



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

TESIS

TITULO: "LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN EL DISTRITO DE CALLERÍA DE LA
PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO DEL AÑO 2016"

PRESENTADO POR:

Bach. LENINDES AARON ESTRADA MERCADO

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

Lima, Diciembre 2017.

DEDICATORIA

A Dios por guiarme espiritualmente, a mis Padres, por ser mi guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera. A mis hermanos por sus ejemplos, dedicación y palabras de aliento nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo haga, aun cuando todo se complicaba.

Lenindes.

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, por la salud y sabiduría provista se ha terminado con éxito esta Tesis.

A la Universidad Alas Peruanas.

A los catedráticos, a los empresarios familiares del Distrito de Callería", porque con su apoyo se ha hecho posible la realización de este Proyecto.

A los amigos que de una u otra manera apoyaron tanto material, e intelectualmente en el desarrollo de esta tesis.

Lenindes.

RESUMEN

Esta tesis tuvo como problema principal ¿Cómo son las empresas familiares en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016? El objetivo general de investigación fue Diagnosticar las empresas familiares en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016, donde se realizó el estudio. La investigación siguió el método inductivo deductivo, de diseño descriptivo, contenido transversal; la muestra de estudio estuvo conformada por 40 empresarios familiares, el muestreo fue no probabilístico. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario, la técnica de encuesta, validada por el experto.

La principal conclusión fue que las empresas familiares más frecuentes son la de dirección y control (30%) y la propiedad (28%) en los empresarios familiares del Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

Palabras claves: La pequeña empresa familiar.

ABSTRACT

This thesis had as main problem How are the family businesses in the District of Calleria of the Province of Coronel Portillo of the year 2016? The overall research objective was to diagnose family businesses in the Calleria District of the Province of Coronel Portillo in 2016, where the study was conducted. The research followed the deductive inductive method, descriptive design, transverse content; The sample of study was formed by 40 familiar businessmen, the sampling was non probabilistic. The instruments used were the questionnaire, the survey technique, validated by the expert.

The main conclusion was that the most frequent family businesses are management and control (30%) and ownership (28%) in family business in the District of Calleria of the Province of Coronel Portillo in 2016.

Keywords: The small family business.

INTRODUCCION

En relación con las empresas familiares, se plantean diversas interrogantes que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de este tipo de organizaciones; por ejemplo, ¿Cómo fue la pequeña empresa familiar en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

Estas interrogantes se presentan en las personas que deseen emprender una actividad económica, como también en aquellas personas que realizan las actividades de consultoría empresarial y en los estamentos académicos que investigan las dificultades que enfrentan este tipo de empresas.

En la mayoría de los países se originan y desarrollan un gran número de empresas familiares que, considerados en su conjunto, generan una gran cantidad de fuentes de trabajo, estas empresas tienen características especiales y únicas, que las diferencia de las no familiar, por lo tanto, se debe analizar la empresa familiar estableciendo sus fortalezas y debilidades, de tal manera que asegure una permanencia en el tiempo.

El estudio y comprensión de la empresa familiar, constituye una opción de desarrollo que permite enfrentar mercados cada día más competitivos, globalizados y que impone desafíos, siendo necesario establecer una planificación estratégica para dar impulso a su energía interna y lograr una posición de ventaja con respecto a otras empresas de la misma industria. En este sentido, el problema para una empresa familiar consiste en tomar decisiones a diario, destinadas a resolver dificultades de índole económicas, financieras y administrativas, de acuerdo con un plan que apunte a su solución integral.

Además, estas empresas se ven enfrentadas a conflictos y fricciones que se generan en la participación asociativa de los componentes de la organización y actividad productiva, debido a rivalidades entre los parientes y miembros del grupo familiar que ocupan los cargos de nivel gerencial. Esto inducirá a que entren en un camino de no retorno, frenando su desarrollo, e incluso, poniendo en peligro su continuidad.

El objetivo es diagnosticar la empresa familiar en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016. En su condición especial de administración, y los problemas asociados a su supervivencia en un entorno interno y externo en proceso de cambio. Este análisis se justifica por la conveniencia de apoyar a estas empresas para que se mantengan activos en el tiempo, con una rentabilidad aceptable y aporten todo de sí para el desarrollo de ellas y de sus integrantes, efectuando, a su vez, su aporte a la economía global con la creación de riqueza y fuentes laborales.

El autor.

INDICE

Portada	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Introducción	
Índice	
	Pág.
Capítulo I: Problema	
1.1. Planteamiento del Problema.....	09
1.2. Formulación del Problema.....	11
1.3. Objetivo: General y Específicos.....	11
1.4. Justificación.....	12
Capítulo II: Marco Teórico	
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Bases Teóricas.....	19
2.3 Hipótesis.....	35
2.3.1. Hipótesis General	35
2.4 Variables de estudio	35
Capítulo III: Metodología de la Investigación	
3.1 Ámbito de estudio.....	39
3.2 Tipo de investigación.....	39
3.3 Nivel de Investigación.....	39
3.4 Método de Investigación.....	39
3.5 Diseño de Investigación.....	40
3.6 Población, Muestra, Muestreo.....	40
3.6.1. Poblacion	40
3.6.2. Muestra	40
3.6.3. Muestreo	42
3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	42
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos.....	42
3.9 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	42
Capítulo IV: Resultados	
4.1 Presentación de Resultados.....	43
4.2 Discusión.....	49
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencia Bibliográfica	
Artículo científico	
Anexos	
Gráficos, cuadros, imágenes.	

Capítulo I: Problema.

1.1. Planteamiento del Problema.

El estudio de las empresas familiares como un sistema distinto a aquellas que no lo son, empezó con artículos escritos alrededor del año 1950 por distintos autores quienes identificaron la existencia de un componente adicional emocional que influye en la toma de decisiones en ellas (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). El interés y la importancia del tema han motivado su estudio en distintos países y en el Perú también es tema de investigación, aunque hasta la fecha son pocos los estudios realizados, a pesar de que un gran porcentaje de las empresas peruanas son familiares (Carvajal, Orihuela, Placencia y Rado, 2006). Por ello, investigadores en el medio académico consideran que es necesario hacer estudios que constituyan una ayuda teórica como guía de acción para empresas familiares que quieran asegurar una permanencia en el tiempo con un manejo adecuado de las relaciones familiares que se desarrollan además de las laborales (Sharma y Zahra, 2004). La literatura revisada plantea el modelo de las cuatro dimensiones en la dirección de las empresas familiares, la cual expone que cualquier individuo en una empresa pertenece al menos a uno de los siguientes grupos: Retribución, propiedad, dirección y control, continuidad transferencia generacional. El presente trabajo busca describir cómo cada individuo toma

