



SAN IGNACIO DE LOYOLA - ESCUELA ISIL

TÍTULO DE INVESTIGACIÓN

**“Factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en
PYMES de Villa El Salvador, 2024”.**

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE

Licenciado en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Cajahuaman Beltran, Kenie – Administración y Dirección de Negocios

ASESOR:

Espinoza Rúa, Celes Alonso

LIMA, PERU

2025

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR (A)

Espinoza Rua, Celes Alonso

MIEMBROS DEL JURADO

Chavez Rivas, Cybill Andrea

Sam Anlas, Carlos Antonio

Saco Vertiz Osterloh, Sandra Elizabeth

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Kenie Cahahuaman Beltran Identificado (a) con DNI N° 41677019 perteneciente al Programa de Administración Y Dirección de Empresas siendo mi asesor el Sr(a) Celes Alonso Espinoza Rúa, identificado (a) con DNI N°: 42750231, y cuyo código ORCID es 0000-0001-5324-7945.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Soy el autor del documento académico titulado "Factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024".
- b) La tesis es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente la tesis, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) La tesis cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el _19_% de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

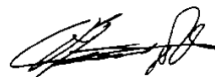
Fecha: 16 _____, Mayo , 2025



Firma del autor



Huella



Firma del asesor



Huella

AGRADECIMIENTOS

A las familias empresarias que me brindaron su calor y apoyo, al compartir sus experiencias en este camino como emprendedores.

A mi padres y hermanos, quienes son los mejores críticos que tengo en la vida.

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	2
AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
I. Planteamiento del Problema de Investigación.....	13
1.1. Descripción de la realidad problemática	15
1.2. Formulación del problema.....	16
1.3. Objetivo de la investigación	16
1.4. Justificaciones de la investigación	17
II. Marco Teórico	19
2.1. Antecedentes/ Marco Contextual	19
2.2. Bases teóricas	24
2.3 Definición de términos básicos	46
III. Metodología de Investigación	48
3.1 Diseño de investigación	48
3.2 Hipótesis general.....	48
3.3 Operacionalización de variables	49
3.3.1 Variables	49
3.3.2 Definición Operacional	49
3.3.3 Indicadores	51
3.3.4 Escala de Medición.....	51
3.4 Población y muestra de investigación.....	52
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, validez y confiabilidad de datos .	53

3.5.1 Descripción Instrumentos	53
3.5.2 Validación de instrumentos por expertos	53
3.6 Técnica para el procedimiento y Análisis de Datos	56
3.7 Aspectos Éticos	56
IV. Resultados.....	57
V. Discusiones, Conclusiones y Recomendaciones	66
5.1. Discusión	66
5.2. Conclusiones	70
5.3. Recomendaciones.....	71
VI. Fuentes de Información	73
ANEXOS	82
Anexo 01: Informe Turnitin	82
Anexo 02: Registro de impacto y resultados	83
Anexo 03: Matriz de consistencia	86
Anexo 04: Matriz de operacionalización	89
Anexo 05: Instrumentos de Recolección de Datos.....	87
Anexo 06: Juicio de Experto sobre el cuestionario que será aplicada a los elementos de la muestra	90
Anexo 07: Consentimiento o permisos	101
Anexo 08: Autores y factores relacionados a la continuidad generacional empresarial..	102
Otros	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos a largo plazo	14
Tabla 2 Etapas y crisis de la empresa familiar Dodero (2019).....	31
Tabla 3 Belausteguigoitia (2023) Diferencias de una empresa familiar profesionalizada.	36
Tabla 4 Principales conflictos	40
Tabla 5 Características generacionales	43
Tabla 6 Definición de empresas familiares	47
Tabla 7 Evaluación de la Escala de Factores internos empresariales	54
Tabla 8 Evaluación de la Escala de la continuidad generacional empresarial de las empresas familiares.	54
Tabla 9 Número de interrogantes en la encuesta de la variable independiente: Factores internos de la empresa	55
Tabla 10 Número de interrogantes en la encuesta de la variable dependiente: Continuidad generacional de la empresa familiar.	55
Tabla 11 Nivel de los Factores internos empresariales	57
Tabla 12 Nivel de la Continuidad generacional empresarial	58
Tabla 13 Frecuencia de la variable factores internos empresariales con sus respectivas dimensiones.....	59
Tabla 14 Frecuencia de la variable la continuidad generacional empresarial con sus respectivas dimensiones	59
Tabla 15 Tabla cruzada de la variable factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial.....	60
Tabla 16 Prueba de normalidad de los Factores internos empresariales y la Continuidad generacional empresarial	61
Tabla 17 Correlación de variables.....	62
Tabla 18 Correlación entre el Factor liderazgo y continuidad generacional empresarial ..	62

Tabla 19 Correlación entre el Factor profesionalización y continuidad generacional empresarial	63
Tabla 20 Correlación entre el Factor cultura familiar y continuidad generacional empresarial	63
Tabla 21 Correlación entre el Factor formación del sucesor y continuidad generacional empresarial	64
Tabla 22 Correlación entre el Factor protocolo familiar y continuidad generacional empresarial	64
Tabla 23 Autores y factores relacionados a la continuidad generacional empresarial .	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Adaptado de Modelo de tres círculos.	25
Figura 2 Adaptación del modelo de los cinco círculos.....	27
Figura 3 Adaptado del Modelo holístico	28
Figura 4 El modelo evolutivo	29
Figura 5 Adaptado del Modelo Integrador.....	30
Figura 6 Proceso de Gestión Estratégica	42
Figura 7 Estructura empresa familia	46
Figura 8 Nivel de los factores internos empresariales.....	57
Figura 9 Nivel de la continuidad generacional empresarial.....	58

RESUMEN

Esta tesis tuvo por fin principal establecer la correlación entre factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en las PYMES ubicadas en Villa El Salvador en el 2024. El interés del estudio nace a raíz del bajo porcentaje de familias dirigiendo empresas familiares. El esquema metodológico se basó un enfoque cuantitativo debido que utilizó mecanismos estadísticos, diseño no experimental con tipología correlacional. Se aplicó la encuesta como método para el levantamiento de información con un cuestionario de 62 preguntas basados en la escala de Likert para medir las variables de estudio. La muestra tomada fue a 102 sucesores directivos. El resultado de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach de 0.910 y 0.912 para la variable independiente y dependiente, pertinentemente. Se infirió que los factores internos empresariales tienen una relación positiva y alta con la continuidad generacional empresarial ($Rho\ Spearman = 0,729, p < 0.000$). Además, cuando la variable factores internos empresariales, se encontró en un nivel ineficiente, regular o eficiente, la variable continuidad generacional empresarial encuentran en el mismo nivel demostrando su relación directa.

Palabras claves: factores empresariales, liderazgo, profesionalización, cultura familiar, formación del sucesor, protocolo familiar, empresa familiar, continuidad generacional.

ABSTRACT

The main purpose of this thesis was to use correlation as a statistical measure to establish the relationship between internal business factors and generational business continuity in SMEs in Villa El Salvador, 2024. The methodological framework was based on a quantitative approach due to statistical mechanisms and a non-experimental design with correlational typology were used. A survey was used as a method for picking information, using a 62-item questionnaire based on a Likert scale to measure the study variables. The sample consisted of 102 executive successors. The reliability result using Cronbach's alpha coefficient of 0.910 and 0.912 for the independent and dependent variables, respectively. It was inferred that internal business factors have a positive and strong relationship with business generational continuity (Spearman's Rho = 0.729, $p < 0.000$). Furthermore, when the variable "internal business factors" is at an inefficient, average, or efficient level, the variable "generational business continuity" is at the same level, demonstrating their direct relationship.

Keywords: business factors, success, leadership, professionalization, family culture, successor training, family protocol, family business, generational continuity.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones familiares tienen un impacto significativo en la economía y la sociedad peruana, un porcentaje mayoritario de empresas son PYMES 99.4% corresponde a las micro, pequeñas y mediana empresas del entramado empresarial de Perú. Su rol es fundamental, ya que son la primera fuente generadora de empleo y base fundamental para la riqueza peruana (Produce, 2022). Los esfuerzos por parte de las instituciones del Estado hacia las PYMES se centran en la formalización, ya que es una manera de recaudación tributaria (Sunat, 2024). Más no se está dando la debida importancia a la muerte prematura que poseen en especial las empresas familiares, solo el 3% de familias empresarias pasan a la tercera generación en el Perú (Gestión, 2023).

En el presente estudio, se eligieron a cinco factores internos empresariales; estos fueron elegidos basados en estudios anteriores referentes a la preservación generacional en una empresa familiar (Tabla 23). Esta investigación tiene interés en conocer datos estadísticos que afirmen o nieguen la relación entre los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial, razón por cual se usa la tipología investigativa descriptiva correlacional. La muestra tiene la particularidad de ser liderada por la segunda generación familiar

Conocer los factores internos empresariales es fundamental para iniciar una empresa familiar y equilibrarla con la familia. Esta tesis proporciona guía para enfatizar esfuerzos en la dirección y accionar del crecimiento y permanencia de la familia en la dirección empresarial. Y crea más compromiso en aquellos que ya vienen liderando una organización económica familiar.

I. Planteamiento del Problema de Investigación

Para el autor Belausteguigoitia (2023), las empresas familiares han aportado a lo largo de los siglos en la economía y desarrollo de cada país. Los países con mayor desarrollo económico, en vías de desarrollo y países menos adelantados están constituidos por diferentes tipos de empresas, incluyendo el grupo de empresas familiares. En la mayoría de los países, las empresas conforman las principales unidades económicas presentes en todos los sectores de la industria. Debido al impacto económico, muchos investigadores se han esmerado por estudiarlas estos últimos años por su considerable influencia en la actividad económica.

Un estudio realizado por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria México (BBVA, 2021) refiere que el porcentaje a nivel mundial en cuanto a la permanencia de las empresas familiares en generaciones sucesivas indica que el 67% está en la primera generación; el 22% en la segunda; y la tercera generación se encuentra en el 11%. Se resalta que el porcentaje de empresas familiares con más permanencia a través de las generaciones se encuentra en países industrializados como Estados Unidos, Alemania, Francia y en naciones asiáticas como Japón, Corea Oriental y Singapur.

El reporte de encuesta realizado a empresas familiares del área de Europa Central y Este, por la consultoría internacional PricewaterhouseCoopers (PWC, 2023) menciona que el tema de sostener a la empresa generacionalmente es un asunto esencial en las compañías familiares. Implementar instrumentos como el asunto de la sucesión familiar, por ejemplo, entre otros, a sus empresas les ha permitido crear bases sólidas y guía para las siguientes generaciones. De igual forma, refirió la encuesta que las empresas familiares que brindan soporte a sus nuevas generaciones con temas relacionados con la digitalización fusionándose con el liderazgo con las antiguas generaciones podrán envolver a la siguiente generación para la dirección de las mismas. Asimismo, dentro del plan para

el legado de las empresas familiares, se encontraron los temas frecuentes para mantener la existencia de ellas, arrojados por la encuesta, se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 1

Objetivos a largo plazo

N°	Temas presentes dentro en los objetivos a largo (5 años) en las empresas familiares	Europa Central	A nivel Global
1	Proteger el negocio como el activo familiar más importante	86%	82%
2	Crear un legado para la siguiente generación	78%	67%
3	Asegurar que el negocio permanezca en la familia	74%	66%
4	Crear dividendos para los miembros de la familia	67%	67%
5	Crear empleo para otros miembros de la familia	35%	29%

Por otro lado, la empresa de consultoría *Klynveld, Peat, Marwick, y Goerdeler* (KPMG,2024) en cuanto las empresas familiares asiáticas, es un reto combinar lo tradicional con la innovación. A pesar de ese desafío, poseen un reconocimiento a nivel mundial como las empresas familiares con emprendimientos transgeneracionales.

En la región de Latinoamérica, las empresas familiares el Instituto Europeo de Administración de empresas (EUSA, 2019) son institucionalidades que son cruciales para la economía de la región, ya que son las primeras en generar empleo. Menciona que los negocios familiares se encuentran dirigidas por el 15% por un miembro de la familia de la tercera generación y alrededor de dos tercios de estas serán vendidas por el sucesor o lo cerrarán debido a los problemas en la organización de la sucesión, retos en la administración del talento, carencias en el liderazgo y la gobernabilidad, entre otros.

A nivel nacional tenemos datos y referencias dadas por el Ministerio de Producción (Produce,2022), se indica que una de cada tres familias tiene en su legado familiar a un empresario relacionado con la PYMES. Igualmente, resalta que el 99.4% corresponden a microempresas, pequeñas y medianas empresas en el Perú. Este modelo de empresas familiares genera entre el 61.4 % del empleo y aportan con más del 40 % del PBI, por lo que llega a ser el eje económico más importante por generar empleo y avance económico para el país. No obstante, Gestión (2023) afirma: “Solo el 3% de las empresas familiares

en Perú están en manos de una tercera generación y es precisamente la sucesión generacional lo que más le preocupa a este tipo de empresas”.

Teniendo en consideración estas estadísticas que reflejan la posición en que se encuentran los negocios familiares peruanos, el predecible riesgo que le acompañan, las principales amenazas a las que se ven expuestas; por ello, hay un compromiso de dar a conocer elementos internos empresariales vinculados para que la empresa familiar potencie establecer empresas familiares generacionales.

1.1. Descripción de la realidad problemática

Las PYMES ubicadas en Villa El Salvador están constituidas por familias empresariales y cuentan con varias ramas productivas; estas son metal mecánico, fundición, carpintería, artesanías, alimentos, confecciones y calzados. Nuestro estudio está dirigido al rubro de maderas, en la especialidad de muebles con fines de comercialización, producción, exportación, importación, industrialización y otros. La importancia de este grupo de empresas de Villa El Salvador radica en que, desde sus inicios, ha sido cuna del desarrollo económico y social para los distritos ubicados en Lima Sur. La generalidad de estas empresas es que empezaron en base a mucho trabajo en familia, con emprendimientos informales hasta la transformación paulatina de los mismos hasta llegar a convertirse en proveedores en toda Lima como las demás regiones. Para sus actividades económicas, se ha asignado la zonificación llamada Industrial livianas ya que se ubican diversas fábricas, almacenes y comercios de venta de mayor a menor se centra la mayor cantidad de MYPES Y PYMES. La Municipalidad distrital de Villa El salvador (MDVES, 2022).

Las empresas familiares del sur tampoco han sido ajenas a los retos que muestran todas las empresas familiares a la transferencia generacional empresarial. Es natural que, como toda familia empresaria, hayan hecho lo debidamente posible para transferir la empresa a sus descendientes. Cabe resaltar que hay factores que han impulsado a esta

transferencia generacional y estas están relacionados con la combinación de elementos organizacionales y humanos. Al estar inmersa en el tema de empresas familiares, desde mis inicios profesionales, he conocido que el carácter y naturaleza de las empresas familiares y mi interés por ellas.

Por ello, se llevó a cabo el presente estudio con las empresas familiares de Villa El Salvador, que se encuentren en la segunda o tercera generación hacia una continuidad de sus empresas a través de sus generaciones.

1.2. Formulación del problema

Problema General

¿De qué manera se relaciona los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa el Salvador, 2024?

Problemas específicos

- a) ¿De qué manera se relaciona el factor liderazgo y continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024?
- b) ¿De qué manera se relaciona el factor de profesionalización y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024?
- c) ¿De qué manera se relaciona el factor cultura familiar y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024?
- d) ¿De qué manera se relaciona el factor formación del sucesor y la continuidad generacional empresarial de las PYMES de Villa El Salvador, 2024?
- e) ¿De qué manera se relaciona el factor protocolo familiar y la continuidad generacional empresarial de PYMES de Villa El Salvador, 2024?

1.3. Objetivo de la investigación

Objetivo General

Determinar de qué manera se relaciona los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa el Salvador, 2024

Objetivos específicos

- a) Determinar de qué manera se relaciona el factor de liderazgo y la continuidad generacional de las PYMES de Villa El Salvador,2024
- b) Determinar de qué manera se relaciona el factor de profesionalización y la continuidad generacional de PYMES de Villa El Salvador,2024
- c) Diagnosticar de qué manera se relaciona el factor cultura familiar y la continuidad generacional empresarial de PYMES de Villa El Salvador,2024
- d) Diagnosticar de qué manera se relaciona el factor formación del sucesor y la continuidad generacional empresarial de PYMES de Villa El Salvador,2024
- e) Calcular de qué manera se relaciona el factor protocolo familiar y la continuidad generacional empresarial de PYMES de Villa El Salvador,2024

1.4. Justificaciones de la investigación

Justificación teórica

Desde el marco teórico, esta investigación cubrió un vacío, que no muchas investigaciones con aplicación estadística para determinar correlación en dimensiones y variables en PYMES. Además de brindar marco teórico para otras investigaciones.

Justificación práctica

Según las cifras del INEI (2023), se crearon 75,712 empresas dentro del tercer trimestre y cerraron 144,318, con una variación negativa de 68,606. Estas estadísticas no generan beneficio económico para el país. Esa data por lo general que ingresan al mercado para luego cerrar no ha brindado oportunidad a la segunda generación.

Justificación económica

Contribuye a reconocer que factores internos empresariales inciden en la permanencia generacional de las compañías gestionadas por familias, dado por su relevancia por su aporte en la economía y emplean el 61,4 % de la población económicamente activa (PRODUCE, 2022), produciendo un impacto en el empleo formal en la sociedad peruana.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes/ Marco Contextual

Antecedentes Internacionales

El interés por la investigación de las firmas familiares se ha incrementado en años recientes; se exponen los siguientes precedentes de investigación, a los cuales se hace referencia Young y Cater (2019) en su artículo publicado bajo el título de *“Millennials in Family Firms: Success Factors, Enhancing Firm Attractiveness and the changing Roles of Successors”*. Se basó en la dirección de las empresas por parte de los sucesores que pertenecen a la generación Milenial. Fue una investigación cualitativa de diseño descriptivo; se fundamentó en entrevistas a compañías familiares lideradas por directivos pertenecientes a la generación mencionada, con el propósito de reconocer los principios empresariales que complementan la dirección, además del aporte de esta generación en la prolongación generacional de la empresa familiar. Se entrevistó a 30 empresas familiares. Se ultimó que esta generación mantiene un compromiso con los valores sobresaliendo por su honestidad que promueve un trato equitativo con los empleadores y clientes. Otros principios que complementan la dirección de los sucesores son el fomento del trabajo colaborativo, una cultura corporativa de optimismo, un entorno laboral adaptable/informal y actividades de servicio social.

En el artículo publicado por Rydvalova y Antlova (2020), se tuvo por objetivo explicar las razones y los métodos para evaluar la vitalidad de las empresas familiares generacionales. Pretendió definir factores que permitieron la posterior continuidad de este tipo de empresas. Tuvo un enfoque cualitativo con diseño no experimental. Los autores se basan en la revisión literaria de casos de estudio de 40 empresas familiares. Se infirió que este tipo de empresas tienen que lidiar con tres perspectivas. Primera es la jurídica que incluye temas legales como la sucesión, el ordenamiento formal liquidación de propiedades, propiedades. Segundo es la administración que involucra la gestión de datos y objetivos de la organización, creación de estrategias y la gestión humana. Tercero es el

análisis económico relacionados a la gestión de recursos financieros de la empresa y familia, así como recursos de financiación. Los resultados de la evaluación mostraron un considerable cumplimiento de los supuestos definidos en la literatura sobre aquellas empresas familiares que continuaron ininterrumpidamente por generaciones.

En cambio, Edward (2019) expone las prácticas claves que una empresa familiar implementa para sobrevivir y florecer a lo largo de las generaciones. El estudio fue de carácter cualitativo con diseño no experimental. Utilizó como herramienta las entrevistas estructuradas y no estructuradas efectuadas a 6 empresas reconocidas en el mercado nacional australianas como muestra del estudio. Se concluyó que existen unas prácticas constantes de gobierno establecidas en la familia como son el código de comportamiento donde superponen los valores familiares, la unidad familiar y tradiciones, así como prácticas en la administración de las organizaciones empresariales, como son las juntas de familiares, las juntas directivas y los consejos. La puesta en marcha de estas prácticas en las estructuras de familia y empresa son los que ejercen mayor impulso al equilibrio entre empresa y familia para continuar en la siguiente generación.

Finalmente, en el artículo publicado por Lenguaza et al. (2023) su estudio analizó factores de éxito para la longevidad de la empresa familiar, con un enfoque de carácter cualitativo, diseño no experimental, se basó en compendiar distintas fuentes literarias que han aportado más referente a este tema. Reveló que predomina un patrón de factores empresariales que influyen en el desarrollo y perdurabilidad generacional de las empresas familiares, entre estos factores, están la planificación de la sucesión, el liderazgo, destaca la importancia de la formación del sucesor, una cultura empresarial sólida y el manejo de los conflictos familiares permitiendo que las empresas familiares se proyecten a la continuidad comercial generacional.

Antecedentes Latinoamericanos

Acosta et al. (2019) aportan de manera significativa a identificar los factores cruciales de la dinámica familiar que puede impactar la prolongación generacional de la

firma familiar. El enfoque utilizado fue documental-descriptivo, empleando la herramienta de entrevistas. Se determinó que los elementos que fomentan la persistencia de un negocio familiar están vinculados con el elemento humano, con habilidades vinculadas al liderazgo familiar, la cultura y la habilidad para administrar la interacción entre la organización y el núcleo familiar, en vez de los componentes empresariales y racionales. Por lo tanto, se concluye que el desafío del sistema familiar para asegurar la continuidad de estas empresas radica en la implementación de estructuras formales de poder compartido, en superar los modelos tradicionales de sucesión y liderazgo asociados al control patriarcal, así como en mejorar la comunicación para abordar los conflictos.

Asimismo, en el artículo con autores García et al. (2020), bajo el título de “Factores que afectan la continuidad de la empresa familiar”, tuvieron como objetivo de desarrollar que elementos externos o internos de la empresa familiar en la continuidad de las compañías familiares. La investigación adoptó un método cualitativo y la metodología fue cualitativa. Las entrevistas fueron no estructuradas dirigidas a 15 compañías familiares como muestra; se concluyó que una entidad familiar que carece de un gobierno del sistema familiar, es decir, órganos de gobierno como el protocolo familiar, presenta un elevado riesgo de mortalidad.

