y dentro de ella comenzaron a tener una línea de carrera e ir ganando experiencia, además de que los fundadores dieron la oportunidad de que pueda laborar sin experiencia alguna con la finalidad que sus hijos puedan ir conociendo el funcionamiento de la empresa y así puedan tener un mayor conocimiento para que un futuro cuando sean cabeza pueda tomar decisiones idóneas. Por otro lado, las sucesoras (empresas B y E), sí tenían experiencia en el rubro y es por ello que les fue

más sencillo todo el proceso, ya que tenían un panorama diferente de lo que es trabajar en una empresa externa, y al momento de vincularse a la empresa familiar, ellas tenían sus objetivos claros y lo que querían hacer por las empresas, y gracias a esta experiencia las empresas tuvieron mejoras, además dichas sucesoras, antes de trabajar en la empresa, fueron capacitadas por personas externas, y esto también les ayudó mucho, ya que al tener experiencia externa y además capacitaciones, sin duda alguna obtuvieron mejores resultados para las empresas.

“Cuando yo estaba en la universidad... tuve la oportunidad de trabajar en una empresa... también trabajé en una municipalidad en el área de recursos humanos, ahí aprendí a llevar una buena gestión en la empresa...” (Sucesora, empresa B, comunicación personal, 06 de octubre del 2022)

“Tenía experiencia en el rubro... La secretaria de mi papá me ayudó mucho, en sí ella me capacito con algunas cosas...” (Sucesora, empresa E, comunicación personal, 7 de octubre del 2022) *“La experiencia que ella tenía cuando ingresó a la empresa fue mínima..., mande a que la capaciten, ya que yo no contaba con la preparación requerida...”* (Fundador, empresa E, comunicación personal, 7 de octubre del 2022)

En tal sentido, el estudio realizado por Zambrano (2019), enfatizan que los fundadores ayudaron a los sucesores para que pueda tener un mayor conocimiento del manejo de la empresa, permitiendo que pueda ir tomando riendas de la empresa y así ganar experiencia para en un posterior momento tomar el mando de la organización, además destaca, la experiencia externa y la capacitación por partes de personas externas, puesto que esto, brindan a los hijos una oportunidad invaluable para adquirir nuevas habilidades, conocimientos y diferentes perspectivas, para enfrentar los desafíos de la empresa y contribuir al crecimiento del negocio. De la misma forma, Goldberg (1996), menciona que, los sucesores más efectivos trabajan primero fuera de la empresa familiar, puesto que esto les permite a los hijos desarrollar independencia y autonomía en la toma de decisiones, también, aprender a confiar en sus propias habilidades y juicios, lo que es esencial para liderar una empresa familiar.

Conocer las motivaciones que tuvo el sucesor para vincularse a la empresa familiar

Como sexta subcategoría, tenemos **realización profesional**, a continuación, se presentarán los hallazgos más resaltantes de los sucesores de las diferentes empresas familiares.

Tabla 8

Similitudes encontradas entre los sucesores

Realización profesional	Les atraía el cargo a desempeñar, porque ya conocían de lo que trataba su puesto de trabajo.
--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Las similitudes son de todos los entrevistados

En esta subcategoría se pudo observar que todos los sucesores se encontraban felices y satisfechos con el puesto laboral que ocupaban dentro de la empresa familiar, dado que les permitía desempeñar las habilidades, conocimiento y pasiones propias que habrían podido adquirir en el transcurso del tiempo, además de poner un aporte empresarial para el beneficio de la empresa, así mismo se halló que los sucesores tienen autoconfianza ya que conocen perfectamente sus fortalezas y debilidades; con ello podrían tomar las mejores decisiones para la empresa familiar y de esa forma seguir creciendo de la mano de sus fundadores. De igual forma estos resultados se evidencian en la investigación de Ramos et al. (2018) donde los sucesores al momento de llegar la vinculación de la empresa tuvieron motivaciones como el liderar la empresa familiar, además, estar satisfechos con el puesto que ocupan para que así puedan desempeñar mejor todas sus habilidades, al mismo tiempo los sucesores ya conocen sus fortalezas y debilidades, lo cual hace que sepan liderar y tener un extenso sentido de responsabilidad con la empresa. Es así que, para Brenton (2004), el sucesor al reconocer y aceptar sus debilidades, llegan a ser más auténticos y honestos en su desempeño laboral. Lo cual les permite trabajar en áreas en las que se sienten cómodos y seguros, lo que a su vez genera confianza en sí mismos y en su capacidad para enfrentar los desafíos laborales. Esta autoconfianza contribuye a su satisfacción y bienestar en el trabajo.

Como séptima subcategoría, tenemos **armonía familia-empresa**, a continuación, se presentarán los hallazgos más resaltantes de los sucesores de las diferentes empresas familiares.

Tabla 9

Similitudes encontradas entre los sucesores

Armonía familia-empresa	Al principio tenía sus altibajos
	La relación empresa – familia, es muy buena.