posturas de opinión y decisión de acuerdo al rol que desempeñe y al ámbito en el que se encuentre. Esta hace referencia a una observación de Freud que señala que para la mayoría de las personas las dos cosas más importantes en la vida son la familia y el trabajo. Por eso, es importante para el hombre mantenerlas juntas (Davis, Gersick, Lansberg, y MacCollom, 1997). Se identifican también que es posible que un individuo pueda desempeñar distintos roles a la vez al encontrarse en una empresa familiar. La toma de decisiones con respecto de la empresa se verá influenciada por el rol que se encuentre desempeñando al momento de decidir y afectará con ello también el desempeño de la empresa. Además del contexto estrictamente empresarial, se desarrolla un contexto paralelo familiar en el que se discute y se toman decisiones acerca del desarrollo del negocio, considerando también intereses familiares que van más allá del análisis lógico. Es necesario tomar en cuenta que es la fricción entre los miembros de la familia y los intereses del negocio lo que hace que la empresa familiar sea única y particular (Carlock y Ward, 2001). Es por eso que consideramos estudiar la pequeña empresa familiar de servicio en el Distrito de Calleria de la provincia de Coronel Portillo.

Uno de los principales problemas que afronta la empresa peruana es el administrativo, debido a que, en muchos de los casos, la empresa es conducida en forma empírica, sin el apoyo técnico científico que brinda la Administración Profesional. Esta situación se ve agravada, si tenemos en cuenta que la empresa desarrollada sus actividades dentro de un marco económico, tecnológico, social y político que condiciona las características que adopta, el cual, en los últimos años ha experimentado grandes y sucesivos cambios que inciden en el normal desenvolvimiento de la organización y que le impone la necesidad de contar con nuevos enfoques de la Administración que le permita adaptarse y desarrollarse eficientemente en este ambiente de rápido cambio.

La Micro y pequeña empresa en el Perú juega un rol muy importante en el desarrollo de la economía, de igual forma en Pucallpa que se encuentra en el ámbito de la Región Ucayali. Este sector empresarial es el más dinámico de nuestra economía por los resultados que está ofreciendo que se traducen en

generación de riqueza y creación de puestos de trabajo. El problema a investigarse: qué es la falta de acciones de capacitación en los micros y pequeñas empresas familiares de Pucallpa no has permitido plantear las siguientes interrogantes que serán resueltas en el transcurso del desarrollo de la presente investigación.

1.2. Formulación del Problema.

1.2.1. Problema General

¿Cómo fue la pequeña empresa familiar en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo es la pequeña empresa familiar de retribución en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

¿Cómo es la pequeña empresa familiar de la propiedad en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

¿Cómo es la pequeña empresa familiar de dirección y control en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

¿Cómo es la pequeña empresa familiar de continuidad transferencia Generacional en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

1.3. Objetivo: General y Específicos.

1.3.1. Objetivo General.

Diagnosticar la pequeña empresa familiar en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

1.3.2. Objetivos Específicos.

-Describir la pequeña empresa familiar de retribución en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

-Describir la pequeña empresa familiar de la propiedad en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

-Describir la pequeña empresa de dirección y control en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

-Describir la pequeña empresa de continuidad transferencia Generacional en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

1.4. Justificación.

El presente proyecto de investigación se justifico porque fue necesario conocer las pequeñas empresas familiares del Distrito de Callería, para realizar el análisis de la problemática por la que está atravesando el sector de la Pequeña Empresa Familiar, quienes han sido afectadas por los cambios de la política económico que el gobierno de turno impuso a la sociedad peruana y a la falta del criterio gerencial de los propios empresarios familiares, quienes observan un comportamiento pasivo frente a dichos cambios. Estos factores han generado un estancamiento en la actividad productiva de las pequeñas empresas familiares, más aun en estos momentos en que las empresas deben buscar la competencia total como un medio de lograr su permanencia en el tiempo donde se encuentra desarrollando su actividad, por esta razón como investigador se describió la realidad de las pequeñas empresas familiares en el Distrito de Callería para conocerla y a la vez valorar el buen servicio que brindan.

Capítulo II: Marco Teórico.

2.1. Antecedentes.

Antecedentes Internacionales

Gersick, McCollom y Lansberg (1997), el estudio de las empresas familiares como un sistema empezó con artículos escritos en 1960 y 1970 (Ej. Calder 1961, Donnelley 1964, Levinson 1971, Barry 1975, Danco 1975, Barnes y Hershon 1976). Hasta mediados de la década de los ochenta, el campo quedó formulado por pocos autores, se caracterizó por el análisis metódico y la investigación superficial. La sucesión se convirtió en un punto clave en los temas de empresa familiar **Sharma y Zahra, (2004)**. Desde 1980 hasta mediados de 1990, existieron varios estudios de diferentes 40 disciplinas basados en el interés de temas y metodología de estudio. La sucesión continuó dominando este campo. Pero entre los años 1988 y 1997, además de sucesión, comenzaron a aparecer temas de relaciones interpersonales, dinámicas de negocio, rendimiento de empresas, género y etnia en empresas familiares. También inició el interés en temas y métodos de estudios empíricos rigurosos (Sharma y Zahra, 2004). A mediados de la década de los noventa, Sharma, Chrisman, y Chua (1997) realizaron un estudio en el que se demostró que las investigaciones encargadas sobre gerencia estratégica en empresas familiares presentan escasa profundización en temas de funcionamiento de la empresa. Dichos estudios se concentran solamente en

temas de relaciones familiares, lo que no contribuye a lograr las metas de una investigación de negocio que consiste en mejorar la práctica de gerencia y el funcionamiento de la organización.

Antecedentes Nacionales

Chrisman (1996 a 2003), analiza las diferentes investigaciones encontradas y detalla la participación de los estudios hasta entonces realizados en los diferentes temas de empresa familiar: sucesión 22%; rendimiento económico 15%; gobernabilidad de empresas 10%; recursos, ventajas competitivas y conflictos 6%; innovación, iniciativa empresarial, objetiva, formulación estratégica 5%; internacionalización 3%; profesionalización de la empresa familiar 2%. Se estima que existen muy pocas investigaciones basadas en análisis de información y rigurosidad de metodología. En consecuencia, el entendimiento de cada tema sigue siendo superficial. El investigador Chrisman (1997) sugiere tomar con precaución la aplicación de resultados de investigaciones pasadas; por eso destacan la importancia de entender y comprender los diferentes tipos de empresa familiar. En tal sentido, las soluciones descritas para ciertas empresas familiares no son aplicables a todas. Recomiendan a los investigadores en este campo tener en cuenta el efecto de las familias en las empresas familiares y que éstas no deben considerarse grupos homogéneos; por eso se debe tener muy en claro el tipo de familia, el tipo de negocio y el ambiente de negocio en que se encuentran (Chrisman 1997). La razón de estas consiste en que la literatura logra identificar diversos problemas para la empresa familiar y recomienda utilizar ciertas soluciones; pero no explica como afectarían estas soluciones en el rendimiento de la empresa (Chrisman 1997). En resumen, la investigación de empresas familiares durante los últimos veinte años no ha variado los temas. Se continúa hablando de sucesión, rendimiento, actuación económica, y gobernabilidad.