Posteriormente, López (2021) llevó a cabo una investigación cuyo propósito fue examinar los elementos que actúan de manera positiva en la permanencia de los negocios familiares. El método de estudio tuvo un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Las herramientas utilizadas para la recopilación de datos fueron encuestas y entrevistas. La muestra fue de 3 empresas familiares con más de 40 años en el mercado. Se concluyó que los factores claves que afectan la continuidad de los negocios familiares están vinculados con valores establecidos en el seno familiar, capacitaciones y formación de los miembros de la familia, la cultura, la organización, el liderazgo y, por último, la globalización. Por el lado de empresa, se resalta que el protocolo de la familia y el relevo generacional más la

gestión de las propiedades sí impulsan a que la generación se perpetúe a la segunda generación.

Finalmente, Gonzales (2021) examinó la presencia de los componentes objetivos y subjetivos que conforman los cinco atributos que permiten la sostenibilidad del negocio familiar a través de las generaciones. Su método de investigación fue de naturaleza exploratoria y transversal, utilizando un enfoque cualitativo con la herramienta de entrevista con una muestra de veinte empresas del sector citado. Los hallazgos logrados señalaron aspectos corporativos como los recursos humanos, el liderazgo y otros factores internos, además de factores subjetivos como los valores, la dedicación, la comunicación, la identidad, la colaboración y la vocación. Se determinó que una sucesión generacional programada tiene una influencia directa en los elementos objetivos y subjetivos que deben definir al sucesorio, permitiendo encauzar adecuadamente los factores empresariales. Asimismo, se destacó que los factores subjetivos deben reforzarse para garantizar una armonía entre la familia y la empresa.

Antecedentes Nacionales

De igual manera, Fernández y Salcedo (2019), en su investigación, identificaron un conjunto de elementos dentro de la estructura de la empresa entre factores humanos y organizacionales que contribuye que una empresa familiar se mantenga en la continuidad a través de las generaciones. El enfoque de estudio fue cualitativo inductivo de carácter exploratorio, utilizando como herramienta las entrevistas. Su muestra fue dirigida hacia 10 empresas familiares entre micro, pequeña y mediana empresa. Los hallazgos revelaron que los elementos internos que impulsan la continuidad generacional empresarial son visión, valores, educación, unidad familiar, consejo familiar, protocolo familiar, directorio y planificación Familiar. El estudio concluyó que se deberían gestionar dos tipos de visión: una enfocada en la familia y otra en el ámbito empresarial, los valores en la cultura familiar, no solo necesitan ser documentados, sino también ejercidos. Asimismo, se debe promover

la unidad familiar posibilita que las empresas familiares funcionen de manera sincronizada y facilita la continuidad de las mismas. Estos elementos internos no están vinculados al tamaño de la empresa sean estas pequeñas, grande o mediana.

Ticona y Neira (2023), en su artículo científico, la sucesión generacional que vincula con la continuidad de las empresas de la industria textil, atribuye a factores internos propios de la empresa que actúan en la prolongación generacional de las empresas. Se utilizó un método cuantitativo con una población de 56 empresas y una muestra de 40 empresas. Las encuestas se realizaron utilizando la escala de Likert, Crombach, de sus variables que fueron 0.820 y 0.822 variable independiente y dependiente, refleja consistencia en ambas variables. La muestra fue examinada a través del test de Shapiro-Wilk, mostrando que el p-valor supera a 0.001 mostrando una relación satisfactoria en ambas variables. Se determinó que la sucesión generacional basada en valores, la resistencia al cambio y el profesionalismo en la administración, protocolo familiar, logran altos niveles de correlación entre ambas variables.

En su estudio, Espinal et al. (2021), en su tesis de investigación con el título de “Influencia de la familia en los recursos y capacidades de una empresa familiar. Caso: Transporte Espinal E.I.R.L.”, su meta principal fue medir el impacto de la familia en la estructura de la empresa familiar, así como los recursos y habilidades necesarios para formular una propuesta que favorezca la continuidad de la empresa. El procedimiento fue de carácter cualitativo, un diseño descriptivo, y la herramienta de investigación empleada fueron las entrevistas estructuradas y semiestructuradas. Los hallazgos indican que la dinámica familiar obstaculiza los canales de comunicación adecuados en el contexto de la organización, debido que predomina entre los componentes de la familia una comunicación informal, lo que provoca desajustes en la organización. La distribución de responsabilidades y la organización es informal, en relación con los roles de las áreas; exhiben un liderazgo bastante autoritario, además de hallar roles no claramente definidos. El proceso de sucesión es bastante informal, dado que, como es habitual, la compañía

experimenta ciertos conflictos debido a la conducta incorrecta de algunos de sus miembros. Hay un desbalance entre la empresa y la familia, desencadenado un factor emocional, que demanda la atención familiar de los miembros sin considerar el desempeño empresarial.

En su estudio académico, García et al (2021) formuló y correlacionó de manera estadística los “Factores que determinan la continuidad de las empresas familiares Lambayecanas”. Empleó el método estadístico de regresión lineal con coeficiente de correlación 0.884, resultando la correlación alta y positiva. Se utilizó como instrumento para recolectar información las encuestas, las mismas que fueron realizadas a los administradores y descendientes de 381 empresas familiares no manufactureras ubicadas en el departamento de Lambayeque. Se llevaron a cabo evaluaciones de cada variable utilizando una escala Likert. La validez y fiabilidad de las escalas de medida se corroboraron a través del estadístico Alpha de Cronbach, con puntuaciones que excedían el 0.7 para las respectivas variables. Se concluyó que los valores familiares caracterizados por vivir en familia de forma íntegra y humilde están vinculados con mantener dichos valores a nivel corporativo además de ser base sólida para las siguientes generaciones para la dirección de las empresas.

Por último, Rodríguez (2019), en su estudio, examinó cómo los factores internos de una entidad familiar lograron de manera exitosa la sucesión a la generación subsiguiente, metodología que incorpora métodos cuantitativos, correlativos y no experimentales. La muestra de su estudio fue de 51. El valor Cronbach de la variable independiente y dependiente fue 0.830 y 0.91 correspondiente se examinó la muestra con el Rho Spearman =0.743; $p < 0.05$ determinado que existe una relación alta y positiva. Concluyó que el liderazgo, formación del sucesor, habilidades, actitudes y tecnología influyeron de manera conjuntas a la sucesión y continuidad de la empresa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Modelos basados en la teoría en general

Modelo de los tres círculos

Durante esas décadas pasadas, había una creencia de que las empresas familiares solo estaban constituidas por dos sistemas estos son empresa y familia. No obstante, con el adelanto de los estudios, se descubrió la propiedad como tercer sistema. Como resultado de este descubrimiento, emergió el modelo de los tres círculos, donde se produce la interconexión entre las tres fuentes esenciales de la empresa familiar creando subgrupos (Fernández y Salcedo, 2019).

Cada uno de los siete subgrupos de interés detectados por el Modelo posee sus propias perspectivas, objetivos, inquietudes y dinámicas específicas. El Modelo nos hace recordar que los puntos de vista de cada sector son legítimos y merecen ser honrados. Ninguna perspectiva es más válida que otra; sin embargo, los distintos enfoques deben fusionarse para determinar el rumbo futuro del sistema de negocios familiar. El triunfo a largo plazo de los sistemas de negocios familiares se basa en la operación y respaldo recíproco de cada uno de estos grupos (Li, 2022).

Dentro de cada círculo, expone las etapas a través de las cuales puede transitar de una generación a otra, identificando sus características fundamentales. De este modo, puede identificar sus problemas y posibles soluciones (Rivero,2019).

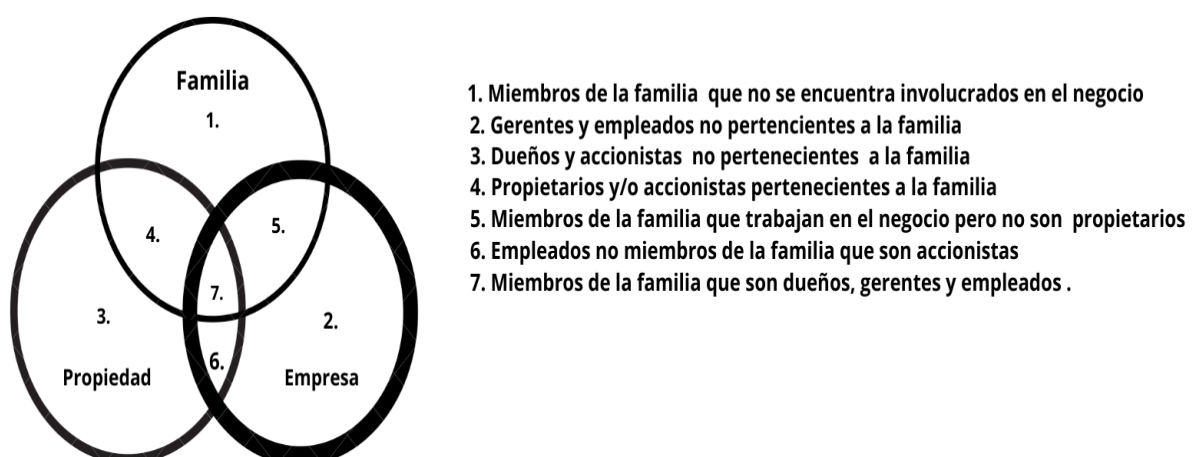


Figura 1. Adaptado de Modelo de tres círculos.

Modelo de los cinco círculos

En la década de 1980, Molina et al. (1982, citado en Villalba, 2023, p. 87), elaboraron un estudio más detallado de los procedimientos identificando la sucesión y administración como nuevos grupos dentro del sistema familiar – empresa.

En la zona de la familia, es uno de los elementos más predominante porque incluye a los valores propios de la familia, los métodos de comunicación y grados de interacción entre los integrantes y posturas. Posee la capacidad de tomar las decisiones en el entorno corporativo y elegir el estilo de administración para la firma familiar (Villalba, 2023).

Todo lo contrario, en la zona de la propiedad relacionada con el poder, el hecho de coincidir con esta zona existe un requerimiento de participar en la toma de decisiones. Esta es un área álgida, pues existe pugnas contantes por el poder (Serna y Suarez, 2021).

En la zona de empresa, sobresalen características como la competitividad y la estrategia empresarial; esto se debe a que esta área ofrece productos o servicios que interactúan de manera activa en el mercado y se encuentran en constantes cambios para conservarse o consolidarse en él. Es clave la elección de estrategias apropiadas más los atributos propios de cada empresa (Alavedra, 2021).

Finalmente, la zona llamada *sucesión* representa la transición del legado empresarial y familiar a la siguiente generación. Las características principales que se toman en cuenta son la postura del fundador para asumir su retiro de la empresa, es decir, si hay una preparación previa para el retiro de la empresa que incluye una preparación física como mental. Otro punto es la relación del iniciador que ha desarrollado con sus potenciales reemplazantes y, por último, la estructuración y gestión del cambio de mando a la siguiente generación (Ávila et al., 2024).

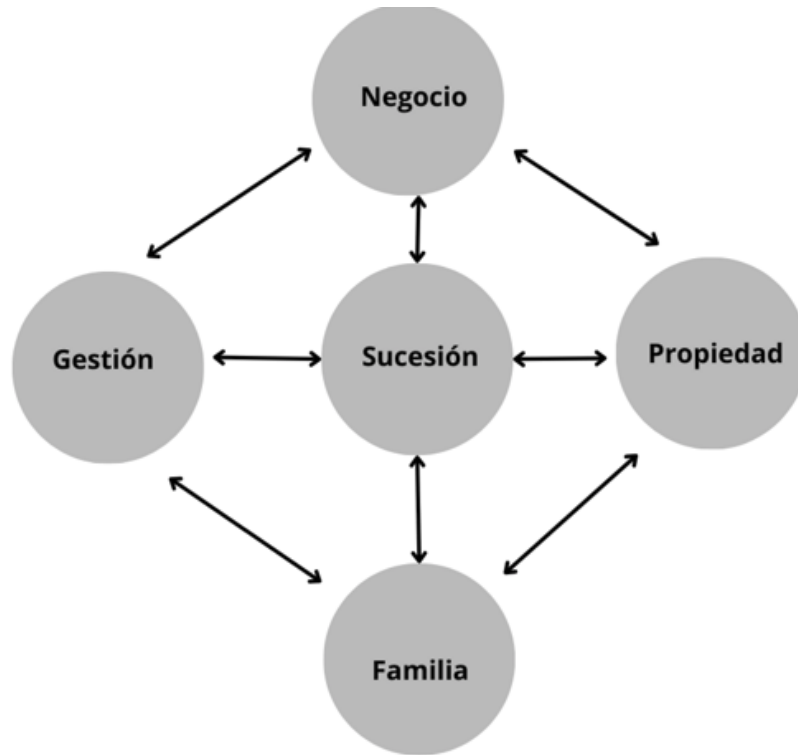


Figura 2. Adaptación del modelo de los cinco círculos

Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

Este modelo plantea nuevamente a la empresa regentada por la familia asociada a su entorno y cómo los elementos macroeconómicos externos la impactan directamente. Este modelo concede la figura principal a la persona que posee la jerarquía más elevada en la organización, ya sea el fundador, el director o el dueño (Fernández y Salcedo, 2019).

Este modelo realiza una evaluación de cada sistema en función de las unidades que lo constituyen (Villalba, 2023):

En la Familia, el sucesor es el símbolo de los accionistas familiares que no participan en la empresa y los cónyuges de los accionistas.

Propiedad, trabajadores que poseen acciones

Empresa, la gestión de empresa y familia

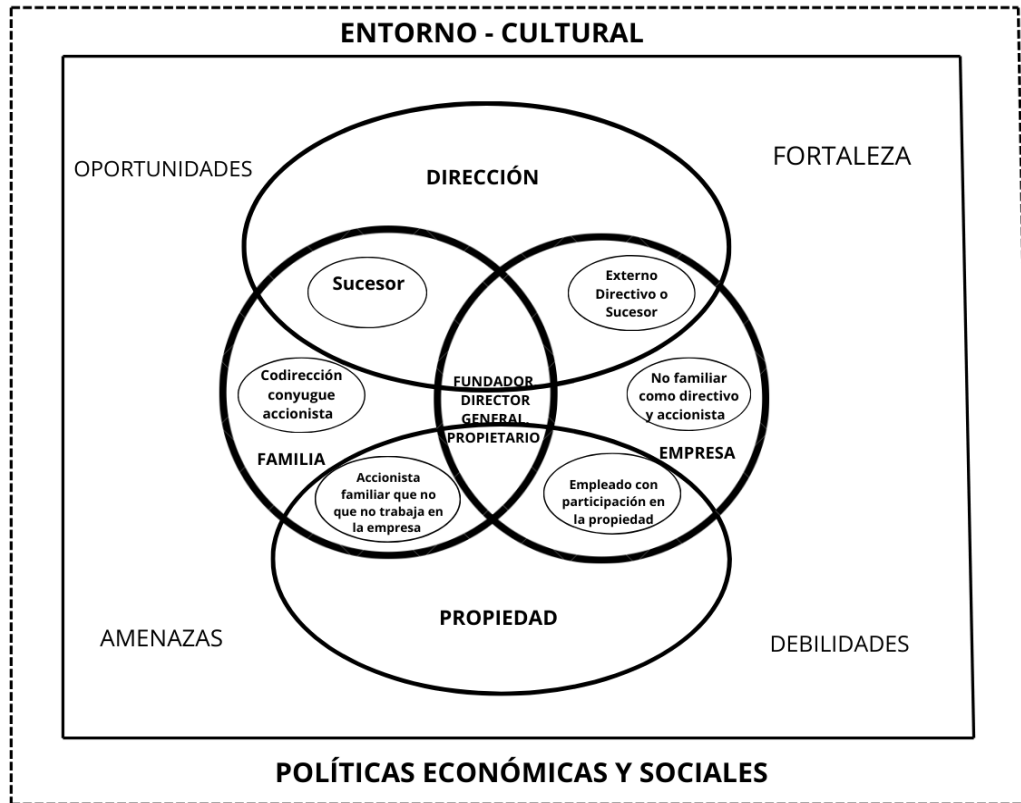


Figura 3 Adaptado del Modelo holístico

Modelo basado en planteamiento evolutivo: El modelo evolutivo tridimensional.

Este modelo sugiere una estructura tridimensional formada por el eje familiar, el eje de la propiedad y el eje de la empresa, a los que se les añade la dimensión del tiempo se obtiene una perspectiva renovada del proceso de expansión de la empresa familiar. Esta visión ilustra cómo los miembros se transforman de un subconjunto a otro, se incorporan o se desvanecen, a medida que la vida avanza. Se producen matrimonios, divorcios, nacimientos y fallecimientos, así como la entrada y salida de gerentes, empleados, socios y accionistas (Alavedra, 2021).

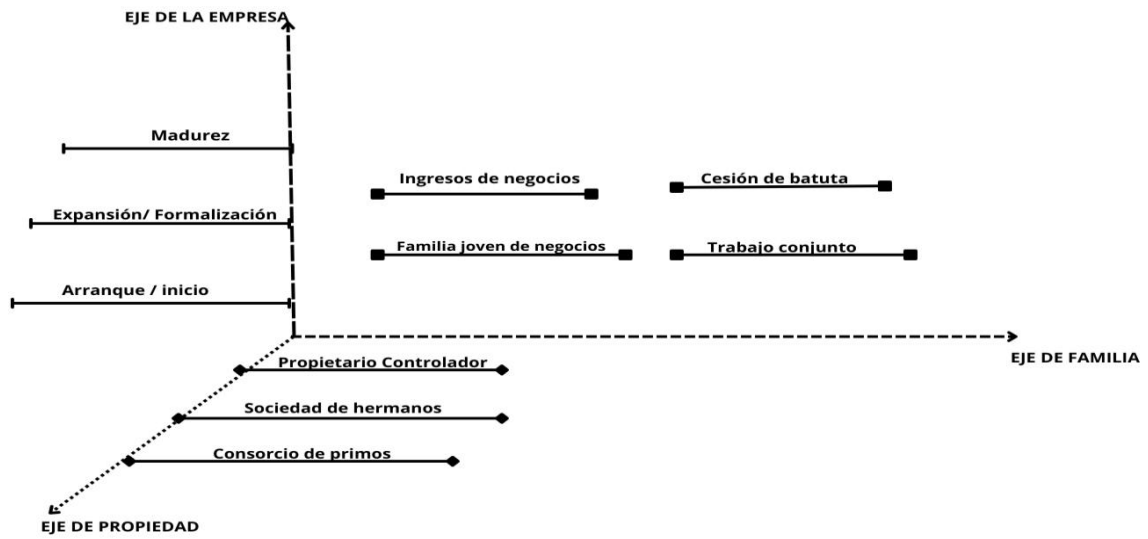


Figura 4. *El modelo evolutivo*

Modelo integrador de Ussman, Jiménez & García

Como señala Belausteguigoitia (2023), este modelo propone fundamentalmente que la empresa familiar mantiene una interacción perenne con su entorno; esta interacción exige a la compañía conocer sus virtudes o flaquezas para valorar sus recursos ya existentes para la elaboración de una planeación eficaz o estrategia frente a su entorno demandante.

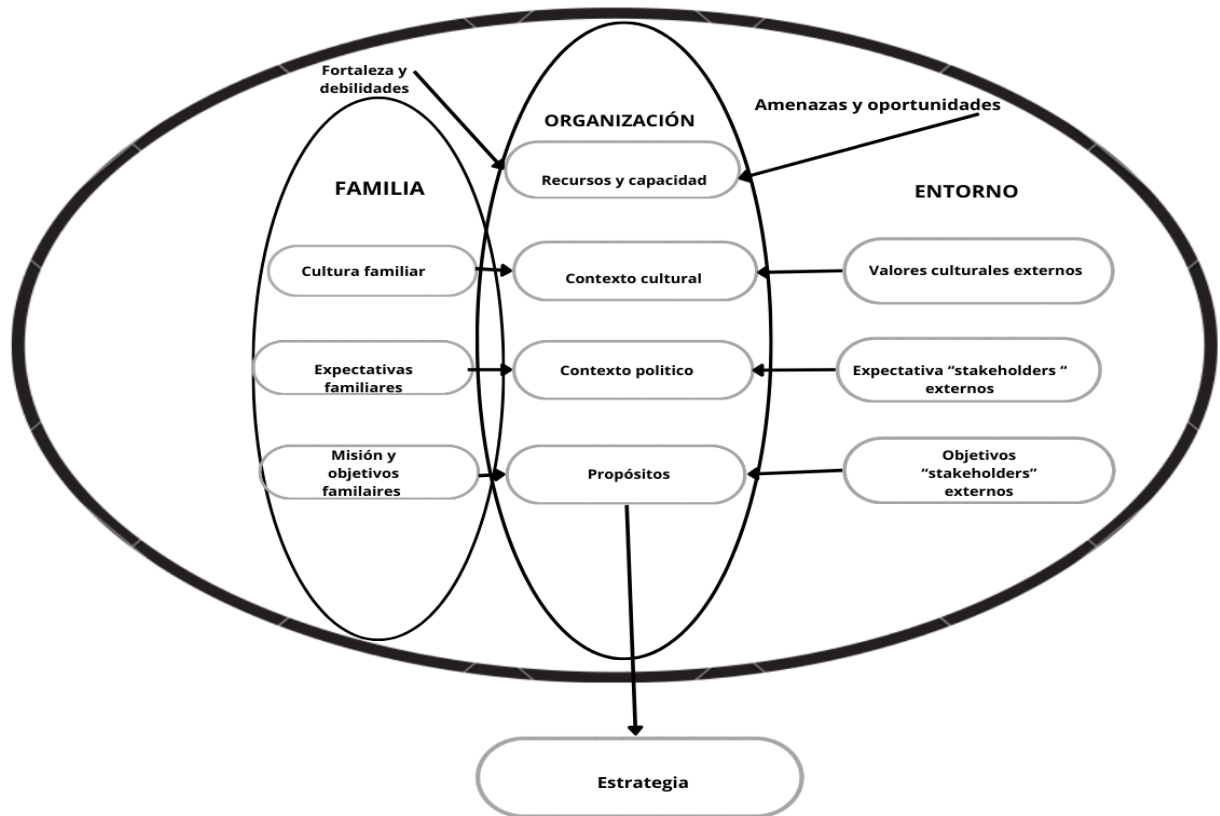


Figura 5. Adaptado del Modelo Integrador

Posteriormente a la presentación literaria de los modelos conceptuales, se cree, en el presente, las empresas familiares de Villa El Salvador tienden a pertenecer a varias de esta teoría planteadas, ya que sus dinámicas estructurales e intereses familiares empresarial con cambiantes también. Los negocios familiares no solo dependen en su totalidad de la familia, sino del entorno externo en donde se desenvuelven complementados entre sí. Las teorías de empresas familiares basados en anillos permiten darse cuenta de realidades, fortalezas y debilidades de en un plano interno y propio entre familia y empresas. Mientras que las teorías restantes permiten ese plano interno interactuar con su entorno externo.