Nota: Las similitudes son de todos los entrevistados

En síntesis, todos los fundadores como los sucesores se sintieron en un buen ambiente laboral al momento de trabajar juntos en las empresas familiares aunque al principio de realizar las labores juntos existieron algunos problemas por poder tomar decisiones dentro de la empresa supieron aplicar la comunicación para poder resolverlo, por otro lado, fueron diversas las motivaciones por las cuales los sucesores ingresaron a las empresas, entre las cuales se tiene: el deseo de tener más experiencia en el rubro, independencia económica, y enseñar a sus

otros hermanos sobre el negocio y así la empresa no tenga que desaparecer o pasar a manos externas.

“Sí, porque... quería aprender de todo un poco y así poder enseñar a mis otros hermanos sobre la empresa...” (Sucesora, empresa D, comunicación personal, 05 de octubre del 2022)

“Si me atraía el cargo a desempeñar... porque fue una oportunidad que me estaban brindando para poder aprender y tener experiencia...” (Sucesor, empresa C, comunicación personal, 10 de octubre del 2022)

No obstante, las seis empresas entrevistadas consideran que es esencial separar los problemas familiares, con los problemas del trabajo, para que así la empresa siga creciendo sin ninguna dificultad y todos los integrantes de la compañía se sientan cómodos y exista un buen ambiente familiar y laboral.

“El ambiente siempre fue bueno, aunque a veces ocurría algunos problemas... pero siempre se llegaban a resolver de la mejor manera...” (Sucesora, empresa D, comunicación personal, 05 de octubre del 2022)

“Cuando mi hijo ingresó a trabajar a la empresa, siempre le puso en claro que nunca deberíamos mezclar los problemas familiares con los problemas laborales..., y gracias a eso todo está marchando muy bien” (Fundador, empresa F, comunicación personal, 09 de octubre del 2022)

En el mismo contexto el estudio de Post (2020) se ha evidenciado, que los sucesores cuando se vinculan a las empresas familiares, aprecian que el ambiente donde ellos están laborando sea bueno, para que así tengan un modo de trabajar más colaborativo. Además, los sucesores cuando llegar a tener un vínculo con la empresa familiar, llegan a tener la motivación necesaria para tomar las riendas de las mismas, enfocándose en enseñar a las siguientes generaciones y tener un trabajo colaborativo y comunicativo con los empleados, además se evidencio que dentro de la etapa de vinculación hubo pequeñas diferencias entre el sucesor y el fundador, dado que el sucesor llegó con nuevos métodos de trabajo pero conforme pasó el tiempo llegaron a tener un ambiente laboral bueno enfocándose en el trabajo en equipo. En general, los fundadores y los sucesores a menudo pertenecen a diferentes generaciones, lo que puede llevar a diferencias en términos de valores, actitudes y enfoques empresariales. Estas discrepancias pueden generar tensiones y conflictos iniciales al momento de la transición y vinculación de los sucesores. Sin embargo, a medida que ambos entienden y aprecian las perspectivas del otro, pueden encontrar puntos en común y desarrollar una relación más armoniosa (Naranjo, 2002).

Como octava subcategoría esta **propiedad actual o potencial**, todos los sucesores al momento de vincularse no tenían una propiedad a su nombre, excepto el sucesor (empresa A), ya que él al vincularse a la empresa tenían una casa de campo que compartía con sus otros hermanos, pero el resto de sucesores todavía deslumbraban por una propiedad en un futuro y es por eso que cada día le ponen más empeño a su trabajo y no solo trabajan por cumplir con la empresa, si no por cumplir algún sueño, que es tener su propia casa, ser totalmente independientes, viajar a otros países, etc.

“No tenía ninguna, pero en un futuro no muy lejano ya tendré mi propia casa...”

(Sucesor, empresa F, comunicación personal, 09 de octubre del 2022)

“No tenía una propiedad a mi nombre, puesto que yo tengo otros planes, ya que quisiera viajar por distintos países y la luego empezar ahorrar para mi propia casa...”

(Sucesora, empresa E, comunicación personal, 7 de octubre del 2022)

En tal sentido, Morris (2019), menciona que, la idea de tener una propiedad propia implica un desafío personal y la oportunidad de aprender y crecer como empresario, por lo cual los sucesores pueden sentirse atraídos por la perspectiva de enfrentar nuevos desafíos, adquirir habilidades empresariales y expandir sus conocimientos en diferentes áreas de gestión. En general, se considera que las motivaciones más saludables son aquellas que combinan una pasión por el negocio con un compromiso de largo plazo y un sentido de responsabilidad por la compañía (Gersick, 1996).