Se demostró un incremento de rigurosidad metodológica en la investigación, lo cual se aprecia en una expansión y progreso del establecimiento de un campo

independiente de estudio para la empresa familiar (Bird, Welsch, Astrachan, y Pistrui, 2000). En tal sentido, los investigadores recomiendan explorar nuevos temas de estudios; y utilizar técnicas y metodología de investigación apropiadas y coherentes, de un forma clara y sencilla, las cuales contribuyan a explicar ciertos patrones de comportamiento la comprensión del la propia definición de empresa familiar (Ward, 2004).

Según los autores Davis y Tagiuri (1992), la importancia de conocer los atributos claves de la empresa familiar, los cuales pueden causar tanto ventajas y desventajas dentro de la empresa. Los autores sugieren a los gerentes de empresas familiares estar preparados para minimizar las posibles desventajas y maximizar las ventajas al presentarse las situaciones descritas por la superposición de los grupos de pertenencia: familia, gerencia y propiedad. Otro tema que ha tomado mayor importancia en los últimos años consiste en el efecto de la familia en el buen funcionamiento de la organización, el cual es muy discutido y presenta discrepancias en diferentes investigaciones. Dyer (2003) cuestiona que muchos investigadores no consideran seriamente el efecto de la familia en el rendimiento de la empresa y sus variables.

Según Martínez, Stohr, y Quiroga (2007), al estudiar la influencia de la propiedad de la familia en la empresa, establecen que la empresa familiar posee mejores rendimientos que las empresas no familiares. En este sentido, es recomendable entender el efecto de la familia, basado en la teoría de la agencia y los recursos dentro de la empresa; para, luego, examinar y comprender la relación entre las familias y el funcionamiento de la organización (Dyer, 2006). Las variables típicas que afectan el rendimiento de una empresa familiar son: la industria, el gobierno de la empresa, las características de la empresa (social, capital, estrategia) y la administración de la empresa. En cada una de ellas, la familia tiene un impacto notable y presenta un efecto directo en el rendimiento de la empresa (Dyer, 2003). En la industria, las empresas familiares presentan la tendencia a encontrarse en industrias con ventas temporales y de limitado capital

intensivo (Gallo, Tàpies, y Cappyuns, 2004). Anderson y Reeb (2003), demuestran que el gobierno de la empresa familiar tiene la característica de incrementar el beneficio de agencia según la intensidad de unión de los gobiernos. Pero estas no vendrían a ser las únicas características, la etapa de evolución de la empresa familiar, el tipo de empresa, el ciclo de vida de la empresa y la relación con la familia también impactan significativamente en el rendimiento de la empresa (Dyer, 2006).

Anderson y Reeb (2003) encontraron que las empresas más jóvenes (menores a 50 años) tienen mejores rendimiento que las empresas de mayor experiencia. Existen diferentes motivos, pero, en distintos estudios, se encontró que el ciclo de vida de la empresa y, la evolución de la familia y propiedad intervienen en el resultado del rendimiento. Villalonga y Amit (2004) estudiaron que el manejo del fundador en la empresa familiar es significativamente mejor que la segunda generación y, al comparar al fundador de la empresa familiar y la empresa no familiar, destacan la existencia de un efecto del fundador y no un efecto de la familia (Dyer, 2006).

Kertész y Atalaya (1999) indican que los fundadores de empresas familiares presentan un rechazo a la delegar el poder y a planificar la sucesión, además presentan resistencia al cambio y a la profesionalización de la empresa. La teoría de agencia explica que el gobierno de la empresa familiar es más competitivo que la empresa no familiar, porque los objetivos y metas se encuentran alineados entre la dirección y el control de la empresa; además, la empresa no incurre en costos de supervisión por la confianza existentes entre estos.

Ensley y Pearson (2005, p. 278) concluyen que “los equipos de dirección en las empresas familiar son más cohesivos que los de empresa no familiares”. La explicación consiste en que la familia es capaz de lograr un gobierno unificado, metas comunes, alto grado de confianza y valores compartidos. Se establece que existen factores favorables en determinar que en las empresas familiares se

desarrolla mejor rendimiento que en las empresas no familiares. La familia desarrolla relaciones de confraternidad con los empleados, clientes, proveedores y personas afines a la empresa, realizan esfuerzos en brindar excelentes servicios para generar un buen futuro e imagen positiva de la empresa y a la familia; en el aspecto financiero, la familia posee activos propios que utilizan para apoyar a la empresa (Dyer, 2006). En cambio, los factores de la familia que contribuyen a un resultado negativo son los costos más altos por la presencia de conflictos dentro de la familia, la inexistencia de metas compartidas y la presencia de costos, debido a que los miembros de la empresa no pueden supervisarse entre sí. En el aspecto social, la familia presenta serios problemas por la falta de confianza en personas ajenas a la familia. La inadecuada relación de la familia conduce a complejos conflictos entre la familia, la cual puede dañar la imagen de la empresa y poner en riesgo el futuro de esta. La familia posiblemente utilice los activos de la empresa para uso personal; de esta manera, daría un mal uso a los recursos financieros (Dyer, 2006). Las empresas familiares son negocios con un poco más de aversión al riesgo y que tratan en todo momento de mantener el control sobre la compañía que dirige, entre otras razones, por un tema tradición. Este tipo de actividades financieras son 67 realizadas de la manera característica como el fundador las ha realizado siempre. Si bien es cierto, que la empresa familiar tienen por lo general más tiempo de existencia, los mayores beneficios están en las empresas no familiares. Además, los negocios en este tipo de empresas no resultan muy atractivos para terceros inversionistas, debido a que pueden obtener mayores rentabilidades en empresas no familiares. Adicionalmente, al no ser negocios que generalmente repartan utilidades u obtengan grandes dividendos, no resultan atractivos tampoco a familiares que no se encuentren en el negocio, al cual la empresa familiar se encuentre dedicada (Gallo, Tàpies, y Cappuyns, 2004). Además, existe una cultura conectada con toda la organización, que forma relaciones sinceras y duraderas dentro y fuera de la empresa (Miller y Breton, 2005). La desventaja de este tipo de empresa es que no siempre existe un acuerdo entre la familia y la empresa para el desarrollo de estrategias y alcanzar metas.