2.2.2. Etapas y Crisis de la empresa familiar

Tabla 2

Etapas y crisis de la empresa familiar Dodero (2019)

Primera Etapa: Pioneros en el negocio	Primera Crisis: Carecer de la habilidad de delegar
<p>Se encuentra en constante búsqueda de oportunidades y concretarlo</p> <p>El fundador tiene una visión a corto plazo que inicialmente estuvo basada en objetivos.</p> <p>El fundador le acompañada con una fuerza y capacidad de trabajo</p> <p>El fundador asume muchas responsabilidades no posee la habilidad de delegar debido que asume que el resto no hará funciones como él desea</p>	<p>Debido que el fundador es responsable de muchas decisiones y de muchos aciertos en el crecimiento de la empresa ya no puede continuar haciendo todas las funciones de la empresa.</p> <p>El fundador no ha preparado a su entorno en funciones específicas.</p> <p>La productividad, la parte comercial y temas financieros se estancan.</p>
Segunda Etapa: Crecimiento del negocio por medio del liderazgo	Segunda Crisis: Ingreso de los hijos al negocio
<p>Se establece una estructura funcional básica, se empieza a delegar.</p> <p>La comunicación es informal, pero más engorroso a causa de la estructura funcional básica.</p> <p>Aparece el concepto de misión que se trasmite a sus colaboradores para despertar el compromiso de los miembros para lograr objetivos.</p> <p>El gobierno de la dirección de la empresa sigue recayendo en una sola persona.</p> <p>La edad del fundador se encuentra entre los cincuenta y sus hijos han iniciado vínculos laborales</p>	<p>El clima laboral no es agradable debido al desorden en los roles dentro de los miembros.</p> <p>El fundador da en estima a sus hijos por encima de los colaboradores preparados.</p> <p>Los hijos hechos ya profesionales no comparten la misma visión con el fundador Los hijos desean introducir nuevos cambios en la empresa choque generacional</p> <p>El fundador no reconoce el trabajo de los hijos desmereciendo su participación en la empresa y atribuyéndose todo el éxito a él.</p> <p>Falta de integración y compromiso por parte de la nueva generación.</p> <p>No reconocer errores tanto en el fundador como los hijos se hace que se crean dos grupos dentro de la empresa familiar.</p>
La tercera etapa el crecimiento por el aporte de las habilidades de los hijos	Tercera crisis: Conflictos entre hermanos

<p>El fundador ha interiorizado la visión, valores y espíritu emprendedor en los hijos. Sobre los hijos recae la responsabilidad de profesionalizar la empresa ya que poseen educación más la experiencia adquirida dentro de la empresa La innovación y el espíritu emprendedor persisten aún como características dentro de esta etapa</p>	<p>Existe una constante comparación entre los hijos por el salario equitativo y responsabilidades.</p>
<p>Cuarta etapa: ingreso de los nietos a la empresa familiar</p>	<p>Crisis en la cuarta etapa: presión de padres para favorecer a sobrinos, primos.</p>
<p>Las madres de la tercera generación se hacen más notable su participación en la dirección de la empresa buscando favorecimiento. El desempeño los de la tercera generación se ve afectado por el vínculo que los relaciona. La tercera generación se encuentra a la defensiva de las respuestas de sus responsabilidades, y objetan frecuentemente cuando son criticados.</p>	<p>Se crea un sisma entre los hijos frente a los sobrinos y primos. Los conflictos se hacen presentes con frecuencia en especial los que involucran un aspecto emocional Se evita abordar y resolver problemas emotivos</p>
<p>Quinta etapa: la organización profesional</p>	<p>Crisis en quinta etapa: Fallecimiento del fundador</p>
<p>La profesionalización comienza en esta etapa Se ejecuta un plan de capacitación o entrenamiento de los puestos. Predomina actividades de evaluación de desempeño que involucran a los clientes, proveedores. Las actividades profesionales influyen en la sucesión en la administración. El nivel de comunicación aumenta al llegar a acuerdos.</p>	<p>Se presenta un desequilibrio en la familia y incertidumbre en especial por la dirección de la empresa sobre todo cuando la muerte es repentina. Se resalta un tema incomodo dentro de la empresa familiar La sucesión. Existe incertidumbre. Los hijos y hermanos del sucesor administran nuevos desafíos para que la empresa siga creciendo sin afectar la relación empresa – familia. Existen nuevas interrogantes en esta etapa como ¿Somos capaces de lograr la continuidad? ¿Lograremos entendernos etc.?</p>
<p>Sexta etapa: el gobierno corporativo profesional</p>	<p>Sexta Crisis: Marcada por las diferencias de poder entre accionistas, directorio y gerencias</p>
<p>Los hijos deben aprehender a llegar acuerdos para tomar decisiones que beneficien a la empresa familiar. La visión, misión de la empresa tiene una nueva dirección. La separación de roles entre los miembros de la familia más competentes y una</p>	<p>Los accionistas observan a la empresa de manera externa. Esto le permite cuestionar a la empresa la administración y así poder demandar una estructura organizacional formal, ya que sus intereses se encuentran en la rentabilidad y cobro de dividendos con el crecimiento de la empresa.</p>

estructura organizacional que se está definiendo mejor es la causa de nuevas diferencias entre ellos.

Si la empresa ha crecido demasiado tendrá que incluir nuevas prácticas directivas propias de la globalización.

Plantear que la gerencia general lo lidere, un externo, se verá engorroso ya que presentan antecedentes de familia en ese puesto

2.2.3 Primera Variable: Factores internos empresariales

La literatura académica concerniente a la continuidad de la empresa familiar se halla compuesta por una diversidad considerable de investigaciones que examinan la incidencia de un factor particular sobre la continuidad de la empresa familiar. Es así como algunos autores han mencionado como principal factor la planificación de la sucesión familiar advirtiendo la carencia de esta herramienta un predecible fracaso en la empresa familiar, tesis de Rodríguez (2019) reafirma lo siguiente: “resalta que la sucesión es el factor más importante para el éxito o fracaso de las empresas familiares” (p.8). Otros autores refieren que son las relaciones familiares y/o interpersonales son las que ocuparían el segundo lugar como factor que impulsaría la continuación de la empresa familiar. Por otra parte, a medida que se realizan progreso en los estudios, los autores siguen enumerando factores que son soporte para transmitir la empresa a la nueva generación como son la cultura familiar, los valores, los stakeholders, la cultura del emprendimiento y por último el protocolo familiar (García et al, 2020). Otro factor estudiado que lleva a una empresa a mantener bajo la dirección familiar es profesionalización de acuerdo con (Fernández y Salcedo, 2019).

Para esta investigación, se ha realizado una exploración y revisión de las distintas fuentes secundarias como son artículos, estudiosos del tema relacionados a empresas familiares difundidos en libros físicos como digitales, permitiéndonos elaborar un cuadro enumerando verticalmente los distintos factores internos empresariales de trascendencia para la continuidad de una empresa familiar estimados por autores, se ha elegido cinco factores en base al estudio realizado por sus investigadores (Tabla 23).

Liderazgo

La continuidad a través de las generaciones y expansión de la empresa se inicia con las acciones del predecesor. Este debe estar convencido de que el entorno será distinto al que él experimentó y, por ende, debería ser él quien inicie la implementación de dichas modificaciones (Rodríguez, 2019). El buen liderazgo eficiente se traspasa del fundador al sucesor para continuidad empresarial a través de generaciones (Fernández y Salcedo, 2019).

Los líderes de negocios familiares y no familiares, hoy en día, deben asegurarse de que la principal motivación de las empresas no sea solo obtener ganancias, sino que las ganancias sean el resultado de crear bienestar a través del servicio que ofrezcan ellos a la organización, son responsables de crear organizaciones donde las personas mejoran constantemente su capacidad para entender la complejidad y clarificar la visión empresarial. Concluyó que para el desarrollo de una empresa familiar PYME hay una necesidad de un liderazgo capaz de tomar buenas decisiones para la entidad; añadió que el liderazgo, aunque no es una responsabilidad sencilla, puede lograr adquirir todas las habilidades para ser eficientes en liderar (Sumba et al, 2022).

Una característica propia es el goce de buena reputación que influye en el grupo. Su buen ejemplo dentro de una organización se debe a que un líder tiene la capacidad de poder manejar respuestas emocionales dentro de situaciones positivas o negativas, así como sus valoraciones cognitivas basadas en su educación, experiencias o su deseo tenaz de lograr un objetivo (Palafox et al., 2019).

Plantea dos estilos de liderazgo, primero, cómo el liderazgo relacional se relaciona con la disposición y atención del líder hacia sus dependientes, lo que anima a entender sus errores, respetar sus opiniones y valorar sus sentimientos. Por otro lado, el liderazgo situacional consiste en amoldar el comportamiento directivo, a la madurez del trabajador se orienta a la ejecución de asignaciones, valoriza la jerarquía y la realización de las normas establecidas añade este estilo de liderazgo que no hay un referente ideal de

liderazgo, ya que los líderes deben moldearse a una amplia variedad de situaciones (Sardi et al., 2023).

Una característica del liderazgo común que comparten con sus dependientes son los objetivos en común que no podrían llevarse a cabo sin poseer la habilidad de comunicación que el líder debe tener desarrollada, ya que esto permite llevar a cabo los planes para el crecimiento de la empresa que concierne al equipo de trabajo como es misión, visión y transmitir los valores (Nava et al. 2020).

Profesionalización

En términos etimológicos, la Real Academia de la Lengua Española (2024) establece que un profesional es aquel individuo que desempeña una labor o función con conocimiento, práctica y con el objetivo de obtener beneficios económicos.

Vásquez et al. (2017) afirman que “la profesionalización es relevante para que la empresa sobreviva, ya que mayoría fracasa por conflictos familiares y problemas de sucesión” (p.20). Mientras que Alavedra (2021) afirma que “la empresa familiar logra la profesionalización cuando se siguen criterios básicamente empresariales y económicos” (p.20).

La profesionalización de una empresa familiar conlleva a guiarla de manera eficiente y organizada bajo criterios, sistemas, roles que ayuden a la empresa sin sacrificar su carácter familiar, la profesionalización es otro factor que la empresa puede perdurar en el tiempo (Fernández y Salcedo, 2019).

El inicio de profesionalizar a la empresa recae sobre la generación fundadora, ya que posee la autoridad para realizar cambios en beneficio de la organización (Lenguaza, 2024).

Según Belausteguigoitia (2023), las sociedades económicas familiares con frecuencia poseen una visión menos financiera que las empresas sin accionistas familiares que suelen plantearse metas financieras con más interés. Esto se debe que los propietarios

a menudo ceden a familiares trabajen en ellas por el hecho de no encontrar un trabajo o generosidad, saltando procesos que se encuentran en la empresa, familia y propiedad. Esta práctica pone en peligro la empresa como consecuencia ocasiona el estancamiento y regresión que evita el proceso de profesionalización.

Tabla 3

Belausteguigoitia (2023) Diferencias de una empresa familiar profesionalizada.

Empresa profesionalizada	Empresa aficionada
Puestos con requerimientos en capacidades los miembros de la familia son opción dentro de los candidatos. La dirección es objetiva analítica posee un sistema de administración desarrollado.	Los puestos se direccionan a los intereses familiares priorizando a la familia La dirección es subjetiva carece de técnica en la administración.
Posee una estructura organizacional eficiente frente a las necesidades de la empresa	Estructura ineficiente o bastante compleja que ralentiza el soporte a la empresa.
Las promociones de puestos se basan al buen desempeño y compromiso con la empresa	Prima la lealtad hacia sus jefes o superiores obteniendo así ascender dentro de la entidad.
Los roles y funciones de los empleados se encuentran definidos	Existe confusión en los roles o funciones por lo que se está siempre preguntando qué hacer.
Presente la planeación estratégica	Se improvisa las estrategias en base de referencias de otros
La claridad de la visión de la empresa es concientizada para el logro de objetivos	Hay visión, pero a menudo se desconoce
Los futuros sucesores tienen conocimiento de los estándares de la empresa si desean incorporare en la organización	Los futuros sucesores asumen que es automático el puesto por los lazos sanguíneos con los directivos

Cultura familiar

La definición de la empresa familiar se ha basado en sus componentes más no captura su esencia que se encuentra encapsulada en los valores del grupo familiar estos confieren a la organización una entidad propia otorgándole un carácter distintivo. La identificación de que valores posea la empresa -familia brinda soporte para identificar

diferencias y ayuda a ahondar en las problemáticas particulares simplificando las acciones para el desenlace (Martos et al., 2019).

La cultura familiar es un sistema complejo que junta la cultura interna familiar, las creencias, costumbres, valores, normas sociales, las inclinaciones personales, posturas frente a una situación, las relaciones entre la familia. La generación fundadora puede incluir la historia familiar esto es biografías, historias experiencias como forma de integración (Leiva y Espinoza, 2022).

La preservación de la cultura familiar, a lo largo del tiempo en la organización, constituye el verdadero cimiento del éxito y la continuidad de las empresas familiares generacional. Una cultura sólida y coherente proporciona un marco valorativo que potencia el rendimiento empresarial y fortalece la relación entre los empleados y los integrantes de la familia a largo plazo (Acosta et al., 2019). Los valores ejercen una influencia positiva sobre la continuidad empresarial (Millones, 2021).

Identifica tres valores contantes y practicados en las empresas familiares prósperas que son la colaboración, la perseverancia y la libertad que aportan y actúan en lograr la permanencia de la familia en la empresa. Estos valores son transmitidos, enseñados, en el seno de la familia, para luego extenderse en el área empresarial logrando un efecto beneficioso. No solo el actuar de estos tres valores son respaldo seguro de la permanencia de la familia en la empresa, aportan, pero no son decisivos. El tiempo más el estilo propio de dirección y otros elementos aportarán la permanencia y éxito (Pereyra, 2021).

La unidad familiar alude a la estrecha relación existente entre los miembros de una misma familia. Las relaciones familiares trascienden el ámbito económico los lazos fortalecidos facilitan la toma de decisiones pertinentes en situaciones críticas (Fernández y Salcedo, 2019). Acosta et al. (2019) afirman lo siguiente: "algunos aspectos de la cultura facilitan la adaptación y supervivencia de las empresas familiares, mientras que otros, plantean impedimentos considerables a su crecimiento y continuidad" (p.271).

Formación del sucesor o valoración de futuro sucesor

Para que la sucesión logre un objetivo óptimo, se debe desarrollar por etapas desde captar las cualidades de los miembros con potencial hasta la colocación a cada uno de ellos en los puestos de alta dirección. Uno de los candidatos empieza a involucrarse en los viajes, reuniones y participar en la toma de decisiones, negociaciones por más actividad sencilla involucre para luego así dar la oportunidad a otro candidato un esquema de evaluación con tres zonas: cualidades, conocimiento y aptitudes; estas evaluaciones se hacen por medio de una evaluación interna o un agente profesional externo es aceptado esto nos garantiza un futuro sucesor con visión de la empresa, psicológicamente firme y preparado (Rodríguez, 2019).

Otro factor importante para considerar en la sucesión es la experiencia. Esta ayuda a que los sucesores crezcan mejor, ya que les permite adquirir conocimientos, identidad, confianza y credibilidad. También, se sugiere que se fomente la experiencia externa a la organización para los futuros sucesores, ya que la formación en empresas del mismo sector o relacionadas es muy útil (James y Albornoz, 2022).

El predecesor debe delegar autoridad y permitir que él y/o los sucesores(es) tomen decisiones y se equivoquen; deben demostrar las habilidades, el desempeño y la experiencia necesarios para dirigir la empresa. Se necesita un programa de capacitación exhaustivo para adquirir conocimientos específicos de la empresa y desarrollar sus capacidades. Además, deben estar dispuestos y plenamente comprometidos con el proceso. Los atributos clave para los sucesores en la empresa familiar incluyen el compromiso con el negocio y la integridad. Esta preparación facilitaría el desarrollo del plan de sucesión (Young y Carter, 2019).

Se presentan los requerimientos del sucesor, el género del sucesor no es relevante, la voluntad de involucrarse con el negocio familiar y la voluntad de liderar aceptar el puesto de liderar sin presión (Santos,2024).

Protocolo Familiar

Constituye un acuerdo formal que comprende las regulaciones que aclaran la interacción entre la familia y la empresa, y establece una actuación específica por parte de las familias propietarias, asegurando así la sostenibilidad y permanencia de la empresa a través de las generaciones (Soto, 2019). “En él se definen principios, compromisos, derechos y deberes, estas decisiones se logran como resultado de un buen proceso de comunicación” (Dodero, 2019, p.333).

Para Belausteguigoitia (2023), la nueva generación presente en la asociación familiar generalmente asume en cuanto las posiciones de trabajo son automáticas para ellos esto se debe por el grado consanguíneo que se tiene con los directivos. Sin embargo, el protocolo familiar se convierte en un reglamento y/o manual capaz de dar claridad a los jóvenes lo que la empresa demandará de ellos a futuro esto son sus capacidades, compromiso y experiencia.

Tiene como objetivo desde regular de la forma más amplia la relación entre la familia empresaria y la empresa familiar, así como regular situaciones específicas como por ejemplo el crecimiento profesional de los miembros de la familia empresaria, expansión a nuevos mercados, reorganización en la estructura de la empresa. (Evangelista, 2024, p.46).

Dodero (2019) plantea “El mejor momento para elaborar el protocolo familiar es cuando no existen problemas serios entre los familiares ya que, de este modo, podrá convertirse en un instrumento útil, porque la familia ya estará preparada para cuando los conflictos surjan” (p.339).

2.2.4 Segunda Variable: Continuidad generacional empresarial

Sostiene que la continuidad empresarial hacia la siguiente generación se inicia con las acciones del fundador, acompañado de una visión (Rodríguez, 2019). La continuidad se refiere a la persistencia de una empresa más allá de sus fundadores (García et al., 2020).

Para asegurar su continuidad, es imperativo que la compañía efectúe un adecuado diagnóstico, análisis de sus elementos internos y externos que rigen dentro de la familia y la empresa. Como factores internos, podría ser el liderazgo robusto, estilo de comunicación efectivo entre sus miembros, así como poseer una estrategia efectiva para las variaciones constantes propias de una empresa familiar (Bermejo, 2020).

Manejo de Conflictos

Para Dodero (2019), una particularidad que poseen estas empresas es que son de naturaleza emocional; en estas, los conflictos suelen almacenarse por años, sin que se conversen de manera adecuada. Ejercer el perdón como valor familiar permitirá cimentar una empresa triunfante y una familia armoniosa o arruinar la familia como la empresa.

Debido que las compañías familiares predominan las relaciones entre familia, suele surgir más conflictos que las empresas no familiares. Esto se da por que trasladan sus emociones positivas o negativas al plano empresarial (Acosta et al.,2019).

Belausteguigoitia (2023) menciona los principales conflictos en un negocio familiar estos cuando no se atiende asuntos con demasía prontitud de los integrantes de la familia en la organización, la organización manifiesta presentar una inadecuada estructura, roles creados inconvenientes, remuneraciones inapropiadas en el sistema familiar y metas, obteniendo un resultado con bajo productividad, ya que los miembros manifiestan conductas y decisiones inapropiadas ocasionando situaciones tirantes entre los miembros.

Tabla 4

Principales conflictos

Plano familiar	Plano empresarial
Intereses de conflictos	Comportamientos inapropiados
Recelos	Salarios inadecuados
Grupo divididos	Excesivos miembros de la familia en la organización
Rivalidades personales	Objetivos de la empresa y familia opuestos
Murmuraciones y chismes	No tener claridad en el rumbo empresarial Desconcierto en el sistema empresa-familia

La gestión del líder es determinante cuando se presentan los conflictos la decisión certera elegida logra un favor en las partes involucradas, si no se obtiene un acuerdo la mediación es una técnica alterna que involucra a un tercero que actúa entre las partes enfrentadas como mediador, su función es de lograr el acuerdo basado en los intereses de ambas necesidades (Bermejo, 2020).

Gestión Estratégica

Para Belausteguigoitia (2023), la profesionalización de una empresa familiar se inicia cuando la planificación estratégica se convierte en un proceso sistemático de gestión para direccionar los sistemas de la familia como empresa y propiedad. La planeación o gestión estratégica presentan una originalidad en este tipo de empresas por la demanda atención en sus procedimientos.

Para Doderó (2019), la gestión estratégica fija los caminos para conseguir las metas que aportan económicamente a la empresa. La estrategia debe comenzar con una evaluación sobre la posición en que se encuentra la empresa. Cabe mencionar que la cultura familiar ayuda a la inclinación al momento de la elección de la estrategia, el esqueleto organizacional y método de dirección.

El liderazgo que se ejerza por medio del directorio encargado de que la empresa se comprometa con la visión que proyecte futuro, así como la estrategia que guíe los medios para alcanzar esa visión. Los factores de la gestión estrategia que favorecerían a la continuidad de una pyme serían la renovación de procesos, programas de capacitación, hacer que el equipo de trabajo conozca de la misión y visión, así como la planeación estratégica aplicando el principio de la decisión anticipada (Nava et al, 2020).