Analizar el desarrollo de la etapa de vinculación del sucesor en las empresas familiares del departamento de San Martín

Por lo tanto, los resultados encontrados entre los sucesores de las empresas investigadas, en el modo de vinculación fueron: por temas personales, seguir con el legado y ayudar a sus padres. Además, todos los fundadores no realizaron una documentación formal, es decir no hubo un contrato, pero sí de manera verbal los fundadores explicaron las condiciones contractuales y la forma de ingreso a los sucesores, para que así, no existan los vacíos que se puedan presentar al instante de la entrada, puesto que esto suele dar origen a vínculos laborales problemáticos entre el sucesor y el fundador. Por otro lado, las empresas que están en el mercado por más de 13 años y los fundadores no contaban con algún tipo de estudio superior, fue más difícil el modo de vinculación de los sucesores, debido a que, los fundadores pensaban que los recursos con los que contaban sus hijos no podían ser valiosos, en cambio las empresas que se encuentran operativas con 9 años en el mercado y los fundadores tenían estudios superiores, ellos dejaban que sus hijos exploten sus habilidades y confiaban en el potencial de ellos. Es por eso que, en los resultados del estudio de Amestica (2019),

menciona que, los fundadores pueden preocuparse de que, al conceder un contrato formal a los sucesores, estén cediendo parte del control sobre la empresa, pueden sentir que su legado está en peligro y que los sucesores podrían cambiar la identidad de la compañía de una manera que no les conviene, además, los sus fundadores que no cuentan con estudios y no confían en los hijos puede deberse a la falta de conocimiento sobre los beneficios de los sucesores y la falta de comunicación efectiva.

El momento del ingreso a tiempo completo de los sucesores, se puede observar que se dio, cuando tenían cierto grado de madurez y preparación académica, ya que ahí el fundador podía observar las capacidades que tenía el sucesor, y sí éstas, eran las requeridas para las funciones que debe desempeñar en la empresa familiar, puesto que, es un aspecto clave porque permite compatibilizar los intereses de la empresa con los nuevos recursos que aportará el sucesor. Asimismo, se observa, que los fundadores que han adquirido conocimiento y experiencia a través de sus estudios, capacitaron a los sucesores para el cargo que iban a desempeñar, puesto que esto le permitió al fundador compartir sus experiencias y asegurarse de que el sucesor tenga un mejor aprendizaje, en cambio los fundadores que no contaban con experiencia académica mandaron a capacitar a los sucesores por personas externas, porque no tenían las capacidades y conocimientos necesarios. De modo que, Umans et al. (2021) evidencia que, dentro de la vinculación el fundador se tuvo que enfocar en diferentes aspectos, el cual fue necesario que los sucesores tengan estudios universitarios para luego formar parte de la empresa, asimismo dentro de esta vinculación el fundador tuvo la capacidad de poder capacitar al sucesor con todos los conocimientos que este tenía de la empresa.

Las motivaciones de los sucesores, fueron distintas, por cada caso, como: demostrar a sus padres que, si podían desenvolverse en el rubro, enseñar sobre el negocio a sus otros hermanos y hacerse cargo del negocio, por otro lado, los fundadores de las empresas que tienen 13 y 17 años en el mercado, poseían una mentalidad obsoleta, por ello, sobreprotegían a sus hijas y no les permitían relacionarse con personas del sexo opuesto, es por eso que la principal motivación de la sucesoras fue demostrar a sus padres que podían desarrollar cualquier actividad en la empresa, aunque eso implicaba tener contacto con personas super mayores y que tengan otra mentalidad. Es así que, Steijvers (2020), menciona que, los fundadores pueden tener prejuicios o estereotipos que influyen en su decisión de restringir el acceso de sus hijas a interactuar con personas del sexo opuesto, pueden creer que las mujeres son menos capaces de mantener relaciones profesionales adecuadas con hombres en el entorno empresarial.

Finalmente, Lozano y Urbano (2008), mencionan que, estudiar la etapa de vinculación del sucesor en las empresas familiares es esencial para asegurar la continuidad del negocio,

preservar los valores y la cultura empresarial, desarrollar el liderazgo, prevenir conflictos familiares y mejorar la planificación estratégica. Al comprender y abordar adecuadamente esta etapa, se aumentan las posibilidades de éxito y sostenibilidad de la empresa familiar en el futuro.

Conclusiones

En el modo de vinculación de los sucesores, se destaca el seguir con el legado, temas personales y ayudar a los padres con la empresa. Asimismo, al inicio los sucesores empezaron a trabajar en puestos bajos y actualmente se encuentran trabajado de tiempo completo y en un puesto de alta gerencia.

En el momento de vinculación, los sucesores ingresaron a las empresas familiares cuando habían alcanzado cierta madurez y preparación académica, lo que permitía a los fundadores evaluar sus capacidades y determinar si eran adecuadas para las funciones requeridas, no obstante, algunos fundadores proporcionaron capacitación interna a los sucesores.

Las motivaciones de los sucesores fueron diversas, incluyendo la demostración de sus habilidades a sus padres, la enseñanza a sus hermanos sobre el negocio, independencia económica y la toma de responsabilidad del mismo negocio. Estas motivaciones resultaron decisivas en su vinculación, al estar alineadas con los objetivos del sucesor y de la misma empresa familiar.