Antecedentes Regionales

Peter C. Leach. (1994) "La Empresa Familiar" . Indica que las empresas familiares difieren de una serie de aspectos – de importancia decisiva – de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta. Agrega, que si una empresa de estas características pretende desarrollar todo su potencial, es imprescindible que su magnamente comprende las diferencias y los desafíos que éstas generan. Además de tomar decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, las empresas familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Por otro lado, en el desarrollo del texto, Leach, hace notar las diferencias de gestión y los conflictos familiares que se tejen al interior de las organizaciones de este tipo de empresas, relacionado los conflictos que se crean padres e hijos o entre hermanos, frente a las ambiciones personales de los componentes, lo que hace perder en eficiencia el manejo de estas empresas.

Conclusiones y/o recomendaciones.

- - En Pucallpa la empresa familiar se ha constituido en un ente que permite contribuir socialmente en la actividad productiva del hombre, mediante la socialización, el desarrollo motivacional, la formación de actitudes, valores y pautas de conducta, el aprendizaje de la función empresarial y la convivencia generacional.
- La mayor cantidad de empresarios familiares no son de Pucallpa, esto demuestra la falta de empeño y capacidad de las personas de la localidad para lograr mejores condiciones de vida, aunque aquí intervenga una serie de factores como costumbres, cultura o idiosincrasia.
- La fortuna que los empresarios familiares hicieron con las empresas son las que lograron en nuestro medio por distintas actividades que realizarán, en este aspecto, los empresarios supieron ahorrar e invertir en negocios que les ha dado resultado.
- En la actividad las empresarias familiares ya están entrando en una nueva generación de líderes, la razón es que la mayoría de los hijos de éstos están en

una edad de poder asumir la conducción de la empresa familiar, tal como se demuestra en las encuestas realizadas.

- Los empresarios familiares son muy pocos proclives a la actualización de conocimientos mediante la capacitación, este hecho, no les permite gerencias técnicamente razón por la que sus resultados a pesar de ser positivos, no se dan en forma eficiente y efectiva.

- Las familias no entienden sobre la interdependencia familia-empresa, ya que normalmente confunden la relación al pensar que el manejo de la empresa debe darse por deseos de ellos antes que por la posición y necesidad de la misma empresa, esto, produce problemas antes que soluciones para la empresa familiar.

- La familia empresarial de Pucallpa no entiende la necesidad planificar sus actividades tanto como familia como en relación con la empresa, aquí es donde se inicia los errores de una gestión mal llevada. A pesar de ello, sus éxitos obtenidos, son indudablemente por sus capacidades personales y por situaciones coyunturales.

- La empresa familiar se ha convertido en la principal alternativa de apoyo a la difícil situación por la que pasa el país, su integración a la sociedad ha generado desde un principio apoyo a la PEA otorgando fuentes de trabajo, de apoyo importante a la gran empresa, generando impuestos e incrementando ha productividad en beneficio del Departamento de Ucayali.

2.2 Bases Teóricas.

2.2.1. Empresa Familiar.

El estudio de la empresa familiar ha evolucionado en los últimos años. Antes se pensaba que empresa familiar era sinónimo de empresa pequeña, con escasa organización y poco crecimiento (Martínez y Rodríguez, 2006). Pero la existencia de grandes empresas como Wal Mart, Cargill, Gap, Fiat, Benetton, Ferrero, Marriott, Levi - Strauss, Hallmark, Johnson, Estée Lauder, McGraw - Hill, conocidas mundialmente y de gran prestigio, permite reflexionar sobre la importancia de la empresa

familiar (Monteferrante, 2006). Además de las 500 empresas más grandes de mundo, el 37% son empresas familiares. Entre las que destacan: Wal Mart en primer lugar, Ford Motor en segundo lugar, Samsung en el tercero, Banco Santander en el decimosexto, Corte Inglés en el sexagésimo sexto y Mercadona e Inditex en los octogésimo quinto y centésimo décimo sexto lugares respectivamente (American Management Services, 2006; Fundación Nexia, 2007). En el Perú existen grandes y reconocidas empresas familiares, por ejemplo: 38 Grupo Graña y Montero, Grupo Gloria, Grupo Wong, Grupo Benavides, Grupo Romero, y Grupo Añaños que junto a la mediana, pequeña y microempresa familiar brindan empleo a un gran sector de la población y representan la "Espina Dorsal del desarrollo económico" (Gómez, 2003). La empresa familiar es el motor de la economía de un país. Logra cambios cruciales en la disminución de la pobreza y mejora la calidad de vida de las personas. Es importante entenderla, comprenderla, y propiciar su formación y crecimiento (Gómez, 2003). Las empresas familiares son protagonistas esenciales en la economía de un país, de allí el interés de fortalecer su estructura y lograr su continuidad (Lansberg, 2000). Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (American Management Services, 2006). En América del norte, la empresa familiar comprende entre el 80% y el 90% del total de las empresas, representando aproximadamente el 50% del producto bruto interno y el 60% del empleo. En la Unión Europea, la empresa familiar representa, aproximadamente, el 70% y en Latinoamérica representan un promedio de 90% (American Management Services, 2006). La pequeña y microempresa en el Perú, representa el 98% del total de empresas peruanas de las que, la mayor parte, son empresas familiares (Sunat, 2005). La importancia de la empresa familiar radica en que el mayor número de empresas en el mundo son empresas familiares (Gallo & Cappuyns, 2004a). Una de las principales preocupaciones sobre empresa familiar consiste en el elevado índice de quiebra o mortandad. Por lo

tanto, de menor esperanza para permanecer en el tiempo (Gallo & Cappuyns, 2004a). Sobre este punto, la permanencia de la empresa familiar en el tiempo, existen un gran número de 39 quiebras: solamente el 40% de las empresas familiares se mantienen a la segunda generación, 12% a la tercera generación y 3% a la cuarta generación (American Management Services, 2006). Estas características de la empresa familiar han despertado el interés de los académicos por realizar una mayor y profunda investigación acerca de la competitividad de la empresa familiar (Sharma & Zahra, 2004). Existen diferentes enfoques sobre el concepto de empresa familiar que dificultan la comparación estadística entre diferentes sociedades, países, bloques económicos y continentes (Salomón, 2006). Por eso, es importante lograr un concepto de empresa familiar compartido y estandarizado internacionalmente, lo que contribuirá a mejorar las futuras investigaciones (Astrachan & Shanker, 2003).