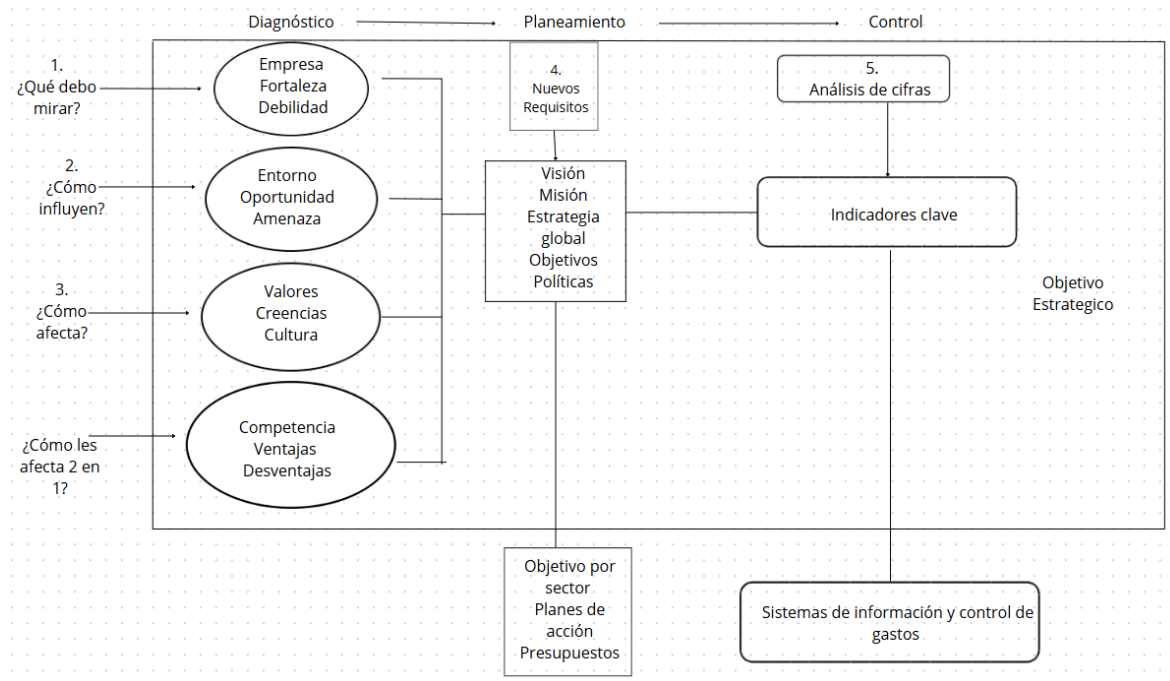


Figura 6. *Proceso de Gestión Estratégica*

Trabajo Intergeneracional

Para Belausteguigoitia (2023), se concentra especialmente a las relaciones humanas debido que la familia se encuentra con una participación mayor a diferencia de otras definiciones de empresa. Depende de cómo interactúan sus vínculos familiares (generación) se obtendrá la productividad y/o resultados propuestos.

Esta interrelación entre la familia y empresa puede componer una ventaja diferencial para los negocios familiares que estas relaciones están basadas en la unidad familiar (Acosta et al., 2019).

La relación entre padres e hijos existen apreciaciones distintas por la naturaleza a la generación en que pertenecen, hay una tendencia por parte del padre de ver a los hijos varones como competencia y que este busca la jerarquía del padre en la empresa, para evitar diferencias es importante resaltar los logros de ambos, reconocer y estar abiertos a sugerencias, así como introducir ciertos cambios graduales en la empresa. Todo lo contrario, cuando la empresa se encuentra dirigida por padres e hijas, ellos no encuentran una amenaza frente a ellas son más susceptibles a las necesidades y armonía de la familia

(Dodero, 2019). Explica cómo influyen las participaciones de las generaciones en las empresas familiares:

Tabla 5

Características generacionales

Generación	Años	Circunstancia Historia	Características
Los baby boomers	1945-1965	Paz explosión demográfica	-Llevan su vida profesional en la compañía. - Gran capacidad de esfuerzo
La generación X	1965-1980	Crisis 73	-Fuerte sentimiento de lealtad y fidelidad -Alto sentido por el respeto -No tuvieron oportunidades de educación -Son workaholics ya que siempre están buscando el éxito. -Con más oportunidades académicas
Millennials	1980-2000	Inicio de la digitalización	-Compromiso laboral bajo debido a que se retan -Acostumbrados a la innovación -Se orientan más al corto plazo, flexibilidad
Generación z	2000-2011	Expansión del internet	-Alto nivel de autonomía, creatividad Habilidad por aprehender por su propia cuenta

Plan de sucesión:

La sucesión, en una empresa familiar, suele ser un proceso largo, más que un evento, e implica cambios intergeneracionales en la gestión y la propiedad (Young y Carter, 2019).

Cuando en la generación fundadora carece de una planificación de sucesión generacional, esta puede encontrarse con diversos desafíos. La sucesión requiere una concienzuda planificación, organización y ejecución consensuada entre el fundador y los sucesores futuros, siempre que el líder esté en activo. En ausencia de una sucesión

explícita y tras el deceso del fundador, la sucesión puede transformarse en un proceso complejo y caótico (Lenguaza, 2024).

Es un proceso que cada año se necesita evaluar es la representación de la sucesión de los ejecutivos – propietarios a lo largo de las generaciones. Es una de las razones primordiales que una empresa familiar falla en su intento por transmitir a la siguiente generación por la carencia de una planificación o estrategia de sucesión debido a la decidía o falta de prioridad por parte de los fundadores o directivos de la empresa (Beltrán, 2020). En ocasiones “Existen dificultades como la resistencia del fundador al ceder su puesto, discrepancias entre los fundadores y sus sucesores, y finalmente disputas entre los sucesores por las responsabilidades del fundador” (Ticona y Neira, 2023, p.5).

Por otro lado, es considerado uno de los hitos significativos en las etapas de una empresa familiar, ya que impacta positivamente tanto a los integrantes de la familia como a la entidad empresarial generacionalmente. Usualmente, empiezan antes de que el heredero se involucre oficialmente en la empresa familiar y concluyen con el sucesor debidamente preparado para la dirección (Gómez, 2019).

Órganos de Gobierno Familiar

Gobierno Corporativo

El concepto de gobierno corporativo como un sistema que comprende los procesos y estructuras, además de ser un mecanismo mediante el cual las empresas son gestionadas y monitorizadas. Tiene la responsabilidad de gestionar, definir y normar la observancia de las normas y reglas dentro de la empresa, así como mejorar y fortalecer las relaciones de los participantes con la finalidad de producir valor (Cerrón y Farroñán, 2021).

“El gobierno corporativo se refiere al sistema de normas, prácticas y procesos mediante los cuales se dirige y gestiona una empresa. Cubre las relaciones entre la

dirección de una empresa, su consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas” (Caro y Cacñahuaray, 2019, p.15).

Las empresas familiares y el Gobierno Corporativo (GC)

Existen tipos de gobierno corporativo con sus respectivas prácticas que sobresalen entre ellas las grandes empresas que poseen juntas directivas independientes que generalmente participan en la bolsa de valores. Por otro lado, se presentan empresas sin cotizar en bolsa y empresas con una significativa participación familiar. El ejercicio de las prácticas del gobierno corporativo en las organizaciones no tiene exclusividad, sino que pueden ejercerla toda entidad que aspire a ser más eficaz en su administración (Geldres y Galloso 2022).

Asamblea familiar es un órgano de la administración familiar de carácter informativo, convoca a todos los integrantes de la asociación económica familiar, laboren o no, sean propietarios o no. Aspira a abordar temas como la transmisión de valores familiares y/o remarcar los valores previamente establecidos, información general de negocio, situación actual de la empresa. Contribuye a preservar las relaciones a través de actividades sociales. Se convoca a los participantes una vez al año. El objetivo principal es la unión familiar principalmente (Quinteros, 2022).

Dentro de sus funciones (Evangelista, 2024), se encuentra brindar información a la familia del desarrollo de la empresa, convocar audiencias para establecer metas de crecimiento y proteger la continuidad generacional y conocer de los conflictos que afectarían al sistema empresa familia.

Consejo familiar es un órgano de gobierno familiar formalizado para decidir en consejo. Supervisa su operación y las relaciones con la empresa; por lo tanto, debe ser un instrumento representativo de la estructura familiar (Guzmán et al, 2019).

Evangelista (2024) indica lo siguiente: “ejerce la función de “intermediario entre la familia y la sociedad”, supervisando y dando cuenta a la familia empresaria del labor

gerencial-empresarial, así como que la misma salvaguarde la perspectiva ético-moral y cultural del negocio familiar” (p.53).

Dentro de sus principales funciones (Dodero, 2019), se encuentran la planificación, para la protección del patrimonio y la gestión de este, así como aplicar e interpretar el protocolo familiar para situaciones específicas la difusión de la historia familiar y de la empresa.

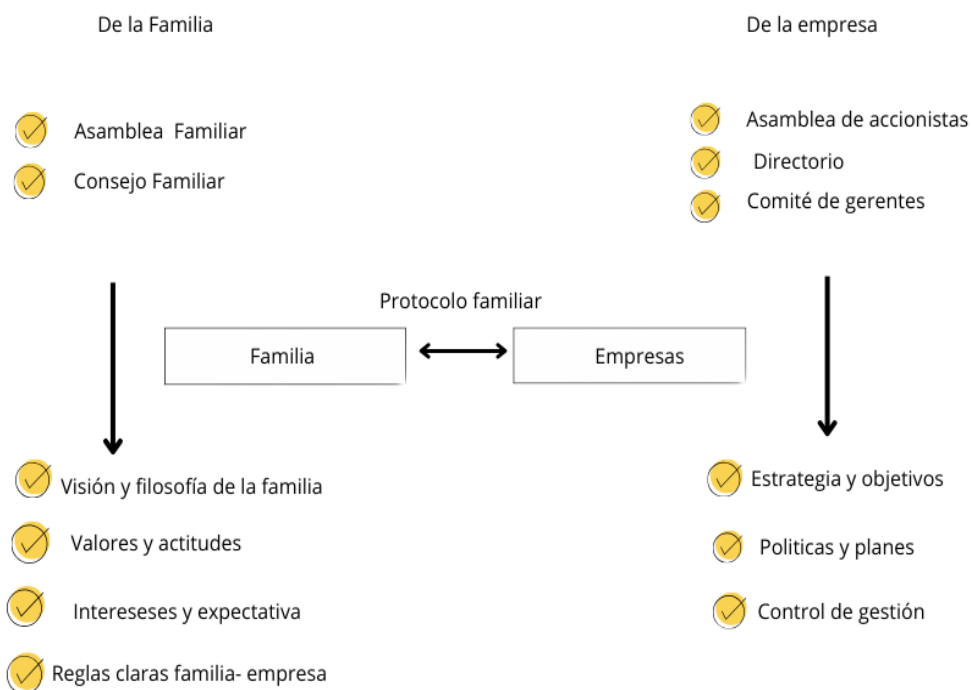


Figura 7. Estructura empresa familia

2.3 Definición de términos básicos

Definición de Empresas Familiares

Dodero (2019) afirma: “El concepto de empresas familiares se suele asociar o pensar como una organización pequeña, nada profesional, este tipo de empresa no se definen por su tamaño, calidad de servicio o producto” (p.24).

Los principales autores que definen el concepto de empresas familiares desde la década de los ochenta en adelante han estado estudiando la particularidad de estas empresas.

Tabla 6

Definición de empresas familiares

Autor	Definición
Gallo (1989)	Tanto la gestión como la propiedad están en manos de uno o más miembros de una familia, con el objetivo primordial de preservar el dominio familiar de la empresa en las generaciones venideras.
Leach (1993).	Una empresa familiar es cualquier organización que se encuentra influenciada por un miembro de la familia o por un vínculo familiar.
Neubauer & Lank (2016)	Un concepto más contemporáneo. En la organización se reconocen al menos dos generaciones de una familia, las cuales han ejercido influencia tanto en la política corporativa como en los intereses y metas de la familia.
Chua et al. (2005)	Establece que no hay un consenso entre los investigadores en cuanto a la definición de empresa familiar, debido a la incertidumbre teórica de tales entidades. Sin embargo, existen coincidencias en tres componentes esenciales de la empresa familiar: la titularidad, la empresa y la familia como un grupo de variables que dependen mutuamente.

III. Metodología de Investigación

3.1 Diseño de investigación

Respecto al enfoque, Hernández y Mendoza (2018) indicó que el enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso del cálculo o estadística para la valoración de los resultados sean positivos o negativos provenientes de la hipótesis. Se recopila la data para luego pasar un análisis con métodos y replicar el problema de investigación planteado. Al final, se procura confirmar o pronosticar el suceso inquiriendo en una relación de variables como es el caso de este estudio. El diseño es no experimental debido a que no se llevó a cabo ninguna acción a las variables y no se estableció ningún experimento, simplemente se examinaron situaciones en su contexto.

Se señala que hay 4 niveles de investigación: la primera exploratoria, que se realiza cuando no hay antecedentes y es un tema no explorado. El segundo nivel es el descriptivo, que usualmente se fundamenta en una única variable. El tercer nivel es el correlacional, que hace referencia a la correlación entre las variables y las dimensiones. El estudio se halló el este último nivel que hace referencia a la relación de la variable independiente en la dependiente.

El enfoque fue deductivo, dado que se basa en la idea global para llegar a una idea específica, las investigaciones realizadas con este enfoque son puramente objetivas.

3.2 Hipótesis general

Existe relación entre los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.

3.2.1. Hipótesis específicas

- a) Existe relación significativa entre el factor liderazgo y la continuidad empresarial generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.

- b) Existe relación significativa entre el factor profesionalización y la continuidad empresarial generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.
- c) Existe relación significativa entre el factor cultura familiar y la continuidad empresarial generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.
- d) Existe relación significativa entre el factor formación del sucesor y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024
- e) Existe relación significativa entre el factor protocolo familiar y la continuidad empresarial generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variables

Variable independiente: Los factores internos empresariales de la empresa familiar que inciden son un conjunto de componentes que forman parte de la variable independiente, cualitativa y final, pues determinarán el nivel de vinculación con la variable dependiente.

Variable dependiente: La continuidad empresarial generacional de la empresa familiar es el fenómeno que se busca explicar mediante las dimensiones de la variable subordinada. Es de naturaleza cualitativa y categórica, ya que proporciona la verificación y los datos necesarios para determinar si existe o no una correlación.

3.3.2 Definición Operacional

Primera variable: Factores Internos Empresariales

Definición conceptual: Los factores afectan con la continuidad de una empresa familiar a la siguiente generación, se han ido relevando a medida que los estudios han progresado estos son la sucesión familiar, relaciones familiares, cultura familiar, los valores, los *stakeholders*, el emprendimiento y protocolo familiar (García et al., 2020).

Definición Operacional: La evaluación de la variable factores internos empresariales se llevará a cabo mediante el uso de un cuestionario compuesto por 34 ítems, a la totalidad de los sucesores de las PYMES de Villa el Salvador.

Para evaluar la dimensión de liderazgo, se estimaron los indicadores: visión, comunicación asertiva.

Para evaluar la dimensión de profesionalización, se estimaron los indicadores: roles delimitados, preparación académica y estructura y gestión organizacional.

Para evaluar la dimensión de cultura familiar, se estimaron los indicadores: valores familiares y unidad familiar.

Para evaluar la dimensión de formación del sucesor, se estimaron los indicadores: educación y experiencia laboral.

Para evaluar la dimensión de protocolo familiar, se estimaron los indicadores: Instrumento entre familia y empresa.

Segunda variable: Continuidad Generacional Empresarial

Definición conceptual: Sostiene que la sostenibilidad del negocio familiar en las generaciones futuras es producto de las iniciativas del fundador, junto con una visión estratégica y una visión a largo plazo (Rodríguez, 2019).

Definición Operacional: Se ha valorado la variable continuidad generacional empresarial mediante el uso de un cuestionario compuesto por 28 ítems, a los sucesores de las MYPES de Villa el Salvador.

Para valorar la dimensión de manejo de conflicto, se estimaron los indicadores: toma de decisiones y acciones consecuentes.

Para medir la dimensión de gestión estratégica, se estimaron los indicadores: planificación estratégica

Para valorar la dimensión trabajo intergeneracional, se estimaron los indicadores: influencia de generaciones y factor padres e hijos

Para valorar la dimensión plan de sucesión, se estimaron los indicadores: planeación de sucesión

Para valorar la dimensión órganos de gobierno familiar, se estimaron los indicadores: asamblea familiar y consejo familiar.

3.3.3 Indicadores

Factores internos empresariales viene a ser la V1 Cualitativa.

Continuidad generacional empresarial viene a ser la V2 Cualitativa.

Factores internos empresariales: Conjunto de factores de administración y gestión familiar que brindan equilibrio entre empresa, familia y propiedad, como es el Liderazgo, Cultura Familiar, Profesionalización, Formación del sucesor y Protocolo Familiar.

- Liderazgo: A partir de la gestión y operación en la empresa
- Profesionalización: Con enfoque a facilitar el control de la empresa
- Cultura Familiar: Identidad de la empresa
- Formación del Sucesor: Alinear la formación académica y experiencia en la empresa
- Protocolo Familiar: Instrumento de marco legal

Continuidad generacional de la empresa familiar: Los predecesores o sucesores de una empresa familiar que tienen el objetivo a largo plazo, logran la permanencia de la empresa en el mercado por medio de un sistema de gestión y administración.

- Manejo de conflicto
- Gestión estratégica
- Trabajo intergeneracional
- Plan de sucesión
- Órgano de gobierno

3.3.4 Escala de Medición

Se ha aplicado la escala ordinal de Likert, a través de una serie de valores los cuales

son: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4)
Siempre (5)

3.4 Población y muestra de investigación

Población

Villa EL Salvador es una zona más importante de Lima Sur, conformada por diferentes MYPES Y PYMES de diferentes rubros empresariales. Fueron 132 sucesores voluntarios para este estudio del 2024.

Criterios de Inclusión: Asociados, así como sucesores mayores de dieciocho años, empresas que se encuentran en la segunda generación y/o se encuentran preparando a la tercera generación para la posta de la empresa, así como a fundadores pioneros que se encuentren acompañando en la segunda generación.

Criterios de exclusión: Empresas familiares que se encuentre bajo la dirección de la primera generación

Muestra

Se realizó a 102 los participantes voluntariamente, para la muestra.

Muestreo

Arias (2021) menciona que, debido a las características específicas de la investigación, todos los encuestados debían estar dirigiendo una empresa de segunda generación o estar en proceso de traspaso a la tercera generación. El muestreo utilizado fue no probabilístico intencional (p. 116).

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, validez y confiabilidad de datos

Se empleó la encuesta como método. Arias (2021) indica “recopilar datos de forma oral o escrita de un grupo o muestra de individuos acerca de su perspectiva sobre un asunto específico” (p.82).

3.5.1 Descripción Instrumentos

Técnica

El instrumento de medición constituye el instrumento que se emplea para realizar medidas. El investigador emplea para documentar información o datos relativos a las variables presentes en su estudio (Hernández y Mendoza,2018).

Cuestionario

Es la agrupación de preguntas con cierta estructura formal y cerradas con la finalidad de obtener los datos requeridos para alcanzar los fines de un proyecto de investigación científica. Tiene una estructura formal para recolectar datos de análisis para el objeto de estudio y del problema de investigación en cuestión (Arias, 2021).

3.5.2 Validación de instrumentos por expertos

La validez se caracteriza por la magnitud en la que una herramienta posee un valor específico en efecto, la variable que requiere medición (Hernandez,2018).

La validez se dio por el juicio de expertos:

Mg. Baltazar Camacho Cristian, Mg. Eufasio Villanueva, Juan Carlos y

Mg. Marlon Matos Rojas

Confiabilidad de la Variable

Esta medición permite evaluar la capacidad de un instrumento de medición que tiene estilo politómicas, como el de tipo Likert, para producir resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo o en diferentes condiciones- Los resultados obtenidos se detallan en la tabla:

Tabla 7

Evaluación de la Escala de Factores internos empresariales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	34

La confiabilidad con un valor 91% posee una confiabilidad bastante confiable basada en la tabla de Alpha de Cronbach.

Tabla 8

Evaluación de la Escala de la continuidad generacional empresarial de las empresas familiares.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	28

La confiabilidad con un valor 92% posee una confiabilidad bastante confiable basada en la tabla de Alpha de Cronbach.

Procedimiento:

Se procedió a contactarnos con los empresarios que previamente se había informado sobre la finalidad del estudio, solicitándole su participación. Las encuestas se realizaron por dos medios una por el chat grupal y por entrevistas físicas, en la que se tuvo mayor participación. Se detalla cómo se han distribuido los cuestionarios.

Tabla 9

Numero de interrogantes en la encuesta de la variable independiente: Factores internos de la empresa

Variable: Factores internos empresariales	
Dimensiones	N° de preguntas
Liderazgo	8
Profesionalización	9
Cultura familiar	6
Formación del sucesor	5
Protocolo Familiar	6
Total	34

Tabla 10

Numero de interrogantes en la encuesta de la variable dependiente: Continuidad generacional de la empresa familiar.

Variable: Continuidad generacional empresarial	
Dimensiones	N° de preguntas
Manejo de conflictos	6
Gestión estratégica	7
Trabajo intergeneracional	6
Plan de Sucesión	4
Órganos de gobierno	4
Total	34

3.6 Técnica para el procedimiento y Análisis de Datos

Recabada las respuestas de ambos cuestionarios, se desarrolló de la siguiente manera:

- Primera etapa: se utilizó el programa Excel para la creación de cuadros autónomos para cada variable con sus correspondientes cuestionamientos para cada una de sus dimensiones, asignando un valor a cada respuesta de acuerdo con el método Likert.
- Segunda etapa: se llevó a cabo las sumas correspondientes de cada dimensión propuestas en cada variable.
- Tercera etapa: se empleó el programa estadístico IBM SPSS *Statistics Version 26* para obtener los datos estadísticos para la elaboración de los instrumentos.
- Etapa final: se verificó si las hipótesis son ciertas y si existen correlación, así como relación entre las variables del estudio. El método de Spearman se utilizó para contrastar la hipótesis de estadística cuando el número de participantes en la encuesta supera los 50 participantes.

3.7 Aspectos Éticos

Se ha preservado la privacidad de los miembros participantes que colaboraron de manera voluntaria en el estudio, lo que significa que se ha resguardado la identidad de cada uno de los participantes. En un principio, fue una exigencia propuesta por el equipo administrativo de la asociación. Se respetan los derechos de los autores al presentar las citas de forma adecuada, además de seguir las normas APA y utilizar el Turnitin.

IV. Resultados

4.1. Descripción de los resultados

Tabla 11

Nivel de los Factores internos empresariales

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
INEFICIENTE	34-78	26	25,5%
REGULAR	79-123	62	60,8%
EFICIENTE	124-170	14	13,7%
Total		102	100,0%

Indica que la mayoría de los encuestados un 60,8% considera que la variable factores internos empresariales es regular, mientras que el 25,5% la percibe como ineficiente y solo el 13,73% la califica como eficiente. Esto se puede percibir que los factores internos empresariales no son positivos. Sin embargo, una gran parte que es el 70% de los datos se considera entre regular e ineficiente.