Las compañías que han sido objeto de la investigación tienen más de 9 años laborando, por lo tanto, en relación con el análisis de la etapa de vinculación (modo, momento, motivaciones), los elementos clave para el ingreso del heredero a la empresa es la preparación académica y experiencia laboral previa, además, algunos sucesores requieren una orientación o apoyo por parte de los fundadores para la gestión de la empresa, igualmente, el proceso de ingreso a la empresa fue libre, y finalmente en esta etapa, la confianza que le puede otorgar el fundador a su hijo resulta primordial para el acceso a la organización.

Recomendaciones

Los fundadores deben tener en cuenta que, el ingreso de los sucesores a la empresa debe iniciarse desde muy temprana edad para que así ellos mismo tengan la visión de seguir con la empresa en un futuro, además los fundadores deben estar dispuestos a transferir todos los conocimientos que poseen de la empresa y así el sucesor tenga una vinculación más exitosa.

Las empresas familiares deben darle mucha importancia a la preparación académica, alentando a los sucesores a participar en programas de desarrollo profesional, asistir a seminarios o conferencias que tengan que ver con los negocios, y esto ayudará que los

sucesores sigan creciendo y adquiriendo las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos futuros, asimismo, los fundadores deben considerar la contratación de capacitación externa para los sucesores para fortalecer sus habilidades y conocimientos.

Los fundadores pueden brindar oportunidades a los sucesores para que demuestren sus habilidades y talentos dentro de la empresa, esto puede incluir asignarles proyectos desafiantes, o darles responsabilidades adicionales, al permitir que los sucesores muestren su valía, se fortalece su confianza y se les motiva a seguir contribuyendo al éxito de la empresa, además, si los sucesores tienen la motivación de enseñar a sus hermanos sobre el negocio, es importante fomentar la colaboración y el aprendizaje mutuo dentro de la empresa, esto puede incluir la transferencia de conocimientos entre generaciones, el trabajo en equipo y apoyo mutuo.

Finalmente, se sugiere realizar una investigación de la etapa de vinculación según el sexo en un estudio comparativo, lo cual ayudará a encontrar las diferencias y similitudes entre varones y mujeres durante todo este proceso, y así tener una mejor perspectiva sobre las barreras y estereotipos que dificultan su acceso a puesto de trabajo o limitan su participación en las empresas familiares.

Referencias

Referencias

- Albo, Manuel Martín. *Las empresas familiares son un 4% más rentables que la bolsa en general*. 26 de Marzo de 2022.
- Amat, Joan. *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar*. 2. Barcelona: Gestión, 2000.
- Bolívar, Grisly Damaris Jaimes, y Neida Albornoz Arias. «Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares.» *pensamiento y gestión*, 2021.
- Chanchotiyán, Nattapat, y Kavin Asavanant. «Los factores de la preparación del sucesor de la empresa familiar y cómo su impacto en la transición empresarial desde la perspectiva de los sucesores.» *Revista de Estudios Administrativos y Empresariales*, Febrero 2021: 8.
- De la Garza, María, Argentina Soto, José Esparza, y Juan San Martín. «Análisis de la percepción de la pertenencia y el compromiso en la transición generacional. .» *Cuadernos de Administración* 31, n° 56 (2018).
- Economía, América. «Por qué las empresas deben planificar la sucesión gerencial.» Marzo de 2022.

- Fernando, Muñoz Muñoz Diego, Matabanchoy Tulcán Sonia Maritza, y Guevara Canchala Nayive Tatiana. «EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIONES, CARACTERÍSTICAS Y CONTRIBUCIONES.» *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, 2020.
- Gallo, M. *La empresa familiar*. Barcelona: Folio, 1997.
- Gestión. «El 70% de los negocios de San Martín están constituidos por empresas familiares.» Abril de 2022.
- Guerra, Mara Karina Cabanilla. «Estudio cualitativo sobre el enfoque de género en la empresa familiar ecuatoriana.» *scielo* 14, n° 1 (2020): 207-234.
- Kandade, Kiran, Georges Samara, Maria José Parada, y Alexandra Dawson. «De sucesores familiares a líderes empresariales exitosos: un estudio cualitativo de cómo se desarrollan las relaciones de alta calidad en las empresas familiares.» *ELSEVIER*, Junio 2021: 15.
- Lozano, Melquicedec. «El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar.» *Cuadernos de Administración* 24, n° 42 (2011).
- Lozano, Melquicedec, y David Urbano. «La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos.» *ScienceDirect* 24, n° 9 (2008).
- Muñoz, Diego Fernando Muñoz, Sonia Matabanchoy Tulcán, y Nayive Guevara Canchala. «EMPRESAS FAMILIARES:DEFINICIONES, CARACTERÍSTICAS Y CONTRIBUCIONES.» *Revista de la Facultad de CienciasEconómicas y Administrativas.*, Junio 2020.
- Oblitas, Leslie Salas. «El Comercio.» *La empresa familiar en tiempo del COVID-19: impacto y conflictos*, 10 de Septiembre de 2020.
- Posso, Melquicedec Lozano. «El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar.» *SciELO*, 2011.
- Ramos, María Isabel de la Garza, Argentina Soto Maciel, José Luis Esparza Aguilar, y Juan Manuel San Martín Reyna. «La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica.» *SciELO*, 2018.
- Rivas, Luis Amestica, Andrea Rey Dominguez, Camilo Larrain, y Yesenia Parra. «SUCCESSION, PERFORMANCE AND MANAGEMENT CAPACITY IN FAMILY.» *SCIELO*, 2019.
- RPP. «Emprendedor: ¿Cuáles son los desafíos de las empresas familiares para el 2022?» marzo de 2022.