LA EMPRESA FAMILIAR: UNA INSTITUCION SINGULAR

Una empresa familiar difiere de otros tipos de pequeños negocios en muchas formas. Por ejemplo su toma de dediciones una mezcla de valores familiares y de negocios esta sección examina una característica de esta institución peculiar.

¿Qué es una empresa familiar?

Una empresa familiar se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento. La naturaleza y medida de tal participación es variable. En ciertos casos, algunos miembros de la familia trabajan tiempo parcial. Por ejemplo, en pequeños restaurante un cónyuge puede servir como anfitrión y administrador, el otro puede llevar los registros contables y los hijos pueden trabaja en la cocina o como meseros.

También se reconoce que la empresa es un negocio familiar cuando pasa de una generación a otra. Por ejemplo, Thompson" PlumbingSupply está ahora encabezada por Bill Thompson Jr., hijo del fundador quien ya falleció. Bill Thompson III ha comenzado a trabajar en el piso de ventas, después de servir en el área de inventarios durante sus años de educación media superior. Él es el evidente heredero que algún día sustituirá a su padre. La gente de su comunidad reconocerá a Thompson" PlumbingSupply como un negocio familiar.

La mayoría de los negocios familiares son pequeños. Sin embargo, las consideraciones familiares pueden seguir siendo importantes aun cuando tales negocios se conviertan en grandes corporaciones. Compañías como Wal-Mart, Levi Strauss, Ford Motor Company y MarritCorpoation todavía se reconoce, en algún grado, como negocios familiares.

SÚPER POSICIÓN DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

Cualquier empresa familiar está compuesta de una familia y de un negocio. Aunque la familia y el negocio son instituciones separadas – cada una con sus propios miembros, metas y valores estas se superponen en una empresa familiar para mucha gente, estas dos instituciones superpuestas son las áreas más importantes de sus vidas.

Las familias y los negocios existen por razones fundamentalmente diferentes. La función principal de la familia se relaciona con el cuidado y el desarrollo de sus miembros, en tanto que el negocio tiene que ver con la producción y la distribución de bienes y servicios. Las metas de la familia son el desarrollo máximo posible de cada miembro, independientemente de sus limitaciones y la provisión de oportunidades y recompensas iguales para cada miembro; las metas de los negocios son la rentabilidad y la supervivencia.

Los individuos que participan directa o indirectamente en un negocio familiar tienen intereses y puntos de vista que difieren de acuerdo con sus situaciones particulares. El modelo que se reprecnda en la figura.

2.2.2. Propiedad y Control.

La estructura de la propiedad influye en la empresa, ya que afecta directamente la toma de decisiones importantes en ella (Shleifer y Vishny, 1996; Salas, 1999), y, a la vez, orienta la responsabilidad de los directivos hacia la maximización del valor de la propiedad de la empresa. Dos modalidades importantes de la estructura de la propiedad que influyen en el gobierno corporativo son: (a) la concentración de la propiedad y (b) la participación accionaria (García, 2003). La concentración de la propiedad tiene gran importancia en la política respecto del gobierno corporativo, puesto que define la distribución del poder y el control entre gerentes y propietarios. Un gran número de pequeños propietarios incrementa la separación entre propiedad y control. Por otro lado, un número reducido de ellos favorece el alto nivel de concentración de propiedad, al incrementar su control del manejo y la disminución de los problemas relacionados a la diferencia entre propiedad y control de la empresa (Tipuric, Hruska, y Aleksic, 2007). Al encontrarse la propiedad concentrada, es más viable su intervención directa en la relación que mantiene con el control de la compañía (Claessens, 2006), puesto que en el funcionamiento de la junta de accionistas y del consejo de administración los propietarios toman una posición más activa en la corrección de las ineficiencias y en el compromiso con los objetivos a largo plazo (Salas, 2002). Una teoría que se ha aplicado al estudio de la empresa y que busca explicar la relación que surge cada vez que un individuo depende de la acción de otro es la Teoría de la Agencia (Palacín, 2002). Esta teoría considera que dicha relación queda definida por un contrato en el que una parte, el agente, se compromete a llevar a cabo un conjunto de actividades en beneficio de la otra parte: el principal, incorporándose para este efecto la delegación de autoridad del principal hacia el agente para que este último pueda tomar decisiones (Jensen & Meckling, 1976). De acuerdo con lo investigado por García (2003), los intereses de aquellos que dirigen las empresas divergen con las de los

dueños de ellas, pues mientras que los primeros van en busca del poder, prestigio y dinero, los últimos se encuentran interesados sólo en los beneficios que obtendrán del negocio. Por ello, se origina ineficiencia al darse una separación entre propiedad y control de una empresa. Si se considera que ambas partes buscan maximizar su beneficio, entonces se entiende el porqué se puede caer en un conflicto de intereses (Palacín, 2002). Por esa razón es importante conocer cuál es el contrato que logra que las dos partes maximicen su beneficio. García (2003) refiere dos situaciones en las que se puede observar que los intereses de una parte pueden ir en contra de las de la otra parte: (1) cuando los directivos se comprometen con proyectos de alto costo en un corto plazo, lo que reduce la rentabilidad de empresa, incrementa los costos y afecta a la gestión de los gerentes y las posibles compensaciones por los resultados obtenidos; y (2) la diversificación de la empresa para aumentar su tamaño, pero no necesariamente sus resultados corporativos, al aceptar proyectos que no crean valor y afectan con las decisiones gerenciales a los intereses de los propietarios. El gobierno corporativo está relacionado con el problema de la agencia en cuanto a la separación entre el manejo de la empresa y la actividad económica de ella, cuyo tema fundamental es el cómo asegurar el financiamiento para, a su vez, asegurar retorno (Jensen & Meckling, 1976; Schleifer y Vishny, 1996). Al respecto, existen dos corrientes de la Teoría de la Agencia que analizan el contrato entre el principal y el agente (Jensen, 1983). La primera de estas corrientes es la teoría positivista de la agencia, en donde se busca identificar situaciones de conflicto entre las metas del principal y del agente y cómo es que estas situaciones pueden ser resueltas, llegando a los dos siguientes mecanismos de gobierno: (a) los contratos basados en resultados que son capaces de detener de manera efectiva el oportunismo del agente, al alinear las preferencias de agentes y principales, puesto que consideran que el beneficio de ambos dependerá de las mismas acciones que se lleven a cabo. De esta manera, logran reducir el conflicto de intereses; y