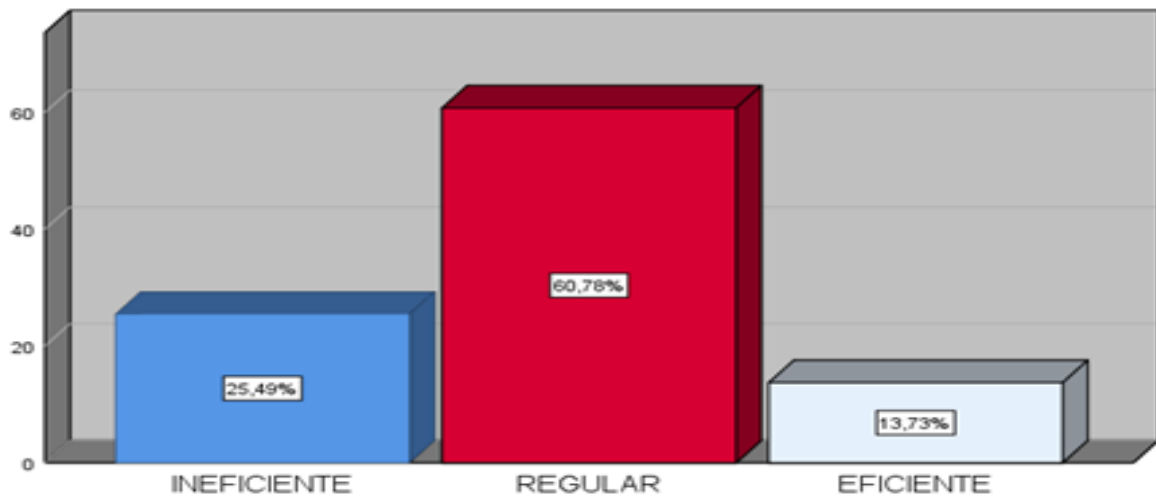


Figura 8. Nivel de los factores internos empresariales

Tabla 12

Nivel de la Continuidad generacional empresarial

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Válido	INEFICIENTE 27-62	18	17,6%
	REGULAR 63-98	64	62,7%
	EFICIENTE 99-135	20	19,6%
	Total	102	100,0%

Muestra la frecuencia de la variable continuidad generacional empresarial, donde el 62,7% de los encuestados la perciben en un nivel regular, mientras que un 17,6% consideran que es ineficiente y solo un 19,6% la califican como eficiente. Esto muestra que, no obstante, la mayoría percibe una continuidad generacional regular más existe una proporción considerable que la percibe como ineficiente.

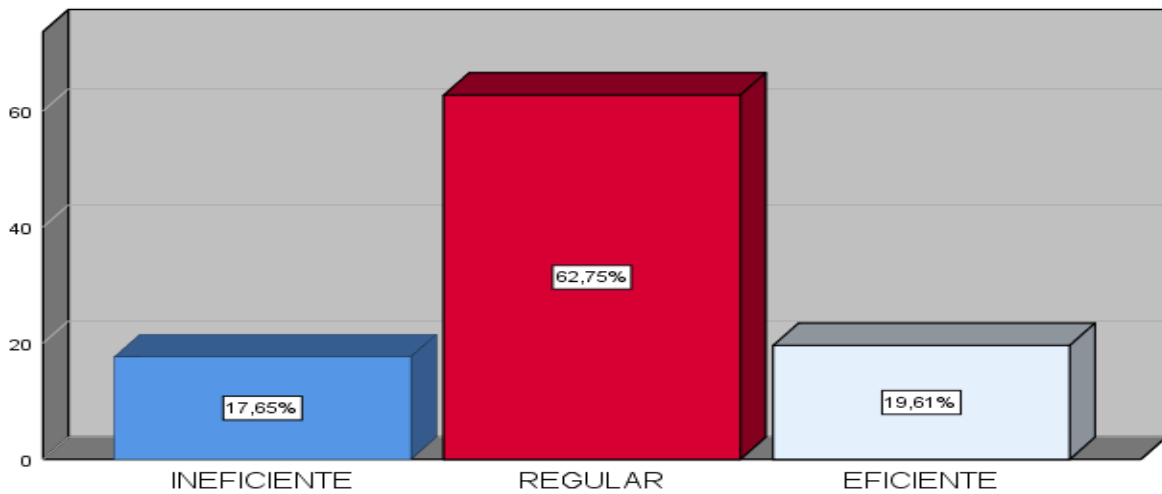


Figura 9. *Nivel de la continuidad generacional empresarial*

Tabla 13

Frecuencia de la variable factores internos empresariales con sus respectivas dimensiones

V1 Factores Internos empresariales	D1 Liderazgo		D2 Profesionaliza- ción		D3 Cultura Familiar		D4 Formación del sucesor		D5 Protocolo Familiar	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
INEFICIENTE	25	24,5	21	20,6	24	23,5	26	25,5	27	26,5
REGULAR	57	55,9	66	64,7	50	49,0	46	45,1	45	44,1
EFICIENTE	20	19,6	15	14,7	28	27,5	30	29,4	30	29,4
Total	102	100,0	102	100,0	102	100,0	102	100,	102	100,0

Se visualiza que las dimensiones del Liderazgo, Profesionalización, Cultura familiar, Formación del sucesor y Protocolo familiar. Tienen un nivel ineficiente con 24,5%, 20,6%,23,5,25,5% y 26,5% correspondiente. El nivel regular 55,9%, 64.7%, 49,0% 45.1% y 44,1% correspondiente, todo lo contrario con el nive eficiente con 19,6%, 14,7%, 27,5%, 29,4% y 29,4% respectivamente. Se concluye que las dimensiones de los factores internos empresariales son en promedio de nivel regular (100%).

Tabla 14

Frecuencia de la variable la continuidad generacional empresarial con sus respectivas dimensiones

V2 Continuidad Generacional Empresarial	D1 Manejo de conflictos		D2 Gestión estrategica		D3 Trabajo intergeneracional		D4 Plan de sucesión		D5 Organos de gobierno	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
INEFICIENTE	12	11,8	27	26,5	25	24,5	28	27,5	21	20,6
REGULAR	61	58,8	67	65,7	51	50,0	43	42,2	59	57,8
EFICIENTE	29	28,4	8	7,8	26	25,5	31	30,4	22	21,6
Total	102	100,0	102	100,0	102	100,0	102	100,0	102	100,0

Se visualiza que las dimensiones Manejo de conflictos, Gestión estratégica, Trabajo intergeneracional, Plan de sucesión y Órganos de gobierno familiar tienen un nivel

ineficiente con 11.8%, 26,5%,24,5%,27,5% y 20,6% correspondiente. El nivel regular 58,8%, 65,7%, 50%, 42,2% y 57,8% correspondiente, todo lo contrario con el nivel eficiente con porcentajes menores a los anteriores 28,4%, 7.8%, 25,5%, 30.4% y 21,6% respectivamente. Se concluye que las dimensiones de los factores internos empresariales son en promedio de nivel regular (100%).

Tabla 15

Tabla cruzada de la variable factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial

			Continuidad generacional empresarial			
			INEFICIENTE	REGULA	EFICIEN	Total
Factores Internos Empresariales	INEFICIENTE	Recuento	12	14	0	26
		% del total	11,8%	13,7%	0,0%	62%
	REGULAR	Recuento	6	44	12	61
		% del total	5,9%	43,1%	11,8%	60,8%
	EFICIENTE	Recuento	8	6	1	15
		% del total	7,8%	5,9%	1,0%	13,7%
Total		Recuento	18	64	20	102
		% del total	17,6%	62,7%	19,6%	100,0 %

Se puede observar que el 11,8% de los encuestados han señalado que los factores internos empresariales, así como continuidad generacional empresarial se muestran en un nivel ineficiente. En esa misma, línea un 43,1 % de los usuarios han señalado que los factores internos empresariales se encuentran en un nivel regular y su continuidad generacional empresarial también es regular. Finalmente, mientras los factores internos

empresariales es 7,8% eficiente, la continuidad generacional empresarial tiene el mismo nivel. se infiere que, a medida que los factores internos empresariales son eficientes, la continuidad generacional de EF tiende a ser más eficiente.

4.2. Contrastación de la Hipótesis

Prueba de normalidad

Tabla 16

Prueba de normalidad de los Factores internos empresariales y la Continuidad generacional empresarial

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Factores internos empresariales	,321	102	,000
Liderazgo	,284	102	,000
Profesionalización	,334	102	,000
Cultura familiar	,247	102	,000
Formación del sucesor	,227	102	,000
Protocolo familiar	,222	102	,000
Continuidad generacional empresarial	,317	102	,000
Manejo de conflicto	,323	102	,000
Gestión estratégica	,366	102	,000
Trabajo intergeneracional	,251	102	,000
Órgano de gobierno familiar	,211	102	,000

En la siguiente tabla, según regla de decisión, por ser la muestra, ≥ 50 individuos, se utiliza el Kolmogórov- Smirnov. Además, si el grado de significancia es ≥ 0.05 , los datos serán no paramétricos por lo tanto se utilizará el estadígrafo de Spearman. En ese sentido, las dimensiones de las 2 variables incluyendo las mismas, tienen un grado de significancia de, 000 este dato es $< a 0.05$, por lo tanto, tienen una desviación no paramétrica, utilizando para todos los estadígrafos de Spearman.

Se expone la verificación de hipótesis a través de la estadística inferencial.

Tabla 17

Correlación de variables

			Factores internos empresariales	Continuidad generacional de EF
Rho de Spearman	Factores internos empresariales	Coeficiente de correlación	1,000	,729**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Continuidad generacional de EF	Coeficiente de correlación	,729**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

Se revela el resultado de la correlación con valor 0,729 esto manifiesta una correlación alta y positiva, entre los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial, el valor de significancia bilateral (p valor= 0,000) es $<$ a 0.05 (Regla de decisión) por los resultados evidenciados se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis de investigación general.

Comprobación de las Hipótesis específicas

Tabla 18

Correlación entre el Factor liderazgo y continuidad generacional empresarial

			Liderazgo	Continuidad generacional empresarial
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,565**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Continuidad generacional empresarial	Coeficiente de correlación	,565**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

Se manifiesta el resultado de correlación entre liderazgo y continuidad generacional empresarial de Spearman es de 0,565, lo cual indica una relación positiva moderada entre la dimensión liderazgo y la variable continuidad generacional empresarial el grado de significancia bilateral (p valor =0,000) es menor a 0.05 (Regla de decisión), por lo tanto, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis de investigación.

Tabla 19

Correlación entre el Factor profesionalización y continuidad generacional empresarial

			Profesionalización	Continuidad generacional empresarial
Rho de Spearman	Profesionalización	Coefficiente de correlación	1,000	,668**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Continuidad generacional empresarial	Coefficiente de correlación	,668**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

El grado de correlación entre la dimensión profesionalización y la variable continuidad generacional empresarial fue de 0,668 lo que significa una relación positiva alta, el grado de significancia (p valor 0,000), es < a 0.05 (Regla de decisión), por ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis del investigador.

Tabla 20

Correlación entre el Factor cultura familiar y continuidad generacional empresarial

			Cultura familiar	Continuidad generacional empresarial
Rho de Spearman	Cultura familiar	Coefficiente de correlación	1,000	,502**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	102	102

Continuidad generacional empresarial	Coeficiente de correlación	,502**	1,000
	Sig. (bilateral)	,003	.
	N	102	102

La correlación de Spearman entre cultura familiar y continuidad generacional de la empresa familiar es de 0,502, lo que indica una relación positiva moderada entre ambos y el nivel de significancia bilateral es (p valor= 0,003,) es < a 0.05 (Regla de decisión), lo que confirma la negación de la hipótesis nula y se admite la hipótesis del investigador.

Tabla 21

Correlación entre el Factor formación del sucesor y continuidad generacional empresarial

			Formación del sucesor	Continuidad generacional empresarial
Rho de Spearman	Formación del sucesor	Coeficiente de correlación	1,000	,690**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Continuidad generacional empresarial	Coeficiente de correlación	,690**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

El grado de relación entre la dimensión formación del sucesor y la variable continuidad generacional empresarial es de 0,690, lo que indica una relación positiva y alta el nivel de significancia es (p valor= 0,000) es < a 0.05 (Regla de decisión), lo que confirma que la relación es estadísticamente significativa. Ello confirma la negación de la hipótesis nula y se admite la hipótesis del investigador.

Tabla 22

Correlación entre el Factor protocolo familiar y continuidad generacional empresarial

			Protocolo familiar	Continuidad generacional empresarial
Rho de Spearman	Protocolo familiar	Coeficiente de correlación	1,000	,697**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102

Continuidad generacional empresarial	Coefficiente de correlación	,697**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	102	102

La correlación de Spearman entre el protocolo familiar y la continuidad generacional es de 0,697, lo cual sugiere una relación positiva y moderada entre la dimensión y la variable, el nivel de significancia es ($p=0,000$). Ello indica que la relación es estadísticamente significativa, que deniega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

V. Discusiones, Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Discusión

De acuerdo con la información recabada, se demuestra que hay una correlación entre los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en las empresas familiares PYMES de Villa El Salvador se estableció el coeficiente de correlación Rho Spearman con un valor de 0,729 más un nivel de significancia de bilateral (p valor 0,000), evidenciando una correlación y alta y estadísticamente significativa. Por lo tanto, se deniega la hipótesis general para aceptar la del autor. Esto coincide con García et al, (2020), quienes indican que hay factores ayudan a trascender generacionalmente la empresa familiar dentro estos factores se encuentran la cultura familiar, valores, protocolo familiar.

En cuanto a la estadística descriptiva, los sucesores que actualmente vienen dirigiendo sus empresas familiares en Villa El Salvador perciben a los factores internos empresariales como regular en 43,1% confirmando estadísticamente los estudiado por Acosta et al. (2019), donde hay factores que sí impulsan a la permanencia de la empresa direccionadas por sus generaciones como son el liderazgo, cultura y relaciones empresa – familia.

Referente a la primera hipótesis específica, se evidenció que existe relación entre la dimensión liderazgo y la variable continuidad generacional empresarial, resultando un Rho de Spearman con un valor de 0,565. Esto demostró una correlación positiva moderada entre la dimensión y variable mencionadas así también un nivel de significancia bilateral (p valor=0,000). Por lo tanto, se deniega la hipótesis nula y se admite la del investigador. Estos valores estadísticos se ajustan con Rodríguez (2019), donde se demostró un Rho Spearman con 0,568 una correlación positiva moderada presentando ambos similitud, más la conclusión de

la tesis de investigación. Sumba et al. (2022), que infieren un buen liderazgo es necesario para el desarrollo de una empresa familiar PYME, así como la comunicación horizontal y vertical practicada en el liderazgo, primero en la familia para evitar trasladar malos hábitos de comunicación a la empresa, evitando diferencias al cumplimiento de sus funciones familiares y empresariales (Leidinger,2024).

En cuanto la estadística descriptiva, tenemos que los sucesores de las MYPES de Villa EL Salvador perciben al liderazgo como regular con 55,9 %. Esto coincidió con Rodríguez (2019), con 52,9%, presentando un porcentaje mayor en 3% la presente investigación.

La segunda hipótesis específica de demostró que existe una relación entre la dimensión profesionalización y la variable continuidad generacional empresarial como resultado un Rho Spearman de 0,668 esto indicó una correlación positiva moderada más un nivel de significancia (p valor 0,000). Por ello, se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis del investigador, que concuerda con lo afirmado Vásquez et al. (2017), al señalar que la profesionalización es importante para que la empresa perdure, así como Fernández y Salcedo (2019) describen como otro factor para que la empresa se sostenga generacionalmente.

Referente a la estadística descriptiva, tenemos que los sucesores de las PYMES percibieron la profesionalización como regular en 64,7% Belausteguigoitia (2023) sostiene que este proceso se inicia con la planificación estratégica.

Por otro parte, la tercera hipótesis específica se basó en determinar la relación entre la dimensión cultura familiar y la variable continuidad generacional empresarial, originando un resultado Rho de Spearman de 0,690. Esto evidencia una correlación positiva y alta con un nivel de significancia bilateral (p valor 0,000),

por lo que se desestima la hipótesis nula y se afirma la hipótesis del investigador. Se corrobora, en las investigaciones por Acosta et al. (2019), que una cultura familiar firme otorga un esquema de valores que impulsa la productividad empresarial más fortalece los lazos entre empleados y familia.

La estadística descriptiva muestra que el 49 % de los sucesores consideró la cultura familiar como un factor "regular", lo cual indica que no se percibe como un elemento claramente positivo o negativo en la continuidad generacional. Esta percepción coincide con lo planteado por Pereyra (2021), quien identificó tres valores que podrían favorecer la permanencia de la familia en la empresa, pero concluyó que, por sí solos, no garantizan dicha permanencia, sino que deben complementarse con otros factores.

En relación con la cuarta hipótesis específica, se evidenció la relación de la formación del sucesor y la variable continuidad generacional empresarial con un efecto de Rho Spearman de valor 0,690 y un nivel de significancia bilateral (p valor = 0,000) la correlación es positiva y alta. Por ello, se desestima la hipótesis nula y admite la hipótesis del investigador. Esto concuerda con Young y Carter (2019), quienes infieren que la experiencia del sucesor fuera de la empresa lo capacitaría para estar más preparado y facilitar la planificación de sucesión. Asimismo, Rodríguez (2019) la sucesión es determinante para el fracaso o éxito de las empresas – familia.

La estadística descriptiva se manifiesta que la percepción de los sucesores de las PYMES de la formación del sucesor es regular en 45.1%. En la literatura referente a la formación del sucesor y el plan de sucesión, muchos autores han coincidido en que es un primer paso para la continuidad de la familia en la empresa (García et al, 2020).

Como último, la quinta hipótesis específica manifestó la relación del protocolo familiar y la variable continuidad generacional empresarial con un efecto de Rho Spearman de valor 0,697 y un nivel de significancia bilateral (p valor = 0,000) la correlación es positiva y alta, por lo que se desestima la hipótesis nula y admite la hipótesis del investigador.

Este resultado concuerda con Soto (2019), quien indica que el protocolo familiar, al ser un acuerdo que integra familia, empresa y propiedad, asegura la permanencia de la familia en la empresa. Esto se debe a que en este acuerdo se definen deberes y derechos (Doderó, 2019).

La estadística descriptiva se manifiesta que la percepción de los sucesores de las MYPES de la formación del sucesor es regular en 44.1%. En la literatura, referente al protocolo familiar, Belausteguigoitia (2023) indica que advierte a la nueva generación lo que la empresa requiere de ellos.

5.2. Conclusiones

Se determinó la relación positiva alta entre los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial de las PYMES del de Villa El Salvador según la prueba estadística aplicada, el valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 determinando una relación significativa entre ambas variables. Se demostró que mientras la variable factores internos empresariales se encuentra en un nivel ineficiente, la variable continuidad generacional empresarial encuentran en el mismo nivel, mientras los factores internos empresariales se encuentran en un nivel regular, la continuidad generacional empresarial el mismo nivel. Finalmente, mientras los factores internos empresariales se encuentran en un nivel eficiente, la continuidad generacional de empresarial se encuentra en el mismo nivel, se infiere que, existe una relación positiva y directa esto significa que a medida que los factores internos empresariales son eficientes, la continuidad generacional empresarial tiende a ser más eficiente.

En esta investigación se determinó la relación positiva y moderada entre el liderazgo y continuidad generacional empresarial según la prueba estadística aplicada el valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 determinando una relación significativa entre la dimensión y la segunda variable. Por lo tanto, se puede concluir que a medida que el liderazgo sea eficiente o regular dentro de la empresa tendrá un impacto eficiente o regular en la continuidad generacional empresarial.

En este estudio se determinó se determinó la relación positiva moderada entre el profesionalización y continuidad generacional empresarial según la prueba estadística aplicada. El valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 determinando que existe una relación significativa en la dimensión y la segunda variable. Por lo tanto, a medida que las empresas familiares

implementen procesos profesionalización existe una relación de manera positiva en la continuidad generacional empresarial.

En esta tesis diagnosticó la relación positiva moderada entre la cultura familiar y continuidad generacional empresarial según la prueba estadística aplicada, el valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 diagnosticando una relación significativa entre la dimensión y la segunda variable. Por lo tanto, se puede concluir que a medida la familia posea una cultura familiar sólida hay una relación positiva con la continuidad generacional empresarial.

En esta investigación se diagnosticó la relación positiva alta entre la formación del sucesor y continuidad generacional empresarial, según la prueba estadística aplicada. El valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 diagnosticando una relación significativa entre la dimensión y la segunda variable. Por lo tanto, se puede concluir que es un factor clave ya que a medida que las empresas familiares involucren o prepararen el futuro sucesor se evidenciará una relación directa con la continuidad generacional empresarial.

En esta investigación calculó la relación positiva y alta entre el protocolo familiar y la continuidad generacional empresarial, el valor de significancia encontrada fue de 0.000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 diagnosticando una relación significativa. Por lo tanto, Por lo tanto, se puede concluir que es otro factor importante la existencia y aplicación de sus estatutos se relaciona con la continuidad generacional empresarial.

5.3. Recomendaciones

Se sugiere, a los directivos o sucesores que se encuentren liderando las empresas familiares PYMES del parque industrial del Villa El Salvador debe evaluar el sistema familiar, empresarial y propietario (activos) así como no escatimar el impacto económico (empresa) y social (familia) de los factores internos empresariales. Tomar medidas de reformas en sus estrategias o implementar programar para hacer el factor interno

empresarial el liderazgo, profesionalización, formación del sucesor y protocolo familiar sean tan profesionalizados por la generación que lidera actualmente para que la siguiente generación continúe con el mismo nivel de experticia.

Se recomienda, valorar la habilidad de liderar así también participar por periodos a programas de coaching para refinar la habilidad de liderazgo y/o así poder descargar emociones negativas que generan esta habilidad. Contribuir positivamente en la formación de nuevos líderes sobre todo a los potenciales sucesores así también en los trabajadores, familia y empresa.

Los directivos deben analizar y desarrollar programas para lograr la profesionalización en la empresa para hacer frente a los desafíos del mercado además de incluir a profesionales especialistas externos para diferentes propuestas. Profesionalizar la empresa evitará confusión de roles para ser trasladado en el plano familiar.

Los sucesores o directivos deben promover los valores familiares en las asambleas familiares compartiendo experiencias de la historia de la familia y empresas para generar valor y aprecio para las nuevas generaciones.