- Stavrou, Eleni, y Paul Swiercz. «Asegurar el futuro de la empresa familiar: un modelo de intenciones de los hijos de unirse al negocio.» *Entrepreneurship Theory and Practice* 23, nº 2 (1998).
- Umans, Ine, Nadine Lybaert, Tensie Steijvers, y Wim Voordeckers. «The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships.» *EISEVIER*, Junio 2021: 13.
- Urquiza, Carlos Núñez. «El retiro del patriarca de la empresa familiar.» *Expansión*, Abril 2022.
- Vancil, Richard F. *Passing The Baton: Managing The Process of CEO Succession*. Harvard : Business School Press; 1st edición, 1987.
- Vargas, Sandra Milena Zambrano, Angel Wilhelm Vázquez García, y Alejandra Elizabeth Urbiola Solís. «Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional.» *Revista Espacios*, 2019: 12.
- Varna, Avellán Herrera Viviana, y Hernández Junco. «Caracterización del proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos.» *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, Diciembre 2021.

Anexos

Anexo N°1: Guía de entrevista a los sucesores



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS SUCESORES

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Yesmit Villegas Pérez. Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí con la finalidad de conocer cómo se desarrolló la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares.

Se sugiere que conteste con sinceridad, su opinión es importante en esta investigación. En todo momento le garantizaré la confidencialidad de sus respuestas, los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos, asimismo, contribuirá a mejorar el conocimiento. Usted puede detener la entrevista cuando mejor le parezca conveniente, al igual que, si no prefiere contestar alguna pregunta específica puede dejar de hacerlo.

Con todo lo antes mencionado, ¿está usted de acuerdo con empezar la entrevista?

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS SUCESORES PREGUNTAS GENERALES PARA LAS ENTREVISTAS

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Cuál es su edad?
- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Cuántos hermanos tiene?
- ¿Cómo es su relación con ellos?
- ¿Qué nivel de estudio tiene?
- ¿Cuánto años tiene la empresa en el mercado laboral?

MODO DE VINCULACIÓN

Al vincularse al primer cargo de tiempo completo a la empresa familiar

- **Condición contractual**
 1. Cuándo ingresó a trabajar a la empresa de tiempo completo, ¿Qué tipo de contrato tuvo?
 2. ¿El salario que le ofrecieron le convino o tuvieron que hacer negociaciones?
 3. ¿Cuáles fueron sus funciones al momento de ingresar a laborar en la empresa?
- **Forma de entrada**
 4. ¿En qué momento empieza a tomar decisiones y como las realiza?
 5. Explíqueme, ¿cómo fue su ingreso, fue libre o forzado?
 6. ¿Cuáles considera usted que fueron los requisitos para que empiece a trabajar en la empresa?

MOMENTO DE VINCULACIÓN

- **Preparación académica**
7. ¿Con qué preparación académica contaba al momento de la vinculación?
- **Intereses personales y situación especial**
8. ¿Por qué decidió vincularse a la empresa familiar, algún interés personal o una situación especial?, explíqueme
- **Preparación empresarial**
9. Cuando usted decidió vincularse a la empresa, ¿Cuál fue su experiencia laboral antes de ingresar a trabajar a la empresa familiar?
 10. ¿Cómo le capacitaron para el cargo que iba a desempeñaba al ingresar a la empresa?

MOTIVACIONES DE VINCULACIÓN

- **Realización profesional**
11. Cuando ingresó a trabajar, ¿Le atraía el cargo a desempeñar?, ¿Por qué?
- **Armonía familia-empresa**
12. ¿Cómo percibe la relación familiar y laboral en la empresa?
- **Propiedad actual o potencial**
13. Cuando se vinculó a la empresa familiar ¿Qué propiedad tenía al momento de ingresar?



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS FUNDADORES

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Yesmit Villegas Pérez. Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí con la finalidad de conocer cómo se desarrolla la etapa de vinculación de los sucesores de las empresas familiares.

Se sugiere que conteste con sinceridad, su opinión es importante en esta investigación. En todo momento le garantizaré la confidencialidad de sus respuestas, los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos, asimismo, contribuirá a mejorar el conocimiento. Usted puede detener la entrevista cuando mejor le parezca conveniente, al igual que, si no prefiere contestar alguna pregunta específica puede dejar de hacerlo.