(b) el desarrollo de sistemas de información que permitan que el principal pueda tener conocimiento de las acciones que realiza el agente y controlarlo para que no lo engañe (Eisenhardt, 1989). La segunda corriente a la que se hace referencia hace referencia a la búsqueda de un contrato óptimo entre las partes, que puede estar basado en comportamientos o en resultados (García, 2003). También se asume en esta corriente, que existen conflictos de intereses entre el principal y el agente, pero considera que estos son ocasionados por una mayor aversión al riesgo por parte del agente en comparación con el principal, pues aquel tiene la mayor parte de su capital humano invertido en la empresa y no puede diversificar su empleo (Eisenhardt, 1989; Zajac y Westphal, 1994). Se establece que el punto central del modelo de contrato a emplear, gira en torno a la información que maneje el principal acerca de las acciones que realiza el agente. De esta manera, si hay información completa y el principal conoce que es lo que hace el agente. Entonces, un contrato basado en conducta es el más eficiente. En el caso de que no exista información exacta acerca de lo que hace el agente, puede ocurrir que, o bien, tanto el principal como el agente actúen bajo objetivos diferentes, o que éste último no actúe de acuerdo con lo convenido entre ambos. Estas situaciones generan conflictos de interés, por lo que el principal tendrá las siguientes opciones para actuar: (a) invertir en sistemas de información para poder descubrir la conducta del agente y poder ejercer un control efectivo, o (b) realizar contratos con el agente basados en resultados, lo que transfiere parte del riesgo a este (Eisenhardt, 1989). En las organizaciones en las que existen relaciones de agencia, surgen costos, tanto por parte del agente como del principal cuando ambas partes buscan cerrar la brecha que se genera por la divergencia de intereses. Estos son los llamados costos de agencia (Palacín, 2002), y que pueden referirse al intento de regular la intensidad de la conducta del agente mediante controles financieros, o al manejo de la información en la relación. En el primer caso, se puede afectar el

resultado de la empresa (Baysinger y Hoskinson, 1990), y aunque algunos autores indican que en las compañías en las que los incentivos son fuertes los rendimientos serán mejores (Habib y Ljungqvist, 2005), se debe tener cuidado con el uso de incentivos de compensación para alinear los intereses de propietarios y gerentes. Porque ello puede funcionar como un arma de doble filo puesto que, el manejo del riesgo por parte del gerente puede finalmente resultar un costo alto para el propietario. Se debe considerar que los incentivos económicos más elevados no siempre obtendrán mejores resultados de parte de la alta administración, ya que su efectividad se encuentra relacionada, a la vez, con el manejo del riesgo de las situaciones a las que se encuentran sometidos. Esto sucede, ya que existe una relación inversa entre los niveles de riesgo de la compañía y el grado en que los incentivos de compensación que son usados para la dirección de la empresa (Zajac y Westphal, 1994). La efectividad de los incentivos también se encuentra relacionada con el tamaño de la compañía y la industria (Habib y Ljungqvist, 2005) y, a la vez, están ligados a un rango de variables que incluyen la asimetría de la información, los costos de agencia y los costos de propiedad. Las investigaciones acerca de la teoría de la agencia sugiere que los accionistas mayoritarios tienen la habilidad para mitigar los problemas de agencia, influenciando en las decisiones que se tomen en ellas y que las compañías que operan en un entorno altamente competitivo tendrán mayores incentivos para mostrarse en el mercado debido a que tienen un menor riesgo de perder dicha competitividad (Birt, Bilson, Smith, y Whaley, 2006). En las investigaciones sobre la teoría de la agencia se muestra que, además de la importancia de los incentivos entre los inversionistas y los encargados de la dirección de las empresas, existen dos aspectos que deben ser considerados en la organización: (a) el tratamiento de la información en el control de las actividades ejecutivas y (b) las implicancias del riesgo y la influencia que tiene en el establecimiento del contrato entre el principal y el agente (Eisenhardt,

1989). Al respecto se sugiere que: (a) las compañías que presentan mayor riesgo buscan disminuir los costos usando contratos de compensación por incentivos con los gerentes, reduciendo así el nivel de expectativa de compensación de incentivos, y (b) las compañías que hacen uso de bajas compensaciones de incentivos pueden lograr grandes beneficios a partir de los altos niveles del control del consejo y de esta manera depender más de ese control (Zajac y Westphal, 1994). En el segundo caso, en la investigación realizada por Eisenhardt (1989), se puede notar que el componente del manejo de la información se encuentra presente en las dos corrientes de investigación acerca de la teoría de la agencia. En la relación entre el principal y el agente, existe diferencia en la disponibilidad, uso y tratamiento de la información, en cuanto a cantidad y contenido, diferencia conocida como asimetría. El autor de la teoría de la asimetría de la información, indica que el desempeño del gobierno corporativo depende de la manera en que el agente y el principal se comunican y de que los problemas, producto de esta asimetría, no desaparecen aún cuando las relaciones entre gerentes y accionistas están libres de conflicto (Kostyuk, 2005). Los niveles de monitoreo están inversamente relacionados con los niveles de incentivo administrativo y se dan tanto costos como beneficios en el monitoreo que se realiza sobre la alta gerencia, los cuales varían de acuerdo con la organización (Zajac y Westphal, 1994). Para minimizar el efecto de la asimetría de la información, se realiza el monitoreo de ésta, generándose así, costos de agencia adicionales que influirán directamente en el nivel de uso de incentivos para el manejo de la empresa y se debe considerar dos situaciones en su ejecución: (1) el grado en que la empresa usa los incentivos de compensación, y (2) la complejidad de la estrategia corporativa de la empresa. El primer punto involucra un nivel de monitoreo del directorio requerido en el caso de que los gerentes no acepten ninguna compensación de riesgo que se encuentre ligada al desempeño de la compañía. En otras palabras, los beneficios de un fuerte monitoreo

son particularmente evidentes en situaciones en las que los incentivos de administración tienen sólo un débil lazo con el desempeño de la compañía. El segundo punto debe ser considerado en términos de la asimetría de la información, en la que es necesario considerar las características del agente y las decisiones y acciones que puede tomar, y que, de acuerdo a las estrategias de cada corporación, influirá de distinta manera en la empresa (Zajac y Westphal, 1994). Pero, más allá del control que se haga de la información para eliminar los problemas de asimetría y los costos asociados a ellos, la teoría de la agencia también indica que así como se producen conflictos. Esto debido a la separación entre propiedad y control en una empresa por el medio en el cual se desenvuelve, también el entorno genera mecanismos para controlarlos (Palacín, 2002).