Se sugiere a los sucesores, en la formación del futuro sucesor brindar la mejor educación académica (con propósito) a los futuros sucesores de acuerdo al presupuesto que se rige cada empresa familiar además de educar a la nueva generación bajo valores que le permitan direccionar la empresa en su momento y valorar, así como responder la educación otorgada por la generación fundadora. Impulsar a la nueva generación de futuros sucesores a adquirir experiencia fuera de la empresa ya sea el mismo rubro u otro.

Cumplir con los acuerdos plasmados en el protocolo familiar, además de tener presente los intereses de los miembros de la empresa familiar cuando se requiera cambios previo acuerdo a todos los interesados, Recordar a los todos integrantes de la empresa-familia de los acuerdos plasmados para el logro de los objetivos empresariales y la armonía familiar.

VI. Fuentes de Información

- Acosta, J., Pérez, M., & Rojas, L. (2019). *Sistema familiar y continuidad de empresas familiares* [Tesis de pregrado, Universidad de Zulia].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202014>
- Alavedra, M. (2021). *La profesionalización en la gestión de las empresas familiares en Lima y su incidencia en la rentabilidad. Lima, 2020* [Tesis de magíster, Universidad Católica Sedes Sapientiae – UCSS].
<https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1159>
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de investigación* (1ª ed.). Editorial Enfoques Consulting EIRL.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Ávila, A., Zimbrón, G., & D, J. (2024). Modelos de gestión en las empresas familiares. Modelos de gestión en las empresas familiares, 4 55-74,
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Modelos+de+gesti%C3%B3n+en+las+empresas+familiares&btnG=
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria México (BBVA, 2021). *Nivel de progreso de empresas familiares para lograr su continuidad y armonía*. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2022/03/Estudio-Nivel-de-progreso-de-las-Empresas-Familiares-para-lograr-su-continuidad-y-armonia-Informe-2021.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Entidades Familiares, Dinámica Equilibrio y Consolidación*. McGraw-Hill.
- Beltrán, R. (2020). *Implementando el plan de sucesión en la empresa* (1a ed.). Editorial
Página seis.
https://www.google.com.pe/books/edition/Implementando_el_plan_de_sucesi%C3

[%B3n en la/rXuDwAAQBAJ?hl=es-](#)

[419&gbpv=1&dq=plan+de+sucesi%C3%B3n+en+las+empresas+familiares&prints+ec=frontcover](#)

Bermejo, M. (2020). La familia empresaria. Lid

Caro, A., & Cacñahuaray, L. (2019). *Prácticas de buen gobierno corporativo en empresas familiares* [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Académico.

[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2984/Anghelo%20Caro Liz%20Cac%20ahuaray Trabajo%20de%20Investigacion Bachiller 2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2984/Anghelo%20Caro%20Liz%20Cac%20ahuaray%20Trabajo%20de%20Investigacion%20Bachiller%202019.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Cerrón, K., & Farroñán, J. (2021). *Índice del Buen Gobierno Corporativo* [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655689/CerronIK.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Dodero, S. (2019). El método EFE empresas familiares exitosas. El Ateneo.

Edward, L. (2019). *Family business continuity: Key factors and main practices* [Tesis de doctorado, Universidad de Australia].

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=++Family+business+continuity%3A+Key+factors+and+main+practices++&btnG=

Espinal, M., Vásquez, A., & Hernández S. (2021). Influencia de la familia en los recursos y capacidades de una empresa familiar. Caso: "Transporte Espinal E.I.R.L." [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia universidad Católica del Perú].

<https://tesis.pucp.edu.pe/items/4c3f7ac4-6383-4414-9ca6-72119508c64f>

Evangelista, D. (2024). El traspaso generacional en la empresa familiar: una mirada al Protocolo Familiar como herramienta jurídica válida y exigible [Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMS.

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/f37fc5ce-f833-4004-bbd1-32fb6847f62f>

- Fernández, S., & Salcedo, A. (2019). *Principales factores internos que determinan la continuidad de las empresas familiares* [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651862/Fern%C3%A1ndez_VS.pdf
- García, R., Lucero, M., & Ribbert, E. (2020, 5 de octubre) Factores que afectan la continuidad de la empresa familiar, *Técnica Administrativa*, 19(84) 1666-1680
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=+Factores+que+afectan+la+continuidad+de+la+empresa+familiar%2C&btnG=
- Geldres, S., & Gayoso, R. (2022). *El Gobierno Corporativo y sus Implicancias en las Empresas Familiares* [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667187/Geldres_CS.pdf?sequence=11&isAllowed=y
- Gómez, T. (2019). *Dirección y Sucesión de la entidad familiar*. [Tesis de Grado, Universidad de Cantabria].
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17551/GOMEZLOPEZTAMARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gonzales, C. (2021, 6 de septiembre). *Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua*, *Innovar*, 31(81)
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512021000300061
- Guadalajara]. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1436>
- Guzmán et al. (2020). *Protocolos de familia: su relevancia como mecanismo de gobierno familiar y empresarial* (1a ed.). Editorial CESA.
https://www.google.com.pe/books/edition/Protocolos_de_Familia_su_relevancia_como/FvuBEAAAQBAJ?hl=es-

[419&qbpv=1&dq=Protocolos+de+familia:+su+relevancia+como+mecanismo+de+gobierno+familiar+y+empresarial&printsec=frontcover](#)

Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Education.

<https://emprender.sunat.gob.pe/acciones-contribuyente/formalizacion/beneficios-ser-formal>

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/5349>

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=El+liderazgo+y+su+relaci%C3%B3n+con+la+cultura+organizacional+en+las+peque%C3%B1as+y+medianas+empresas+familiares+de+Ciudad+Obreg%C3%B3n%2C+Sonora&btnG=

Instituto Europeo de Administración de Empresas (EUSA,2019). *Latin American family firms and the path to longevity*.<https://knowledge.insead.edu/economics-finance/latin-american-family-firms-and-path-longevity>

Instituto nacional de estadística e informática. (2023). En el Perú se crearon más de 75 mil empresas entre julio y setiembre de 2023.

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-se-crearon-mas-de-75-mil-empresas-entre-julio-y-setiembre-de-2023-14781/>

Jaimes, G. & Albornoz, N. (2022, 30 de marzo). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares, *Pensamiento & Gestión*, 50(8), 69-99.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Factores+que+inciden+en+el+proceso+de+sucesi%C3%B3n+de+empresas+familiares&btnG=

Klynveld, Peat, Marwick, y Goerdeler (KPMG,2024) Un análisis de KPMG revela que Asia demuestra una fuerte cultura de emprendimiento transgeneracional en empresas familiares. <https://kpmg.com/cn/en/home/media/press-releases/2024/05/asia-demonstrates-strong-culture-of-transgenerational-entrepreneurship-in-family-businesses.html>

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2024).

Beneficios de ser formal. <https://emprender.sunat.gob.pe/acciones-contribuyente/formalizacion/beneficios-ser-formal>

Leiva, R., Espinoza, L., & Ramírez, S. (2022). *El rol que cumple la cultura familiar en la cultura empresarial de una empresa familiar* [Tesis de grado, Universidad de Ciencias Aplicadas].

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667660>

Lenguaza, M., Sosa, J., & Riquelme, C. (2024, 20 de enero). Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares, *Revista científica en ciencias sociales*, 6, 01-08.

https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2708-04122024000100040&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Li, S. (2022, 17 de noviembre). Revisión de la literatura sobre el modelo de herencia generacional y sus aplicaciones en empresas familiares chinas, *Frontiers. Psychol*, 13.

https://www.researchgate.net/publication/365579550_Literature_review_on_generational_inheritance_model_and_applications_for_Chinese_family_businesses

López, L. (2021). *Factores que indican la continuidad de la empresa familiar en el Cantón Milagro* [Tesis de magíster, Universidad Tecnológica de

Martos, E., Calvo, J., & Óses, E. (2019). Clasificación de las empresas familiares en base a sus valores, *Asociación Cuaderno de Economía*, 2019(42), 70-80.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Clasificaci%C3%B3n+de+las+empresas+familiares+en+base+a+sus+valores%2C+Asociaci%C3%B3n+Cuaderno+de+Econom%C3%ADa%2C+&btnG=

- Millones, G. (2021). Factores que determinan la continuidad de las empresas familiares Lambayecanas [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/9292>
- Ministerio de Producción. (PRODUCE,2022). Las MIPYME en cifras 2022.
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1170-las-mipyme-en-cifras-2022>
- Municipalidad Distrital de Villa El Salvador (2022). Diagnóstico de la situación de la brecha de infraestructura y/o acceso de servicio del distrito.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5057957/Diagn%C3%B3stico%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20de%20las%20brechas%20de%20infraestructura%20y/o%20de%20acceso%20a%20servicio%20del%20distrito%20de%20Villa%20EI%20Salvador.pdf>
- Nava, M., Cuatepotzo, L. & Rodríguez, M. (2020) Liderazgo En Empresas Familiares, Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 9(17) 1-6.
- Palafox, M., Ochoa, J., & Jacobo, C. (2021, 30 de agosto) El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. Nova scientia,13(26), 1-30
- Pereyra, M. (2021) Valores de la familia que inciden en el éxito de las empresas familiares. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional <https://pirhua.udep.edu.pe/item/97a92213-ce56-4fe4-82e7-b923343fbd05>
- PricewaterhouseCoopers (PWC,2023). *Family Business Survey: Central and Eastern Europe*. <https://www.pwc.com/c1/en/2023-family-business-survey-in-cee.html>
- Quinteros, L. (2022). *Los Órganos de Gobierno de La Empresa Familiar* [Documentos de Órganos de Gobierno Familiar]. Scribd.
<https://es.scribd.com/document/563260981/Los-Organos-de-Gobierno-de-La-Empresa-Familiar>

- Real Academia Española. (2019). Diccionario de la Real Academia Española (23° ed.).
<http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>.
- Reyes, J. (2023, 3 de junio). Solo el 3% de las empresas familiares supera la tercera generación, ¿cómo sobrevivir? Gestión. <https://gestion.pe/peru/solo-el-3-de-las-empresas-familiares-supera-la-tercera-generacion-como-lograr-que-sobrevivan-noticia/>
- Rivero, E. (2019) Principales factores de la continuidad en las empresas familiares, Quipukamayoc,27(53) 97-103.
https://www.researchgate.net/publication/332945169_Principales_factores_de_la_continuidad_en_las_empresas_familiares
- Rodríguez, A. (2019). *Factores de éxito empresarial y su relación con la sucesión y la continuidad de las empresas familiares* [Tesis de magíster, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39023>
- Rydvalová, P. & Antlova, K. (2020) Vitality and continuity of family businesses, Journal of Business Economics and Management 21(5) 1432-1450.
https://www.researchgate.net/publication/346447635_VITALITY_AND_CONTINUITY_OF_FAMILY_BUSINESSES
- Santos, E. (2024) Elección del sucesor: perspectivas del género en las empresas familiares comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/8052>
- Sardi et al. (2023, 7 de noviembre). Relación entre el estilo de liderazgo y los conflictos en las empresas familiares. BBR, Brazilian Business Review, 20 (5) 518-539. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/BVFqN8hNYzkPjtpRvrMqFhy/>
- Serna, H.& Suarez, E. (2021) La empresa familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento (1ª ed.). Editorial Temis.
https://www.google.com.pe/books/edition/La_empresa_familiar/pFx0EAAAQBAJ?hl

=es-

419&gbpv=1&dq=modelo+de+los+cinco+circulos+familiares&pg=PA320&printsec=frontcover

Soto, M., (2019). Protocolo familiar: Empresas familiares Capture (1^a ed.). Editorial Capture.

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=tdmVDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Soto,+M.,+\(2019\).+Protocolo+Familiar.+Capture.&ots=fRQjn_4zEf&sig=xyZlpml_QckxHVOV6l_5kxUSk0l#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=tdmVDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Soto,+M.,+(2019).+Protocolo+Familiar.+Capture.&ots=fRQjn_4zEf&sig=xyZlpml_QckxHVOV6l_5kxUSk0l#v=onepage&q&f=false)

Sumba, R., Chóez, S., & Pico, Y. (2022). *Liderazgo empresarial como factor de desarrollo de las MYPES*. Las Ciencias. 8(1), 262-

279.<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383376>

Superintendencia de Nacional de Administración Tributaria (SUNAT,2024) Beneficios de ser formal.

Ticona, F., & Neira, E. (2023). Sucesión generacional y *continuidad generacional en las micro y pequeñas empresas familiares del sector textil*, *Revista de Ciencia de la Gestión*, 8(8), 1-14

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/27341>

Vásquez et al. (2017) Principales desafíos que enfrentan las empresas familiares medianas de segunda generación en el inicio del proceso de profesionalización en Lima [tesis de Pregrado- Universidad de Ciencias Aplicadas].

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621870/VASQUEZ_JE.pdf?sequence=5#:~:text=los%20principales%20retos%20que%20enfrentan,competencia%20y%20planificaci%C3%B3n%20de%20sucesi%C3%B3n.

Villalba, D. (2023, 4 de diciembre). *Las empresas familiares y los modelos de empresas: Una aproximación conceptual*. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales – RADEE*, 3, 82-93.

<https://revistascientificas.usil.edu.py/radee/article/view/69>

Young, M. & Cater, J. (2019). Millennials in family firms: Success factors, enhancing firm attractiveness, and the changing roles of successors. Southern Journal of Business & Ethics, 11, 157-180.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Millennials+in+Family+Firms%3A+Success+Factors%2C+Enhancing+Firm+Attractiveness+and+the+changing+Roles+of+Successors.%E2%80%9D+&btnG=

ANEXOS

Anexo 01: Informe Turnitin

CAJAHUAMAN BELTRAN, KENIE

Factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid::30163:470023064

Fecha de entrega
26 jun 2025, 4:34 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
26 jun 2025, 4:38 p.m. GMT-5

Nombre de archivo
Factores Internos Empresariales y la Continuidad Generacional empresarial en PYMES de Villa E....docx

Tamaño de archivo
1.9 MB

116 Páginas

23.202 Palabras

133.668 Caracteres

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 15% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 15% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Kenie Cahuaman Beltran
(Autor)

Celes Alonso Espinoza Rua
(Asesor)

Anexo 02: Registro de impacto y resultados

Registro de impacto y resultados

Tipo de documento:

TESIS

Título del Proyecto de Investigación o Tesis

Factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.

Integrantes:

1. **Cajahuaman Beltran, Kenie**

Asesor: **Espinoza Rua, Celes Alonso**

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

El tema elegido para la investigación se realizó en base a la relevancia que las empresas familiares generan en la sociedad peruana. El efecto de esta tesis de investigación comprende primero el aspecto económico ya que las empresas familiares generan el 64% del empleo formal, así como el 40% del PBI. Basándonos en esta información se afirma que las familias peruanas se convierten en los principales inversionistas que apuestan por generar capital y riqueza en el país. Sin embargo, la continuidad generacional empresarial que es la transmisión de la empresa a la siguiente generación es un desafiante reto que cada familia peruana desconoce al iniciar su empresa familiar o se encuentre en el desarrollo de esta. En el Perú solo el 3% de familias empresarias pasan a la tercera generación. Se manifiesta una problemática en transmitir la empresa a la siguiente generación o enganchar a los futuros sucesores para liderar el negocio a futuro esto afecta el plano empresarial y familiar que por lo general termina en problemas, quiebre o venta de la empresa.

La tesis de investigación estudió los factores internos empresariales principales que permiten equilibrar la empresa con la familia estos son liderazgo, profesionalización, cultura familiar, formación del sucesor y protocolo familiar. Estos factores manifiestan una relación positiva y directa con la continuidad generacional empresarial. Al fortalecer, desarrollar o introducirlo en el sistema empresa familia, estos factores impactan directa y positivamente para que las empresas familiares se perpetúen a través de las generaciones, así como evitar el quiebre o la venta. La práctica de estos factores internos empresariales minimiza el riesgo de fracaso, por lo tanto, cuantas más empresas familiares longevas generacionalmente se puede mantener en la sociedad peruana, el desarrollo económico peruano se hará más sólido, porque son las empresas familiares en porcentaje mayoritario la continuara sosteniendo.

Otro efecto inesperado que se podría dar mención es cuanto los efectos, es el efecto social ya que incluye a la familia y su cultura. Las empresas familiares estudiadas usadas para la investigación hacen referencia que los valores familiares por lo general se trasladan al plano empresarial logrando tener un marco valorativo que les potencia como marca personal a una empresa. Esto permite que también los valores se transmitan generacionalmente, perpetuando un legado de valores dentro de familias evitando una sociedad moralmente precaria por parte de sus familias que son su núcleo

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Se concluyó en la relación positiva alta entre los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial de las PYMES de Villa El Salvador según la prueba estadística aplicada, el valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 determinando una relación significativa entre ambas variables. Se demostró que mientras la variable factores internos empresariales se encuentra en un nivel ineficiente, la variable continuidad generacional empresarial encuentran en el mismo nivel, mientras los factores internos empresariales se encuentran en un nivel regular, la continuidad generacional empresarial el mismo nivel. Finalmente, mientras los factores internos empresariales se encuentran en un nivel eficiente, la continuidad generacional de empresarial se encuentra en el mismo nivel, se infiere que, existe una relación positiva y directa esto significa que a medida que los factores internos empresariales son eficientes, la continuidad generacional empresarial tiende a ser más eficiente.

En esta investigación se determinó la relación positiva y moderada entre el liderazgo y continuidad generacional empresarial según la prueba estadística aplicada el valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 determinando una relación significativa entre liderazgo y la continuidad generacional empresarial. Por lo tanto, se puede concluir que a medida que el liderazgo sea eficiente o regular dentro de la empresa tendrá un impacto eficiente o regular en la continuidad generacional empresarial.

En este estudio se determinó se determinó la relación positiva moderada entre el profesionalización y continuidad generacional empresarial según la prueba estadística aplicada. El valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 determinando que existe una relación significativa en la dimensión y la segunda variable. Por lo tanto, a medida que las empresas familiares implementen procesos profesionalización existe una relación de manera positiva en la continuidad generacional empresarial.

En esta tesis diagnosticó la relación positiva moderada entre la cultura familiar y continuidad generacional empresarial según la prueba estadística aplicada, el valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 diagnosticando una relación significativa entre la dimensión y la segunda variable. Por lo tanto, se puede concluir que a medida la familia posea una cultura familiar sólida hay una relación positiva con la continuidad generacional empresarial.

En esta investigación se diagnosticó la relación positiva alta entre la formación del sucesor y continuidad generacional empresarial, según la prueba estadística aplicada. El valor de significancia encontrada fue de ,000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 diagnosticando una relación significativa entre la dimensión y la segunda variable. Por lo tanto, se puede concluir que es un factor clave ya que a medida que las empresas familiares involucren o preparen el futuro sucesor se evidenciará una relación directa con la continuidad generacional empresarial.

En esta investigación calculó la relación positiva y alta entre el protocolo familiar y la continuidad generacional empresarial, el valor de significancia encontrada fue de 0.000 siendo menor al valor de la significancia teórica que fue 0.05 diagnosticando una relación significativa. Por lo tanto, Por lo tanto, se puede concluir que es otro factor importante la existencia y aplicación de sus estatutos se relaciona con la continuidad generacional empresarial.

Anexo 03: Matriz de consistencia

Título: “Factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador,2024”

Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLE E INDICADORES			
<p>Problema General:</p> <p>¿De qué manera se relaciona los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa el Salvador,2024?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>1.- ¿De qué manera se relaciona el factor liderazgo y continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024?</p> <p>2.- ¿De qué manera se relaciona el factor de profesionalización y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024?</p> <p>3.- ¿De qué manera se relaciona el factor cultura familiar y la continuidad generacional empresarial</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar de qué manera se relaciona los factores internos empresariales y la continuidad generacional en PYMES de Villa el Salvador,2024.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1.-Determinar de qué manera se relaciona el factor de liderazgo y la continuidad generacional empresarial de las PYMES de Villa El Salvador,2024.</p> <p>2.-Determinar de qué manera se relaciona el factor de profesionalización y la continuidad generacional de</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación entre los factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.</p> <p>Hipótesis Específica</p> <p>1.-Existe relación significativa entre el liderazgo y la continuidad empresarial generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.</p> <p>2.-Existe relación significativa entre la profesionalización y la continuidad empresarial generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.</p>	Variable 1: Factores Internos Empresariales			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
			Liderazgo	Visión Comunicación Asertiva	1 - 8	Ordinal Tipo Likert 1=Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
			Profesionalización	Roles delimitados Preparación Académica Estructura Organizacional	9-17	
			Cultura Familiar	Valores Unidad Familiar	18- 23	
			Formación del Sucesor	Educación Experiencia acumulada	24 - 28	
			Protocolo Familiar	Instrumento de cohesión	29 - 34	
			Variable 2: Continuidad Generacional Empresarial			
			Manejo de Conflictos	Toma de decisiones	1 - 6	

<p>en MYPES de Villa El Salvador, 2024?</p> <p>4.- ¿De qué manera se relaciona la formación del sucesor y la continuidad generacional empresarial de las PYMES de Villa El Salvador, 2024?</p> <p>5.- ¿De qué manera se relaciona el protocolo familiar y la continuidad generacional empresarial de PYMES de Villa El Salvador, 2024?</p>	<p>PYMES de Villa El Salvador,2024.</p> <p>3.-Diagnosticar de qué manera se relaciona la formación del sucesor y la continuidad generacional empresarial de PYMES de Villa El Salvador,2024.</p> <p>4.- Calcular de qué manera se relaciona el protocolo familiar y la continuidad generacional empresarial de PYMES de Villa El Salvador,2024.</p> <p>5.- Calcular de qué manera se relaciona el protocolo familiar y la continuidad generacional empresarial de PYMES de Villa El Salvador,2024</p>	<p>3.-Existe relación significativa entre cultura familiar y la continuidad empresarial generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.</p> <p>4.-Existe relación significativa entre cultura familiar y la continuidad empresarial generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.</p> <p>5.-Existe relación significativa entre cultura familiar y la continuidad empresarial generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.</p>	<p>Gestión Estratégica</p> <p>Trabajo Intergeneracional</p> <p>Sucesión</p> <p>Órganos de Gobierno</p>	<p>Toma de decisiones Juntas Periódicas Planeación estratégica</p> <p>Transmisión de Valores a la siguiente generación Compromiso de padres – hijos</p> <p>Plan de sucesión</p> <p>Plan de contingencia frente a la muerte</p>	<p>7 - 13</p> <p>14 - 19</p> <p>20 - 23</p> <p>25 - 28</p>	<p>Ordinal Tipo Likert 1=Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre</p>
<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p>		<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p>	<p>ESTADISTICA A UTILIZAR</p>		
<p>TIPO: Básico ENFOQUE: Cuantitativo. DISEÑO: No experimental. NIVEL: Correlacional.</p>		<p>Muestra: 102 Población: 132 sucesores de empresas familiares</p>	<p>Variable 1: Factores internos empresariales</p> <p>Variable 2: Continuidad generacional empresarial</p> <p>Técnicas: Encuesta</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Tabla de frecuencias y grafica en barras</p>		