Con todo lo antes mencionado, ¿está usted de acuerdo con empezar la entrevista?

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS FUNDADORES PREGUNTAS GENERALES PARA LAS ENTREVISTAS

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Cuál es su edad?
- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Cuántos hijos tiene?
- ¿Cómo es su relación con ellos?
- ¿Qué nivel de estudio tiene?
- ¿Cuánto años tiene la empresa en el mercado laboral?

MODO DE VINCULACIÓN

- **Condición contractual**
 1. Cuando ingresó el sucesor a trabajar a la empresa de tiempo completo, ¿Qué tipo de contrato tuvo?
 2. ¿Cuáles fueron las funciones del sucesor al momento de ingresar a laborar en la empresa?
- **Forma de entrada**
 3. Cuando ingresó a la empresa, el sucesor ¿tuvo la libertad para tomar decisiones?
 4. ¿Cuáles considera usted que fueron los requisitos para que empiece a trabajar el sucesor en la empresa?
 5. ¿Qué cree usted que llevó al sucesor a decidirse en ingresar en la empresa?

MOMENTO DE VINCULACIÓN

- **Preparación académica**

6. ¿Al momento de vincularse el sucesor con qué preparación académica contaba?

- **Preparación empresarial**

7. ¿Cuál era la experiencia empresarial que tenía el sucesor al momento de vincularse?

8. ¿Cómo fue la capacitación del sucesor para que ingrese a trabajar a la empresa?

MOTIVACIONES DE VINCULACIÓN

- **Realización profesional**

9. Cuando ingresó a trabajar el sucesor, ¿qué cargo le otorgaron?

- **Armonía familia-empresa**

10. ¿Cuál es el ambiente familiar y laboral que usted percibe en la empresa?

Anexo N°3: Validación de expertos

**HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada pregunta contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

N°	Pregunta para los sucesores	Esencial	Importante	Innecesario	observaciones
1	Cuando ingresó a trabajar a la empresa de tiempo completo, ¿Qué tipo de contrato tuvo?				
2	¿El salario que le ofrecieron le convino o tuvieron que hacer negociaciones?				
3	¿Cuáles fueron sus funciones al momento de ingresar a laborar en la empresa?				
4	¿En qué momento empieza a tomar decisiones y como las realiza?				Podríamos cabiar el tiempo ejemplo: empezó, ha venido o viene desempeñando
5	Explíqueme, ¿cómo fue su ingreso fue libre o forzado?				Añadir una coma despues de la palabra ingreso
6	¿Cuáles considera usted que fueron los requisitos para que empiece a trabajar en la empresa?				La pregunta no se da ha entender, requisitos que pidio la empresa o motivos por los cuales

					se inicio a trabajar en ella.
7	¿Con qué preparación académica contaba al momento de la vinculación?				
8	¿Por qué decidió vincularse a la empresa familiar, algún interés personal o una situación especial?, explíqueme				Se podria cambiar la parte final por: o alguna otra situacion en particular
9	Cuando usted decide vincularse a la empresa, ¿Cuál fue su experiencia laboral antes de ingresar a trabajar a la empresa familiar?				Tambien podriamos cambiar el tiempo decide – decidio y quitar la redunancia en la pregunta al inicio añadir la palabra familiar y al final quitar “empresa familiar” y remplazar con- “esta”
10	¿Cómo le capacitaron para el cargo que desempeñaba al ingresar a la empresa?				Cambiar tiempo iba a desempeñar
11	Cuando ingresó a trabajar, ¿Le atraía el cargo a desempeñar?, ¿Por qué?				
12	¿Cómo percibe la relación familiar y laboral en la empresa?				
13	Cuando se vinculó a la empresa ¿Qué propiedad tenía al momento de ingresar a la empresa?				Creo que seria mejor cabiar la palabra “empresa” en la parte de la pregunta por “ella” y/o “esta” aunque tambien se podria cambiar la pregunta cuando se vinculó a la empresa ¿en que condicion economica se encontraba?

n°	Pregunta para los fundadores	Esencial	Importante	Innecesario	observaciones
----	------------------------------	----------	------------	-------------	---------------

1	Cuando ingresó el sucesor a trabajar a la empresa de tiempo completo, ¿qué tipo de contrato tuvo?				Solo como sugerencia cambiar el orden de las palabras cuando el sucesor ingresó
2	¿Cuáles fueron las funciones del sucesor al momento de ingresar a laborar en la empresa?				
3	Cuando ingresó a la empresa, el sucesor ¿tuvo la libertad para tomar decisiones?				Igualmente se podría cambiar el orden, cuando el sucesor ingresó a laborar a la empresa.....
4	¿Cuáles considera usted que fueron los requisitos para que empiece a trabajar el sucesor en la empresa?				Cambiar orden ¿cuáles considera usted que fueron los requisitos para el sucesor empiece a trabajar en la empresa?
5	¿Qué cree usted que llevó al sucesor a decidirse en ingresar en la empresa?				
6	¿Al momento de vincularse el sucesor con qué preparación académica contaba?				Planteo reformulacion de pregunta: al momento de integrar al sucesor a la empresa ¿con qué preparación académica contaba?
7	¿Cuál era la experiencia empresarial que tenía el sucesor al momento de vincularse?				
8	¿Cómo fue la capacitación del sucesor para que ingrese a trabajar a la empresa?				
9	Cuando ingresó a trabajar el sucesor, ¿qué cargo le otorgaron?				