2.2.3. Dimensiones de la Variable Empresa Familiar.

1. **Dimensión retribución en la empresa familiar:** Marco teórico y evidencia empírica de un concepto difícil de homogenizar. Por esto, actualmente se define a la familia de forma amplia, intentando recoger a través de su concepto todas las estructuras alternativas de agrupación humana que han aparecido en la última década, tales como familias monoparentales, familias reconstruidas, comunas. Esta inexactitud conceptual se transmite al propio concepto de empresa familiar. Así, existen definiciones de empresa familiar que no matizan que es familia (Borkó , 1986:24), que la definen como grupo (sin explicar que miembros son los que forman ese grupo) (Carsrud, 1996:68, de Aguilar, 1998:23) y que la conceptualizan restrictivamente (Barnes y Hershon, 1976:106; Donckels y Fröhlich, 1996:149; Reyes y Sacristan, 2003:58) o permisivamente (Stern , 1986:xxi; Welsch, 1993:40; Sharma et al.11, 1997:2) .

2. **Dimensión propiedad.** La mayor parte de la literatura que analiza a las organizaciones familiares coincide en afirmar que son aquellas empresas en las que recae mayoritariamente la propiedad y/o la dirección en manos de la familia (Litz, 1995:78; Sharma et al., 1997:2). En la delimitación de la condición de mayoritaria radica uno de los principales problemas de la definición de la empresa familiar. Así, Gallo y García (1989:68) consideran como familiar aquella empresa cuya propiedad en manos de 1 o 2 familias es superior al 10% y la suma de los 3 siguientes propietarios es menor a un tercio de los primeros propietarios. Sin embargo, otros autores han considerado más restrictivamente como familiar a aquella organización cuya propiedad en manos de la familia sea superior al 50% (Leach, 1993:22; De Aguilar, 1998:23).

3. **Dimensión dirección y control.** Otros autores establecen que la empresa es familiar, si existe un control efectivo de la familia en la empresa. Dicho control lo efectúan a través de miembros de la familia que trabajan en la empresa, desempeñando cargos de autoridad (Litz, 1995:78; Nieto, 2003:116). El problema de delimitar que cantidad o porcentaje de puestos de la empresa son necesarios para considerar a la empresa influenciada por la familia es un hecho sobre el que los autores no se ponen de acuerdo. Así, Davis (1983:47) indica que será familiar aquella empresa sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades de la familia a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Dyer (1986:xiv) indica que es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la dirección están influenciadas por una relación con una familia (o Familiar es la empresa influenciada por la familia).

4. **Dimensión continuidad/transferencia generacional.** Se considera familiar a la empresa en la que pueden distinguirse al menos dos

generaciones trabajando en la empresa, o al menos existe una intención futura por parte de los familiares de las generaciones más jóvenes de continuar la empresa familiar. (Donnelly, 1964:94; Churchill y Hatten, 1987:54).

2.2.4. Relación entre la Familia y la Empresa.

Se reconocen tres subsistemas en una empresa familiar que son: empresa, propiedad y familia. La relación que se establezca entre estos tres grupos influirá en el desempeño propio de la empresa; por lo que es necesario que los roles y funciones de cada uno de ellos se encuentren claramente definidos para evitar que se entorpezcan la planificación y ejecución de acciones en la empresa. Esto debido a que cuando la empresa familiar crece también lo hace el número de accionistas familiares y no familiares, con lo cual aumenta el potencial de conflicto de intereses entre las partes de propiedad y dirección de la empresa. Debido a que el consejo de administración es el encargado de gobernar la empresa, este debe considerar la relación entre propiedad y empresa, teniendo en cuenta cómo es que afectan las dimensiones familiares por las decisiones que se tomen (Instituto de la Empresa Familiar, 2005; Palacín, 2002). Debe considerarse que en la práctica la distinción propuesta resulta difícil de llevar a cabo pues es común que los propietarios desempeñen más de un rol de manera simultánea, por lo que algunos autores consideran que esta situación de confusión entre gobierno y dirección en la empresa constituye una debilidad en la empresa familiar pues se convierten en una traba al momento de tomar decisiones para la solución de problemas (Braun y Sharma, 2007; Gallo, 2005). Esta presumible debilidad también es identificada como una oportunidad por otros autores, quienes afirman que esta característica añade agilidad a la toma de decisiones en las empresas familiares para la toma de decisiones (Davis & Tagiuri, 1992). Para lograr que los accionistas se encuentren satisfechos con la empresa se debe contar con

mecanismos que puedan tratar los temas de la empresa, la familia y los accionistas por separado; y que a la vez deben cumplir con las siguientes tres características:

- a) identificar el sentido de la empresa así como sus valores,
- b) generar el marco de normas de actuación de los miembros de la empresa y,
- c) ser receptoras del consenso de los involucrados en temas de familia y temas de empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). La diferenciación entre el ámbito familiar y empresarial es importante en una empresa familiar pues mejora los niveles de profesionalización y establecimiento de objetivos claros fomentando que a largo plazo se asegure la permanencia de la empresa en el tiempo, por lo que se hace necesario como una buena práctica el establecimiento de organismos dentro de la empresa que impulsen dichos objetivos (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). La visión compartida entre los miembros de la familia en una empresa familiar es la clave de la dirección exitosa ya que asegura un compromiso compartido y una dinámica de toma de decisiones estratégica (Mustakallio, Autio, y Zahra, 2002).

2.2.5. Gobierno en la Empresa Familiar.

La empresa familiar se encuentra dirigida en los casos estudiados de acuerdo con dos criterios: (a) la dirección explícita de la empresa a cargo del líder familiar, y (b) la dirección basada en el consenso de los integrantes de la familia que se encuentren trabajando en la empresa (Lansberg, 2000). En ambos casos, dicho liderazgo se encuentra ligado al cumplimiento de los siguientes factores: (a) la capacidad de comunicación y participación de la dirección, (b) la orientación al cliente, (c) la capacidad de delegación, (d) la formación de la dirección, y (e) la consideración hacia los empleados de la empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2002). Le Breton-Miller y Miller (2006b) explican la conexión del gobierno corporativo y las capacidades sostenibles de la empresa familiar para una