		<p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Ámbito de Aplicación: Empresas Familiares en segunda generación</p> <p>Forma de Administración: Individual</p>	<p>INFERENCIAL: Prueba correlacional de Rho Sperman</p>
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 04: Matriz de operacionalización

Título: “Factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en MYPES de Villa El Salvador, 2024”

ENFOQUE: Cuantitativo

TIPO: Correlacional

Variable 1: Factores Internos empresariales				
Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Los factores afectan con la continuidad de una empresa familiar a la siguiente generación, se han ido relevando a medida que los estudios han progresado estos son la sucesión familiar, relaciones familiares, cultura familiar, los valores, los stakeholders, el emprendimiento y protocolo familiar (García et al., 2020).	La evaluación de la variable factores internos empresariales se llevará a cabo mediante el uso de un cuestionario compuesto por 49 ítems, a la totalidad de los sucesores de las MYPES de Villa el Salvador.	Liderazgo Profesionalización Cultura Familiar Formación del sucesor Protocolo Familiar	Visión Comunicación Asertiva Roles delimitados Preparación Académica Estructura Organizacional Valores Unidad Familiar Educación Experiencia acumulada Consejo Familiar Asamblea Familiar	Escala: Ordinal <ul style="list-style-type: none"> • Nunca (1) • Casi nunca (2) • A veces (3) • Casi siempre (4) • Siempre (5)
Variable 2: Continuidad generacional empresarial				
Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Sostiene que la continuidad del negocio familiar en las generaciones futuras es producto de las iniciativas del fundador (Rodríguez, 2019)	La evaluación de la variable factores internos empresariales se llevará a cabo mediante el uso de un cuestionario compuesto por 28 ítems, a la totalidad de los sucesores de las MYPES de Villa el Salvador.	Manejo de Conflictos Gestión Estratégica Trabajo Intergeneracional Plan de Sucesión Órganos de Gobierno familiar	Toma de decisiones Acciones consecuentes Planeación estratégica Influencia de generaciones Compromiso de padres – hijos Planeación de sucesión Asamblea familiar Consejo familiar	Escala: Ordinal <ul style="list-style-type: none"> • Nunca (1) • Casi nunca (2) • A veces (3) • Casi siempre (4) • Siempre (5)

Anexo 05: Instrumentos de Recolección de Datos

Factores Internos Empresariales y la Continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.					
Objetivo: Determinar de qué manera se relaciona los factores internos empresariales y la continuidad generacional en PYMES de Villa el Salvador, 2024.					
Se informa que la participación en esta investigación es de carácter voluntario y toda la información vinculada a esta investigación será resguardada y permanecerá anónima.					
ESACALA DE MEDIDA	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
VARIABLE 1: Factores Internos Empresariales					
DIMENSIÓN 1 Liderazgo					
1	La entidad establece una visión clara que guía a todos los miembros hacia objetivos comunes				
2	Piensas que la entidad inspira a los miembros a participar activamente en la creación de nuevas experiencias				
3	Consideras que la entidad se involucra en la mejora de los planes establecidos para la organización				
4	La entidad expande continuamente la visión para fomentar el compromiso de los miembros				
5	Crees que la entidad busca gestionar la complejidad organizacional para introducir prácticas efectivas				
6	La dirección de la entidad práctica una comunicación asertiva con todos los miembros del equipo				
7	Crees que la dirección de la entidad escucha activamente a los miembros del equipo antes de tomar decisiones				
8	Desde tu percepción la dirección de la entidad transmite de manera efectiva las metas de la entidad				
DIMENSIÓN 2 Profesionalización					
9	Existen roles claramente definidos para los miembros de la familia dentro de la entidad				
10	Los empleados familiares tienen responsabilidades específicas que se distinguen de las del personal no familiar				
11	Se respeta la delimitación de roles entre la familia y el personal no familiar				
12	Los miembros de la familia reciben capacitación continua para mejorar sus habilidades				
13	La entidad tiene una estructura organizacional claramente definida				
14	La estructura organizacional permite una gestión eficiente y efectiva de la entidad				
15	La entidad facilita programas de desarrollo profesional para todos los empleados, incluyendo familiares				
16	La estructura organizacional permite una gestión eficiente en la entidad				
17	Existe un plan de formación constante para los miembros de la familia involucrados en la entidad				
DIMENSIÓN 3: Cultura Familiar					
18	Los valores familiares están claramente definidos y comunicados dentro de la entidad				
19	Los valores familiares influyen positivamente en la cultura organizacional de la entidad				

20	Los empleados se sienten alineados con los valores familiares promovidos por la entidad					
21	Se toman decisiones empresariales basadas en los valores familiares					
22	Existe un sentido de cohesión entre los miembros de la familia dentro de la entidad					
23	¿La unidad familiar contribuye a la toma de decisiones efectivas en momentos críticos?					
DIMENSIÓN 4: Formación del Sucesor		1	2	3	4	5
24	Los sucesores han recibido una formación académica adecuada para gestionar la entidad familiar					
25	Los sucesores participan en programas de educación continua para mejorar sus habilidades de gestión					
26	La educación de los sucesores está alineada con las necesidades y objetivos de la entidad familiar					
27	Los sucesores tienen experiencia práctica dentro de la entidad familiar					
28	Los sucesores han adquirido experiencia en empresas externas antes de integrarse plenamente a la entidad familiar					
DIMENSIÓN 5: Protocolo Familiar		1	2	3	4	5
29	La familia manifestó inmediatos acuerdos al elaborar este instrumento					
30	Cree que le ha permitido establecer el equilibrio entre empresa y familia					
31	Sin el protocolo familiar el protocolo familia el compromiso entre empresa y familia es débil					
32	El protocolo familiar le ha ayuda a dar a conocer los estándares de la empresa.					
33	Cree que el protocolo familiar manifiesta sus intereses actuales					
34	El protocolo familiar es clave al momento de manejar los conflictos					

VARIABLE DEPENDIENTE									
ESCALA DE MEDIDA	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre				
	1	2	3	4	5				
VARIABLE: Factores Internos Empresariales									
DIMENSIÓN 1 Manejo de Conflictos									
1	Escucha activamente las opiniones de los miembros del equipo antes de tomar decisiones importantes				1	2	3	4	5
2	Fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus opiniones								
3	Considera la retroalimentación de los miembros del equipo al ejecutar estrategias empresariales								
4	Reflexiona sobre las posibles consecuencias de sus decisiones frente a su equipo para evitar conflictos								
5	Gestiona los conflictivos de manera asertiva								
6	Toma medidas correctivas de manera profesional frente a acciones negativas por parte de los miembros del equipo								
DIMENSIÓN 2: Dirección estratégica									
7	Utiliza datos e información relevante para tomar decisiones estratégicas en la entidad				1	2	3	4	5
8	Analiza los informes, reportes antes de tomar decisiones importantes								
9	Organiza juntas periódicas para evaluar los resultados								
10	Se discuten en detalle los resultados obtenidos en las juntas periódicas para tomar acciones correctivas								

11	Participa activamente en la planeación estratégica de la entidad					
12	Contribuye con estrategias durante las sesiones de planeación estratégica					
13	Trabaja en colaboración con otros miembros del equipo para desarrollar y mejorar la estrategia empresarial					
DIMENSIÓN 2 Trabajo Intergeneracional		1	2	3	4	5
14	Se esfuerza por transmitir los valores familiares a la siguiente generación de líderes empresariales					
15	Organiza actividades o programas para enseñar los valores familiares a los miembros más jóvenes de la familia					
16	Promueve la importancia de los valores familiares en las decisiones empresarial					
17	Fomenta un fuerte compromiso entre los miembros de la familia y la entidad					
18	Facilita la participación activa de los miembros de la familia con la empresa					
19	Busca mantener una relación armoniosa entre las necesidades de la familia y los objetivos de la entidad					
DIMENSIÓN 3: Plan de Sucesión		1	2	3	4	5
20	Tiene temor de transferir la empresa a la siguiente generación					
21	Se ha identificado al próximo sucesor dentro del candidato					
22	Crea un plan de acción para el plan de sucesión					
23	La empresa se encuentra preparada para una sucesión					
DIMENSIÓN 4: Gobierno de la empresa familiar		1	2	3	4	5
24	Logra el objetivo de la unión familiar por medio de las reuniones de la asamblea familiar					
25	Cumple con convocar la asamblea familiar y consejo familiar anual					
26	En el consejo familiar, la familia vincula con el consejo de administración					
27	Existe disposición por parte de los miembros a ocupar cargos dentro del consejo familiar.					
28	Se repasa los acuerdos establecidos en el protocolo familiar dentro del consejo familiar,					

Anexo 06: Juicio de Experto sobre el cuestionario que será aplicada a los elementos de la muestra

VARIABLE INDEPENDIENTE

Objetivo: Determinar de qué manera se relaciona los cinco factores internos empresariales y la continuidad generacional en PYMES de Villa el Salvador, 2024.

Se informa que la participación en esta investigación es de carácter voluntario y toda la información vinculada a esta investigación será resguardada y permanecerá anónima.

FORMATO CUESTIONARIO PARA EL SUCESOR

ITEMS	Claridad ¹		Relevancia ²		Pertinencia ³		Sugerencias	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
DIMENSIÓN 1: Liderazgo								
1	¿La entidad establece una visión clara que guía a todos los miembros hacia objetivos comunes?		x		x		x	
2	¿Piensas que la entidad inspira a los miembros a participar activamente en la creación de nuevas experiencias?		x		x		x	
3	¿Consideras que la entidad se involucra en la mejora de los planes establecidos para la organización?		x		x		x	
4	¿La entidad expande continuamente la visión para fomentar el compromiso de los miembros?		x		x		x	
5	¿Crees que la entidad busca gestionar la complejidad organizacional para introducir prácticas efectivas?		x		x		x	
6	¿La dirección de la entidad práctica una comunicación asertiva con todos los miembros del equipo?		x		x		x	
7	¿Crees que la dirección de la entidad escucha activamente a los miembros del equipo antes de tomar decisiones?		x		x		x	
8	¿Desde tu percepción la dirección de la entidad transmite de manera efectiva las metas de la entidad?		x		x		x	
DIMENSIÓN 2: Profesionalización								
9	¿Existen roles claramente definidos para los miembros de la familia dentro de la entidad?		x		x		x	
10	¿Los empleados familiares tienen responsabilidades específicas que se distinguen de las del personal no familiar?		x		x		x	
11	¿Se respeta la delimitación de roles entre la familia y el personal no familiar?		x		x		x	
12	¿Los miembros de la familia reciben capacitación continua para mejorar sus habilidades?		x		x		x	
13	¿La entidad facilita programas de desarrollo profesional para todos los empleados, incluyendo familiares?		x		x		x	
14	¿Existe un plan de formación constante para los miembros de la familia involucrados en la entidad?		x		x		x	
15	¿La entidad tiene una estructura organizacional claramente definida?		x		x		x	
16	¿La entidad tiene una estructura organizacional claramente definida?		x		x		x	
17	¿La estructura organizacional permite una gestión eficiente y efectiva de la entidad?		x		x		x	
DIMENSIÓN 3: Cultura Familiar								
18	¿Los valores familiares están claramente definidos y comunicados dentro de la entidad?		x		x		x	
19	¿Los valores familiares influyen positivamente en la cultura organizacional de la entidad?		x		x		x	
20	¿Los empleados se sienten alineados con los valores familiares promovidos por la entidad?		x		x		x	

21	¿Se toman decisiones empresariales basadas en los valores familiares?	x		x		x		
22	¿Existe un sentido de cohesión entre los miembros de la familia dentro de la entidad?	x		x		x		
23	¿La unidad familiar contribuye a la toma de decisiones efectivas en momentos críticos?	x		x		x		
DIMENSIÓN 4: Formación del Sucesor		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
24	¿Los sucesores han recibido una formación académica adecuada para gestionar la entidad familiar?	x		x		x		
25	¿Los sucesores participan en programas de educación continua para mejorar sus habilidades de gestión?	x		x		x		
26	¿La educación de los sucesores está alineada con las necesidades y objetivos de la entidad familiar?	x		x		x		
27	¿Los sucesores tienen experiencia práctica dentro de la entidad familiar?	x		x		x		
28	¿Los sucesores han adquirido experiencia en empresas externas antes de integrarse plenamente a la entidad familiar?	x		x		x		
DIMENSIÓN 5: Protocolo Familiar		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
29	¿La familia manifestó inmediatos acuerdos al elaborar este instrumento?	x		x		x		
30	¿Cree que le ha permitido establecer el equilibrio entre empresa y familia?	x		x		x		
31	¿Sin el protocolo familiar el protocolo familia el compromiso entre empresa y familia es débil?	x		x		x		
32	¿El protocolo familiar le ha ayuda a dar a conocer los estándares de la empresa?	x		x		x		
33	¿Cree que el protocolo familiar manifiesta sus intereses actuales?	x		x		x		
34	¿El protocolo familiar es clave al momento de manejar los conflictos?	x		x		x		

VARIABLE DEPENDIENTE								
FORMATO CUESTIONARIO PARA EL SUCESOR								
ITEMS		Claridad ¹		Relevancia ²		Pertinencia ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN 1: Manejo de Conflicto								
1	¿Escucha activamente las opiniones de los miembros del equipo antes de tomar decisiones importantes?	x		x		x		
2	¿Fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus opiniones?	x		x		x		
3	¿Considera la retroalimentación de los miembros del equipo al ejecutar estrategias empresariales?	x		x		x		
4	¿Reflexiona sobre las posibles consecuencias de sus decisiones frente a su equipo para evitar conflictos?	x		x		x		
5	¿Gestiona los conflictivos de manera asertiva?	x		x		x		
6	¿Toma medidas correctivas de manera profesional frente a acciones negativas por parte de los miembros del equipo?	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Dirección estratégica		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	¿Utiliza datos e información relevante para tomar decisiones estratégicas en la entidad?	x		x		x		
8	¿Analiza los informes, reportes antes de tomar decisiones importantes?	x		x		x		

9	¿Organiza juntas periódicas para evaluar los resultados?	x		x		x	
10	¿Se discuten en detalle los resultados obtenidos en las juntas periódicas para tomar acciones correctivas?	x		x		x	
11	¿Participa activamente en la planeación estratégica de la entidad?	x		x		x	
12	¿Contribuye con estrategias durante las sesiones de planeación estratégica?	x		x		x	
13	¿Trabaja en colaboración con otros miembros del equipo para desarrollar y mejorar la estrategia empresarial?	x		x		x	
DIMENSIÓN 3: Trabajo Intergeneracional		SI	NO	SI	NO	SI	NO
14	¿Se esfuerza por transmitir los valores familiares a la siguiente generación de líderes empresariales?	x		x		x	
15	¿Organiza actividades o programas para enseñar los valores familiares a los miembros más jóvenes de la familia?	x		x		x	
16	¿Promueve la importancia de los valores familiares en las decisiones empresarial?	x		x		x	
17	¿Fomenta un fuerte compromiso entre los miembros de la familia y la entidad?	x		x		x	
18	¿Facilita la participación activa de los miembros de la familia con la empresa?	x		x		x	
19	¿Busca mantener una relación armoniosa entre las necesidades de la familia y los objetivos de la entidad?	x		x		x	
DIMENSIÓN 4: Plan de Sucesión		SI	NO	SI	NO	SI	NO
21	¿Tiene temor de transferir la empresa a la siguiente generación?	x		x		x	
22	¿Se ha identificado al próximo sucesor dentro del candidato?	x		x		x	
23	¿Crea un plan de acción para el plan de sucesión?	x		x		x	
24	¿La empresa se encuentra preparada para una sucesión?	x		x		x	
DIMENSIÓN 5: Gobierno de la Empresa Familiar		SI	NO	SI	NO	SI	NO
25	¿Se ha establecido la Asamblea Familiar y Consejo familiar?	x		x		x	
26	¿Realiza reuniones periódicas de la Asamblea Familiar y Consejo familiar?	x		x		x	
27	¿Considera que el plan de contingencia actual es adecuado para asegurar la estabilidad en caso de la muerte de un directivo familiar?	x		x		x	
28	¿Existe un punto establecido en la entidad ante la ausencia repentina de un directivo familiar?	x		x		x	

Observaciones (especifique si hay suficiencia¹): Aplicar la encuesta, existe suficiencia

Opinión sobre la aplicación: Aplicable [x] Corregir y luego aplicar [] No aplicable []

Identificación del validador: Baltazar Camacho Cristian **DNI: 80008698**

Especialidad del validador: Mg. En gestión Pública

Cargo o Institución donde labora: Abogado

Criterios

Claridad y Precisión

El ítem se descifra con claridad, proporcionando la información necesaria.

Pertinencia

El ítem se vincula al concepto teórico propuesto.

Relevancia

El ítem se caracteriza por su esencialidad o importancia, lo

que implica que requiere consideración.

1 se define como suficiencia como
Los ÍTEMS que pertenecen a una
misma dimensión son suficientes
para lograr la medición de dicha
dimensión.

Fecha: 6 de marzo 2025



Firma de la validador

VARIABLE INDEPENDIENTE

Objetivo: Determinar de qué manera se relaciona los cinco factores internos empresariales y la continuidad generacional en PYMES de Villa el Salvador, 2024.

Se informa que la participación en esta investigación es de carácter voluntario y toda la información vinculada a esta investigación será resguardada y permanecerá anónima.

FORMATO CUESTIONARIO PARA EL SUCESOR

ITEMS	Claridad ¹		Relevancia ²		Pertinencia ³		Sugerencias	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
DIMENSIÓN 1: Liderazgo								
1	¿La entidad establece una visión clara que guía a todos los miembros hacia objetivos comunes?		x		x		x	
2	¿Piensas que la entidad inspira a los miembros a participar activamente en la creación de nuevas experiencias?		x		x		x	
3	¿Consideras que la entidad se involucra en la mejora de los planes establecidos para la organización?		x		x		x	
4	¿La entidad expande continuamente la visión para fomentar el compromiso de los miembros?		x		x		x	
5	¿Crees que la entidad busca gestionar la complejidad organizacional para introducir prácticas efectivas?		x		x		x	
6	¿La dirección de la entidad práctica una comunicación asertiva con todos los miembros del equipo?		x		x		x	
7	¿Crees que la dirección de la entidad escucha activamente a los miembros del equipo antes de tomar decisiones?		x		x		x	
8	¿Desde tu percepción la dirección de la entidad transmite de manera efectiva las metas de la entidad?		x		x		x	
DIMENSIÓN 2: Profesionalización								
9	¿Existen roles claramente definidos para los miembros de la familia dentro de la entidad?		x		x		x	
10	¿Los empleados familiares tienen responsabilidades específicas que se distinguen de las del personal no familiar?		x		x		x	
11	¿Se respeta la delimitación de roles entre la familia y el personal no familiar?		x		x		x	
12	¿Los miembros de la familia reciben capacitación continua para mejorar sus habilidades?		x		x		x	
13	¿La entidad facilita programas de desarrollo profesional para todos los empleados, incluyendo familiares?		x		x		x	
14	¿Existe un plan de formación constante para los miembros de la familia involucrados en la entidad?		x		x		x	
15	¿La entidad tiene una estructura organizacional claramente definida?		x		x		x	
16	¿La entidad tiene una estructura organizacional claramente definida?		x		x		x	
17	¿La estructura organizacional permite una gestión eficiente y efectiva de la entidad?		x		x		x	
DIMENSIÓN 3: Cultura Familiar								
18	¿Los valores familiares están claramente definidos y comunicados dentro de la entidad?		x		x		x	
19	¿Los valores familiares influyen positivamente en la cultura organizacional de la entidad?		x		x		x	
20	¿Los empleados se sienten alineados con los valores familiares promovidos por la entidad?		x		x		x	
21	¿Se toman decisiones empresariales basadas en los valores familiares?		x		x		x	
22	¿Existe un sentido de cohesión entre los miembros de la familia dentro de la entidad?		x		x		x	

23	¿La unidad familiar contribuye a la toma de decisiones efectivas en momentos críticos?	x		x		x		
DIMENSIÓN 4: Formación del Sucesor		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
24	¿Los sucesores han recibido una formación académica adecuada para gestionar la entidad familiar?	x		x		x		
25	¿Los sucesores participan en programas de educación continua para mejorar sus habilidades de gestión?	x		x		x		
26	¿La educación de los sucesores está alineada con las necesidades y objetivos de la entidad familiar?	x		x		x		
27	¿Los sucesores tienen experiencia práctica dentro de la entidad familiar?	x		x		x		
28	¿Los sucesores han adquirido experiencia en empresas externas antes de integrarse plenamente a la entidad familiar?	x		x		x		
DIMENSIÓN 5: Protocolo Familiar		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
29	¿La familia manifestó inmediatos acuerdos al elaborar este instrumento?	x		x		x		
30	¿Cree que le ha permitido establecer el equilibrio entre empresa y familia?	x		x		x		
31	¿Sin el protocolo familiar el protocolo familia el compromiso entre empresa y familia es débil?	x		x		x		
32	¿El protocolo familiar le ha ayuda a dar a conocer los estándares de la empresa?	x		x		x		
33	¿Cree que el protocolo familiar manifiesta sus intereses actuales?	x		x		x		
34	¿El protocolo familiar es clave al momento de manejar los conflictos?	x		x		x		

VARIABLE DEPENDIENTE								
FORMATO CUESTIONARIO PARA EL SUCESOR								
ITEMS		Claridad ¹		Relevancia ²		Pertinencia ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN 1: Manejo de Conflicto								
1	¿Escucha activamente las opiniones de los miembros del equipo antes de tomar decisiones importantes?	x		x		x		
2	¿Fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus opiniones?	x		x		x		
3	¿Considera la retroalimentación de los miembros del equipo al ejecutar estrategias empresariales?	x		x		x		
4	¿Reflexiona sobre las posibles consecuencias de sus decisiones frente a su equipo para evitar conflictos?	x		x		x		
5	¿Gestiona los conflictivos de manera asertiva?	x		x		x		
6	¿Toma medidas correctivas de manera profesional frente a acciones negativas por parte de los miembros del equipo?	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Dirección estratégica		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	¿Utiliza datos e información relevante para tomar decisiones estratégicas en la entidad?	x		x		x		
8	¿Analiza los informes, reportes antes de tomar decisiones importantes?	x		x		x		
9	¿Organiza juntas periódicas para evaluar los resultados?	x		x		x		
10	¿Se discuten en detalle los resultados obtenidos en las juntas periódicas para tomar acciones correctivas?	x		x		x		

11	¿Participa activamente en la planeación estratégica de la entidad?	x		x		x	
12	¿Contribuye con estrategias durante las sesiones de planeación estratégica?	x		x		x	
13	¿Trabaja en colaboración con otros miembros del equipo para desarrollar y mejorar la estrategia empresarial?	x		x		x	
DIMENSIÓN 3: Trabajo Intergeneracional		SI	NO	SI	NO	SI	NO
14	¿Se esfuerza por transmitir los valores familiares a la siguiente generación de líderes empresariales?	x		x		x	
15	¿Organiza actividades o programas para enseñar los valores familiares a los miembros más jóvenes de la familia?	x		x		x	
16	¿Promueve la importancia de los valores familiares en las decisiones empresarial?	x		x		x	
17	¿Fomenta un fuerte compromiso entre los miembros de la familia y la entidad?	x		x		x	
18	¿Facilita la participación activa de los miembros de la familia con la empresa?	x		x		x	
19	¿Busca mantener una relación armoniosa entre las necesidades de la familia y los objetivos de la entidad?	x		x		x	
DIMENSIÓN 4: Plan de Sucesión		SI	NO	SI	NO	SI	NO
21	¿Tiene temor de transferir la empresa a la siguiente generación?	x		x		x	
22	¿Se ha identificado al próximo sucesor dentro del candidato?	x		x		x	
23	¿Crea un plan de acción para el plan de sucesión?	x		x		x	
24	¿La empresa se encuentra preparada para una sucesión?	x		x		x	
DIMENSIÓN 5: Gobierno de la Empresa Familiar		SI	NO	SI	NO	SI	NO
25	¿Se ha establecido la Asamblea Familiar y Consejo familiar?	x		x		x	
26	¿Realiza reuniones periódicas de la Asamblea Familiar y Consejo familiar?	x		x		x	
27	¿Considera que el plan de contingencia actual es adecuado para asegurar la estabilidad en caso de la muerte de un directivo familiar?	x		x		x	
28	¿Existe un punto establecido en la entidad ante la ausencia repentina de un directivo familiar?	x		x		x	

Observaciones (especifique si hay suficiencia¹): Aplicar la encuesta, existe suficiencia

Opinión sobre la aplicación: Aplicable [x] Corregir y luego aplicar [] No aplicable []

Identificación del validador: Eufrasio Villanueva Juan Carlos **DNI: 44433109**

Especialidad del validador: Mg. En gestión Pública

Cargo o Institución donde labora: TI Superintendencia Nacional de Migraciones

Criterios

Claridad y Precisión

El ítem se descifra con claridad, proporcionando la información necesaria.