10	¿Cuál es el ambiente familiar y laboral que usted percibe en la empresa?				
----	--------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

- I. **SUGERENCIAS:** (realizar todas las observaciones, criticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Como sugerencia, revisar bien las preguntas, autopreguntarse para darle mejor sentido a estas y así se daran a entender mejor.

En los cuadros de observaciones he dejado algunas opiniones a tomar en cuenta.

- II. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

En su totalidad el formato esta apto para aplicarse como forma de recoleccion de datos.



Milton Hoyos Vargas

Anexo N°4: Validación de expertos

**HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada pregunta contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

N°	Pregunta para los sucesores	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Cuando ingresó a trabajar a la empresa de tiempo completo, ¿Qué tipo de contrato tuvo?	x			
2	¿El salario que le ofrecieron le convino o tuvieron que hacer negociaciones?	x			
3	¿Cuáles fueron sus funciones al momento de ingresar a laborar en la empresa?	x			
4	¿En qué momento empieza a tomar decisiones y como las realiza?	x			
5	Explíqueme, ¿cómo fue su ingreso fue libre o forzado?	x			
6	¿Cuáles considera usted que fueron los requisitos para que empiece a trabajar en la empresa?	x			
7	¿Con qué preparación académica contaba al momento de la vinculación?	x			
8	¿Por qué decidió vincularse a la empresa familiar, algún interés personal o una situación especial?, explíqueme	x			

9	Cuando usted decide vincularse a la empresa, ¿Cuál fue su experiencia laboral antes de ingresar a trabajar a la empresa familiar?	x			
10	¿Cómo le capacitaron para el cargo que desempeñaba al ingresar a la empresa?	x			
11	Cuando ingresó a trabajar, ¿Le atraía el cargo a desempeñar?, ¿Por qué?	x			
12	¿Cuáles fueron sus posibilidades de un desarrollo profesional en la empresa?	x			
13	¿Cómo percibe la relación familiar y laboral en la empresa?	x			
14	Cuando se vinculó a la empresa ¿Qué propiedad tenía al momento de ingresar a la empresa?	x			

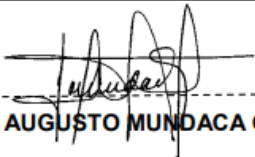
N°	Pregunta para los fundadores	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Cuando ingresó el sucesor a trabajar a la empresa de tiempo completo, ¿Qué tipo de contrato tuvo?	x			
2	¿Cuáles fueron las funciones del sucesor al momento de ingresar a laborar en la empresa?	x			
3	Cuando ingresó a la empresa, el sucesor ¿tuvo la libertad para tomar decisiones?	x			
4	¿Cuáles considera usted que fueron los requisitos para que empiece a trabajar el sucesor en la empresa?	x			
5	¿Qué cree usted que llevó al sucesor a decidirse en ingresar en la empresa?	x			
6	¿Al momento de vincularse el sucesor con qué preparación académica contaba?	x			
7	¿Cuál era la experiencia empresarial que tenía el sucesor al momento de vincularse?	x			
8	¿Cómo fue la capacitación del sucesor para que ingrese a trabajar a la empresa?	x			

9	Cuando ingresó a trabajar el sucesor, ¿qué cargo le otorgaron?	x			
10	¿Cuál es el ambiente familiar y laboral que usted percibe en la empresa?	x			

- I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN DEBE INDICAR LA PALABRA .. Cómo se **desarrolla** en vez de cómo se **desarrolló**

- II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE


 DR. JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA

Anexo N°5: Validación de expertos

**HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada pregunta contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- d) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- e) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- f) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

N°	Pregunta para los sucesores	Esencial	Importante	Innecesario	Observaciones
1	¿ Cuándo ingresó a trabajar a la empresa de tiempo completo, hubo algún contrato?, ¿qué tipo de contrato tuvo, escrito o verbal?				corregir ortografía y ubicación del signo de interrogación
2	¿El salario que le ofrecieron le convino o tuvieron que hacer negociaciones?				
3	¿Durante su ingreso, le especificaron cuáles serán las funciones que va a realizar y las metas a lograr?				
4	¿Cuándo ingresó a la empresa tuvo libertad para tomar decisiones?				
5	¿Su ingreso fue libre o repentino?				la palabra “repentino” no es la más adecuada, más precisa considero es “forzado”
6	¿Cuáles considera usted que fueron los criterios previos de entrada?				
7	¿Por qué decidió vincularse a la empresa familiar?				