Pertinencia

El ítem se vincula al concepto teórico propuesto.

Relevancia

El ítem se caracteriza por su esencialidad o importancia, lo que implica que requiere consideración.

1 se define como suficiencia como
 Los ÍTEMS que pertenecen a una
 misma dimensión son suficientes
 para lograr la medición de dicha
 dimensión.

Fecha: 10 de marzo 2025

Firma de la validador

VARIABLE INDEPENDIENTE

Objetivo: Determinar de qué manera se relaciona los cinco factores internos empresariales y la continuidad generacional en PYMES de Villa el Salvador, 2024.

Se informa que la participación en esta investigación es de carácter voluntario y toda la información vinculada a esta investigación será resguardada y permanecerá anónima.

FORMATO CUESTIONARIO PARA EL SUCESOR

ITEMS	Claridad ¹		Relevancia ²		Pertinencia ³		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN 1: Liderazgo							
1	¿La entidad establece una visión clara que guía a todos los miembros hacia objetivos comunes?						
	x		x		x		
2	¿Piensas que la entidad inspira a los miembros a participar activamente en la creación de nuevas experiencias?						
	x		x		x		
3	¿Consideras que la entidad se involucra en la mejora de los planes establecidos para la organización?						
	x		x		x		
4	¿La entidad expande continuamente la visión para fomentar el compromiso de los miembros?						
	x		x		x		
5	¿Crees que la entidad busca gestionar la complejidad organizacional para introducir prácticas efectivas?						
	x		x		x		
6	¿La dirección de la entidad práctica una comunicación asertiva con todos los miembros del equipo?						
	x		x		x		
7	¿Crees que la dirección de la entidad escucha activamente a los miembros del equipo antes de tomar decisiones?						
	x		x		x		
8	¿Desde tu percepción la dirección de la entidad transmite de manera efectiva las metas de la entidad?						
	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Profesionalización							
9	¿Existen roles claramente definidos para los miembros de la familia dentro de la entidad?						
	x		x		x		
10	¿Los empleados familiares tienen responsabilidades específicas que se distinguen de las del personal no familiar?						
	x		x		x		
11	¿Se respeta la delimitación de roles entre la familia y el personal no familiar?						
	x		x		x		
12	¿Los miembros de la familia reciben capacitación continua para mejorar sus habilidades?						
	x		x		x		
13	¿La entidad facilita programas de desarrollo profesional para todos los empleados, incluyendo familiares?						
	x		x		x		
14	¿Existe un plan de formación constante para los miembros de la familia involucrados en la entidad?						
	x		x		x		
15	¿La entidad tiene una estructura organizacional claramente definida?						
	x		x		x		
16	¿La entidad tiene una estructura organizacional claramente definida?						
	x		x		x		
17	¿La estructura organizacional permite una gestión eficiente y efectiva de la entidad?						
	x		x		x		

DIMENSIÓN 3: Cultura Familiar		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
18	¿Los valores familiares están claramente definidos y comunicados dentro de la entidad?	x		x		x		
19	¿Los valores familiares influyen positivamente en la cultura organizacional de la entidad?	x		x		x		
20	¿Los empleados se sienten alineados con los valores familiares promovidos por la entidad?	x		x		x		
21	¿Se toman decisiones empresariales basadas en los valores familiares?	x		x		x		
22	¿Existe un sentido de cohesión entre los miembros de la familia dentro de la entidad?	x		x		x		
23	¿La unidad familiar contribuye a la toma de decisiones efectivas en momentos críticos?	x		x		x		
DIMENSIÓN 4: Formación del Sucesor		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
24	¿Los sucesores han recibido una formación académica adecuada para gestionar la entidad familiar?	x		x		x		
25	¿Los sucesores participan en programas de educación continua para mejorar sus habilidades de gestión?	x		x		x		
26	¿La educación de los sucesores está alineada con las necesidades y objetivos de la entidad familiar?	x		x		x		
27	¿Los sucesores tienen experiencia práctica dentro de la entidad familiar?	x		x		x		
28	¿Los sucesores han adquirido experiencia en empresas externas antes de integrarse plenamente a la entidad familiar?	x		x		x		
DIMENSIÓN 5: Protocolo Familiar		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
29	¿La familia manifestó inmediatos acuerdos al elaborar este instrumento?	x		x		x		
30	¿Cree que le ha permitido establecer el equilibrio entre empresa y familia?	x		x		x		
31	¿Sin el protocolo familiar el compromiso entre empresa y familia es débil?	x		x		x		
32	¿El protocolo familiar le ha ayuda a dar a conocer los estándares de la empresa?	x		x		x		
33	¿Cree que el protocolo familiar manifiesta sus intereses actuales?	x		x		x		
34	¿El protocolo familiar es clave al momento de manejar los conflictos?	x		x		x		

VARIABLE DEPENDIENTE							
FORMATO CUESTIONARIO PARA EL SUCESOR							
ITEMS	Claridad ¹		Relevancia ²		Pertinencia ³		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN 1: Manejo de Conflicto							
1	¿Escucha activamente las opiniones de los miembros del equipo antes de tomar decisiones importantes?	x		x		x	
2	¿Fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus opiniones?	x		x		x	
3	¿Considera la retroalimentación de los miembros del equipo al ejecutar estrategias empresariales?	x		x		x	
4	¿Reflexiona sobre las posibles consecuencias de sus decisiones frente a su equipo para evitar conflictos?	x		x		x	
5	¿Gestiona los conflictos de manera asertiva?	x		x		x	

6	¿Toma medidas correctivas de manera profesional frente a acciones negativas por parte de los miembros del equipo?	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Dirección estratégica		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	¿Utiliza datos e información relevante para tomar decisiones estratégicas en la entidad?	x		x		x		
8	¿Analiza los informes, reportes antes de tomar decisiones importantes?	x		x		x		
9	¿Organiza juntas periódicas para evaluar los resultados?	x		x		x		
10	¿Se discuten en detalle los resultados obtenidos en las juntas periódicas para tomar acciones correctivas?	x		x		x		
11	¿Participa activamente en la planeación estratégica de la entidad?	x		x		x		
12	¿Contribuye con estrategias durante las sesiones de planeación estratégica?	x		x		x		
13	¿Trabaja en colaboración con otros miembros del equipo para desarrollar y mejorar la estrategia empresarial?	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: Trabajo Intergeneracional		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
14	¿Se esfuerza por transmitir los valores familiares a la siguiente generación de líderes empresariales?	x		x		x		
15	¿Organiza actividades o programas para enseñar los valores familiares a los miembros más jóvenes de la familia?	x		x		x		
16	¿Promueve la importancia de los valores familiares en las decisiones empresarial?	x		x		x		
17	¿Fomenta un fuerte compromiso entre los miembros de la familia y la entidad?	x		x		x		
18	¿Facilita la participación activa de los miembros de la familia con la empresa?	x		x		x		
19	¿Busca mantener una relación armoniosa entre las necesidades de la familia y los objetivos de la entidad?	x		x		x		
DIMENSIÓN 4: Plan de Sucesión		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	¿Tiene temor de transferir la empresa a la siguiente generación?	x		x		x		
22	¿Se ha identificado al próximo sucesor dentro del candidato?	x		x		x		
23	¿Crea un plan de acción para el plan de sucesión?	x		x		x		
24	¿La empresa se encuentra preparada para una sucesión?	x		x		x		
DIMENSIÓN 5: Gobierno de la Empresa Familiar		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
25	¿Se ha establecido la Asamblea Familiar y Consejo familiar?	x		x		x		
26	¿Realiza reuniones periódicas de la Asamblea Familiar y Consejo familiar?	x		x		x		
27	¿Considera que el plan de contingencia actual es adecuado para asegurar la estabilidad en caso de la muerte de un directivo familiar?	x		x		x		
28	¿Existe un punto establecido en la entidad ante la ausencia repentina de un directivo familiar?	x		x		x		

Observaciones (especifique si hay suficiencia¹): Aplicar la encuesta, existe suficiencia

Opinión sobre la aplicación: Aplicable Corregir y luego aplicar No aplicable

Identificación del validador: Rojas Mattos Marlon **DNI: 72739865**

Especialidad del validador: Mg. En gestión Pública

Cargo o Institución donde labora: Área legal SUSALUD

Criterios

Claridad y Precisión

El ítem se descifra con claridad, proporcionando la información necesaria.

Pertinencia

El ítem se vincula al concepto teórico propuesto.

Relevancia

El ítem se caracteriza por su esencialidad o importancia, lo que implica que requiere consideración.

Firma de la validador

1 se define como suficiencia como Los ÍTEMS que pertenecen a una misma dimensión son suficientes para lograr la medición de dicha dimensión.

Fecha: 3 de marzo 2025



Anexo 07: Consentimiento o permisos



Anexo 08: Autores y factores relacionados a la continuidad generacional empresarial

Tabla 23

Autores y factores relacionados a la continuidad generacional empresarial

Factores internos empresariales estudiados por los autores	Young y Carter (2019)	Edward (2019)	Acosta (2019)	Fernández y Salcedo	Ticona y Neira (2023)	Millones (2021)	I9 (2019)	Belasteguiogitia (2023)	Rodríguez (2019)	Rivero (2019)	Li (2022)	Villalba (2023)	López (2021)	Lenguaza et al (2024)
Liderazgo	X	x	x	x			x	x	x					
Comunicación														
Visión				x			x	x	x			x	x	x
Valores	X	x	x	x			x	x	x					x
Sucesión	x			x	x	x	x	x						x
Formación del sucesor	x				x	x	x		x	x	x	x		x
Unidad Familiar		x		x			x	x				x		x
Consejo familiar	x	x		X			x	x			x	x	x	x
Juntas directivas	x						x				x	x		
Educación	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x		
Cultura		x	x				x	x	x	x	x			
La propiedad								x						
Intergeneracional							x	x			x			
Protocolo familiar	x			X	x		x	x					x	x
Administración de conflictos	x						x	x					x	
Organización														

Otros

PRIMERA VARIABLE – CRONBACH

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	34

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	98,4314	503,951	,575	,906
VAR00002	98,8824	531,214	,281	,910
VAR00003	98,5588	516,467	,528	,907
VAR00004	98,7059	523,814	,424	,908
VAR00005	98,4314	515,099	,560	,906
VAR00006	98,6863	518,712	,549	,907
VAR00007	98,3039	520,253	,489	,907
VAR00008	98,6961	521,976	,542	,907
VAR00009	98,8137	527,816	,358	,909
VAR00010	98,8039	529,902	,337	,909
VAR00011	98,6863	521,722	,472	,908
VAR00012	98,5588	518,328	,460	,908
VAR00013	98,6667	516,086	,530	,907
VAR00014	98,6275	510,335	,592	,906

VAR00015	98,9020	516,089	,471	,908
VAR00016	98,6569	513,574	,501	,907
VAR00017	98,6078	531,627	,281	,910
VAR00018	98,2941	524,150	,362	,909
VAR00019	98,3922	512,954	,527	,907
VAR00020	98,5098	519,104	,460	,908
VAR00021	98,7157	522,404	,463	,908
VAR00022	98,6667	527,294	,365	,909
VAR00023	98,5196	525,005	,364	,909
VAR00024	98,5490	517,537	,499	,907
VAR00025	98,6176	516,734	,502	,907
VAR00026	98,8333	519,507	,423	,908
VAR00027	98,6569	522,683	,370	,909
VAR00028	98,5392	529,320	,317	,910
VAR00029	98,2451	524,523	,357	,909
VAR00030	98,6961	520,570	,491	,907
VAR00031	98,5588	518,328	,460	,908
VAR00032	98,6667	516,086	,530	,907
VAR00033	98,6275	510,335	,592	,906
VAR00034	98,3039	512,273	,534	,907

SEGUNDA VARIABLE – CRONBACH

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	27

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00005	76,7941	381,413	,337	,912
VAR00006	77,6765	379,409	,315	,913
VAR00007	77,4902	374,114	,425	,911
VAR00008	77,5588	382,130	,290	,913
VAR00009	77,0882	377,764	,414	,911
VAR00010	77,6078	379,508	,412	,911
VAR00011	77,4608	376,469	,397	,911
VAR00012	77,8922	371,919	,546	,909
VAR00013	78,1275	378,251	,375	,912
VAR00014	77,7843	371,735	,485	,910
VAR00015	77,7843	364,369	,691	,906
VAR00016	77,7059	366,170	,586	,908
VAR00017	77,3922	362,597	,659	,907
VAR00018	77,5784	363,949	,622	,907
VAR00019	78,0588	376,987	,416	,911
VAR00020	77,9706	371,851	,494	,910
VAR00021	77,8529	368,602	,586	,908
VAR00022	77,6863	371,148	,492	,910

VAR00023	77,4804	365,183	,465	,911
VAR00024	77,7843	371,735	,485	,910
VAR00025	77,7843	364,369	,691	,906
VAR00026	77,7059	366,170	,586	,908
VAR00027	77,3922	362,597	,659	,907
VAR00031	77,7843	364,369	,691	,906
VAR00030	78,0000	371,644	,506	,909
VAR00029	78,0588	376,987	,416	,911
VAR00028	77,5784	363,949	,622	,907

Factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.



EXCELLE DE FACTORES - Excel

Inicio | Insertar | Disposición de página | Fórmulas | Datos | Revisar | Vista | Ayuda | Acrobat | ¿Qué desea hacer?

Calibri | 11 | Fuente | Alineación | Número | Estilos | Celdas | Edición

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY
84	58	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	5	1	3	5	2	5	2	5	5	5	3	3	3	3	3	5	119	27	29	22	19	22								
85	59	5	5	5	5	5	4	2	5	2	3	2	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	2	3	2	2	5	5	5	134	36	32	28	19	19										
86	60	4	2	3	2	1	5	3	5	2	5	1	3	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	4	3	3	1	3	5	2	5	119	25	30	25	20	19										
87	61	5	2	4	2	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	5	2	5	2	1	4	4	5	5	2	3	3	5	4	5	4	4	5	126	28	35	18	18	27										
88	62	4	2	3	2	2	3	4	3	5	5	5	2	5	3	5	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	5	5	2	5	3	5	117	23	37	19	13	25											
89	63	4	1	5	1	5	1	5	4	1	5	4	1	4	4	5	5	2	3	3	5	4	3	2	3	2	5	3	2	3	4	4	5	5	119	26	31	22	15	25											
90	64	3	2	1	1	5	1	4	2	5	3	2	3	2	3	2	2	4	5	4	3	2	4	3	3	2	5	2	2	3	2	3	4	4	96	19	36	23	12	16											
91	65	3	2	1	1	5	1	4	2	5	3	2	3	2	3	2	2	4	5	4	3	2	4	3	2	5	1	5	1	5	3	2	1	1	102	25	25	20	16	16											
92	66	5	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	4	2	4	5	1	1	4	1	1	4	1	1	4	3	3	3	94	25	24	18	11	16											
93	67	5	5	5	3	4	3	5	1	1	5	5	4	1	5	1	5	1	5	1	5	4	3	3	2	5	3	4	3	5	5	4	5	5	128	35	28	21	17	27											
94	68	5	2	5	2	4	4	5	1	4	5	1	4	1	1	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	1	1	4	3	108	32	22	20	17	17											
95	69	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	2	5	3	4	3	5	3	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	2	5	5	124	34	30	21	19	20												
96	70	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	128	29	32	21	25	21												
97	71	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	133	28	32	25	23	25												
98	72	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	2	3	1	4	4	4	5	5	2	3	5	4	4	5	5	5	131	28	40	17	18	28												
99	73	5	2	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	2	2	5	4	5	3	5	5	3	5	136	32	39	23	16	26												
100	74	4	1	5	1	5	4	1	5	4	1	4	4	5	2	3	3	5	5	4	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	5	5	4	118	26	31	22	14	25												
101	75	3	2	5	5	5	3	4	2	5	3	2	3	2	3	2	5	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	2	2	2	3	5	120	29	29	26	19	17												
102	76	5	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	5	1	5	5	4	5	1	5	5	5	3	2	3	5	113	25	24	23	20	21												
103	77	5	1	4	3	5	2	5	3	5	2	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	5	5	4	4	5	1	4	1	2	5	5	3	124	28	34	23	18	21												
104	78	5	5	5	3	4	3	5	5	1	1	5	5	4	5	1	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	3	4	3	5	5	4	5	139	35	32	25	20	27												
105	79	5	5	5	5	5	4	4	5	1	4	5	5	4	4	5	1	4	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	5	134	38	33	20	17	26											
106	80	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	5	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	5	5	130	34	33	21	19	23												
107	81	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	134	29	32	25	25	23												
108	82	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	113	28	32	21	7	25											
109	83	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	1	2	5	4	4	5	2	126	28	40	21	12	25												
110	84	5	4	5	5	5	5	5	3	4	1	3	1	1	1	1	5	3	5	1	2	3	4	3	3	5	5	3	5	4	1	3	1	115	37	20	20	21	17												
111	85	5	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	1	2	5	2	1	4	1	1	1	1	4	1	4	1	4	4	3	3	5	100	26	26	14	11	23											
112	86	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	5	5	3	5	5	4	3	5	5	4	2	5	3	3	4	3	5	5	123	23	33	25	19	23												
113	87	4	2	2	4	4	3	5	4	4	1	1	1	4	1	4	1	4	5	4	3	4	3	3	5	3	2	2	1	1	1	4	5	104	28	21	25	16	14												
114	88	1	1	5	3	3	2	4	3	1	4	3	5	5	4	2	5	3	3	5	3	5	3	2	2	2	5	2	5	3	5	4	1	115	22	32	22	16	23												
115	89	1	3	4	3	5	5	3	3	5	4	3	4	3	3	5	2	2	5	5	4	3	1	4	3	3	1	3	1	3	4	3	3	110	27	32	20	14	17												
116	90	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	2	2	5	5	2	5	1	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	2	2	2	119	30	30	23	18	18												
117	91	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	3	1	4	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	1	4	3	5	116	36	27	16	16	21											
118	92	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	2	2	5	3	5	5	4	5	3	4	5	127	32	33	16	20	26												
119	93	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	1	3	5	2	5	2	5	2	5	5	3	3	3	5	118	27	28	22	19	22												
120	94	5	5	5	5	5	4	2	5	2	3	2	2	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	5	2	2	5	5	134	36	32	28	19	19												
121	95	4	2	3	2	1	5	3	5	2	5	1	3	5	2	5	5	5	3	4	4	3	4	3	3	3	1	2	5	1	3	5	2	109	25	30	24	12	18												
122	96	5	2	4	2	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	5	2	2	3	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	127	28	35	18	21	25											
123	97	5	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	1	2	5	2	1	4	1	5	1	4	1	4	5	4	4	4	3	3	5	108	26	26	18	15	23											
124	98	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	5	5	5	3	5	3	4	5	4	5	4	4	2	5	3	5	3	4	3	5	126	23	33	26	19	25												
125	99	4	2	2	4	4	3	5	4	4	1	5	1	4	1	4	5	4	5	5	1																														

Factores internos empresariales y la continuidad generacional empresarial en PYMES de Villa El Salvador, 2024.

The screenshot displays an Excel spreadsheet with a grid of data. The columns are labeled with letters from A to AZ, and the rows are numbered from 55 to 102. The data consists of numerical values, likely representing scores or ratings, organized into columns. The spreadsheet is titled 'EXCELL DE FACTORES - Excel'. The interface includes a ribbon with various tabs and options, and a status bar at the bottom showing 'Variable 1', 'Variable 2', and a search bar. The system tray at the bottom right shows the date '4/04/2025' and time '21:55'.