8	¿Con qué preparación académica contaba al momento de la vinculación?				
9	¿Cuándo se vinculó a la empresa lo hizo por el deseo de trabajar, de tener independencia económica, o de aprender de la empresa?				corregir ubicación del signo de interrogación
10	¿Cuándo usted decide vincularse a la empresa tuvo alguna experiencia empresarial formal o como practicante en alguna empresa familiar?				corregir ubicación del signo de interrogación
11	¿Cuándo ingreso a trabajar que cargo le otorgaron?, ¿le atraía el cargo a desempeñar?, ¿por qué?				corregir ubicación del signo de interrogación
12	¿Cuál es el ambiente familiar y laboral que usted percibe en la empresa?				
13	¿Cuándo se vinculó a la empresa tenía alguna propiedad o se vislumbraba la posibilidad de posesión futura?				corregir ubicación del signo de interrogación

N°	Pregunta para los fundadores	Esencial	Importante	Innecesario	observaciones
1	¿Cuándo ingresó el sucesor a trabajar a la empresa de tiempo completo, hubo algún contrato?, ¿qué tipo de contrato tubo, escrito o verbal?				corregir ubicación del signo de interrogación
2	¿El salario que le ofreció al sucesor le convino o tuvieron que hacer negociaciones?				
3	¿Durante el ingreso del sucesor, le especificaron cuáles serán las funciones que va a realizar y las metas a lograr?				
4	¿Cuándo ingresó a la empresa el sucesor tuvo la libertad para tomar decisiones?				corregir ortografía y ubicación del signo de interrogación

	¿Cuáles considera usted que fueron los criterios previos de entrada del sucesor?				
6	¿Qué cree usted que llevó al sucesor a decidirse en ingresar en la empresa?				
7	¿Al momento de vincularse el sucesor con que preparación académica contaba?				
8	¿Cuál era la experiencia empresarial que tenía el sucesor al momento de vincularse?				
9	¿Usted se encargó de capacitarlo para el cargo?, ¿por qué?, o ¿puso a otra persona para que lo hiciera?				
10	¿Cuándo ingresó a trabajar el sucesor que cargo le otorgaron?				corregir ortografía y ubicación del signo de interrogación
11	¿Cuál es el ambiente familiar y laboral que usted percibe en la empresa?				

I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Es importante tener en cuenta una correcta redacción y evitar errores ortográficos porque si bien es cierto es un guión de entrevista, debe estar en su tesis y sería lamentable tener este tipo de errores. Asimismo, hay que saber colocar apropiadamente el signo de interrogación de apertura porque si no al leer la pregunta en la entrevista surge confusión.

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Considero que es aplicable siempre y cuando se subsanen los errores señalados.



Rafael Camilo Girón Córdova

Anexo N°7: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo General	Hipótesis	Categorías	
¿Cómo se desarrolló la etapa de vinculación del sucesor en las empresas familiares del departamento de San Martín?	<p>Analizar el desarrollo de la etapa de vinculación del sucesor en las empresas familiares del departamento de San Martín.</p> <p>Objetivo Específicos</p> <p>Conocer el modo en el que el sucesor se vinculó a la empresa familiar.</p> <p>Describir el momento en el que el sucesor realiza la vinculación a la empresa familiar.</p> <p>Conocer las motivaciones que tuvo el sucesor para vincularse a la empresa familiar.</p>	La presente investigación carece de hipótesis.	<p>Lozano y Urbano (2008)</p> <p>Modo de vinculación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • condición contractual • forma de entrada <p>Momento de vinculación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • preparación académica • intereses personales - situación especial • preparación empresarial <p>Motivaciones de vinculación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realización profesional • armonía familia-empresa • propiedad actual o potencial 	
Unidad de análisis, muestra y muestreo	Instrumento de recolección de datos	Procedimiento	Técnicas	Procesamiento

<p>Unidad de análisis: Empresas familiares del departamento de San Martín.</p> <p>Muestra: Se trabajó con una muestra compuesta por 6 sucesores y 6 fundadores.</p> <p>Muestreo: Bola de nieve</p>	<p>Instrumento: Guía de entrevista</p> <p>Entrevistas semiestructuradas</p>	<p>Se realizó 12 entrevistas, que se llevaron a cabo a través de una sola ronda por cada participante, donde primero se contactó con un fundador y un sucesor de una empresa familiar y dicho sucesor o fundador refirieron a otros sucesores con el fin de concretar la muestra, además se realizaron las entrevistas mediante Zoom y de manera presencial. Dichas entrevistas se ejecutaron en los meses de octubre y noviembre del 2022.</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Para el procesamiento de los datos se utilizó Word donde se transcribieron todas las entrevistas y de tal modo se utilizó una identificación de patrones según las respuestas de la unidad de análisis, lo cual sirvió para observar cómo se vinculan los casos de estudio.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------