orientación a largo plazo. Para ello, los autores indican ciertas condiciones que deben mantener las empresas familiares como: (a) el control de la familia en priorizar una filosofía a largo plazo, dejando la presión de los inversionistas en intereses a corto plazo; (b) se debe establecer calidad en los miembros del directorio, para lo cual deben comprender que los conflictos familiares y agendas personales no pueden comprometer a la empresa familiar; (c) los ejecutivos de la familia deben influenciar en mantener la empresa en la familia; y (d) el directorio debe gozar la participación de miembros externos a la familia, capaces de ser imparciales y confrontar al fundador. Todas estas condiciones presentaran un mayor interés de los principales accionistas y ejecutivos en invertir en la empresa con mayor frecuencia. Aunque la inversión duradera no asegura el éxito, por ello se debe considerar otros factores de análisis y el contexto competitivo de la empresa. Pero dirigir una empresa y gestionarla son temas que se deben considerar por separado, pues implica la definición de la dirección estratégica, la participación en las decisiones de largo alcance y participar de la asignación de recursos importantes (Neubauer Y Lank, 2003). Una característica importante para que una familia pueda gestionar una empresa adecuadamente es la fortaleza de los lazos familiares que puede ser descrito como: (a) una actitud hacia los integrantes de la familia y los demás, (b) un grado de unión que les permita el grado suficiente de actuación sin perder la intimidad familiar, (c) comunicación abierta, (d) control de las acciones realizadas, (e) participación igualitaria del poder, y (f) disposición para el cambio como elemento natural (Neubauer y Lank, 2003). Un componente adicional a considerar dentro de la estructura de gobierno de la empresa familiar es justamente la familia y sus instituciones los cuales influyen en el gobierno de la empresa familiar que tiene en sus componentes el de los objetivos que la familia quiera transmitir a la organización. Por esta razón, es importante el aporte que realiza la familia en el concejo de administración. Este aporte podría encontrarse influenciado por

cuestiones emocionales de sus directivos que a la vez influyen en características de liderazgo en la dirección, como su capacidad de comunicación y participación. El nombramiento de miembros ajenos a la familia, como consejeros externos, en el directorio añade un componente de claridad a la discusión de asuntos referidos a la empresa y la necesidad de ellos, o la cantidad de miembros de la familia como directores en el organismo dependerán de las características propias de la empresa y de la familia propietaria, así como de los objetivos que se tengan (Corbetta y Salvato, 2004). Estos consejeros externos deben reunir cualidades que propicien la generación de valor en la empresa dentro de las cuales se puede citar: Honestidad e integridad, discreción y confidencialidad, Convicción en sus planteamientos, objetividad e independencia, compromiso, entusiasmo, responsabilidad, entre otros (Gallo, 2005). Para la configuración del directorio, las familias deben comprender la necesidad de una conformación propia según sus características en donde será función del directorio cumplir con proveer de los recursos y dirección necesaria. Las empresas familiares pueden optar por el modelo de administración a utilizar: la administración individual a cargo del líder familiar, los grupos de dirección formados en su totalidad por familia, los grupos de dirección mixtos en donde participan miembros de la familia y terceros. Dependiendo del modelo de administración elegido, y de acuerdo al tamaño de la empresa y de la familia, estos modelos deberán ser sistemas cada vez menos informales (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

2.2.6. Instituciones Familiares.

Los grupos humanos requieren de estructuras de gobierno para actuar unificadamente, y la familia no es ajena a esa realidad. Existe una relación entre el éxito entre las empresas y el establecimiento de normas al interior de la familia que permita manejar la distribución de poder, la composición de los órganos clave de la empresa y los mecanismos de solución de

conflictos. Dicha norma puede no estar explícitamente formulada pero el conocimiento y el respeto de la misma es fundamental (Neubauer y Lank, 2003). Cuando los miembros de una familia empresaria se reúnen para tomar decisiones acerca de la empresa, se empiezan a consolidar algunas instituciones dependiendo del número de participantes de la familia que se encuentren involucrados en dicha toma de decisión. Adicionalmente a la reunión de miembros, también pueden crearse otras instituciones familiares con funciones más específicas acerca de los temas de la empresa. Dentro de las instituciones familiares, se encuentran comprendidos la asamblea familiar, a la cual pertenecen todos los miembros de la familia y el concejo familiar integrado por sólo unos integrantes de la familia, quienes tienen el control de la participación de la familia en la empresa. Estas instituciones actúan como organismos de agrupación de los propietarios de la empresa con la finalidad de resguardar la armonía familiar, servir de nexo informativo entre la empresa y la familia, y generar y ejecutar los mecanismos necesarios de participación de la familia en la empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). Las funciones del concejo de familia son entre otras la de establecer los enunciados estratégicos de la empresa en coordinación con el concejo administrativo, mantener la disciplina en el ámbito familiar para evitar interferencias con el desarrollo de las actividades de la empresa, preparar la sucesión familiar y establecer los estatutos de actuación de la familia en asuntos referidos a la empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). El concejo de administración puede estar constituido como uno único o como un concejo doble. En el primer caso, se trata de un concejo en donde pueden participar directivos y no directivos, y en donde todos tienen los mismos derechos y responsabilidades. En el segundo caso, se trata de dos concejos: un concejo de vigilancia compuesto por miembros que no participan en la dirección y que no son empleados de la empresa, y un segundo concejo de dirección compuesto por directivos de la empresa. Las funciones de este concejo en una

empresa familiar dependerán de las tareas que se le asignan y su nivel de participación en ellas (Neubauer y Lank, 2003).

2.3 Hipótesis.

2.3.1. Hipótesis General.

De acuerdo a la naturaleza del estudio el presente proyecto no lleva hipótesis por ser una investigación netamente descriptiva unidimensional por tener una sola variable.

2.4 Variables de estudio.

2.4.1. Variable única

La Pequeña Empresa familiar

Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
La pequeña empresa familiar	Según Neubauer y Lank <i>"Una Empresa Familiar es aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal sea la producción o comercialización de bienes y servicios y cuya</i>	Empresa Familiar es necesario que el emprendedor haya contado para su desarrollo con los recursos y oportunidades que surgen del núcleo familiar, consolidando este esfuerzo	-Retribución	-La pequeña empresa familiar -Demuestra ideas para mejorar el desempeño -Toma de Decisiones -Intereses empresariales.	1.- La pequeña empresa familiar le paga sus estudios. 2.-Propone ideas en la pequeña empresa familiar. 3.-Se involucra en la toma de decisiones. 4.-Se esmera por cuidar los intereses

	<i>propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.</i>	con el apoyo familiar y el sentido de pertenencia a una familia.			empresariales.
			-Propiedad	-Tiempo completo en la peque empresa familiar. -Entrenador. -Involucración en la pequeña empre. .Capacitaciones	5.-Influyó su padre para que se involucre en la empresa. 6.-Su padre le sirvió de entrenador. 7.-Su padre motiva a sus hermanos para que se involucren en la empresa. 8.-Recibe capacitaciones en tema de la empresa familiar
			-Dirección y control	-Sistema de Control. -Habilidades familiares. -Personal adecuado. -Realización del presupuesto.	9.- El sistema de control y dirección es bueno. 10.-Las habilidades de un familiar determina el puesto de control.

					<p>11.-Cree que tiene el personal adecuado</p> <p>12.-Se trabaja la realización del presupuesto que incluye la aprobación por la familia.</p>
			<p>-Continuidad transferencia generacional</p>	<p>-Planteamiento de continuidad</p> <p>-Identificación con la empresa</p> <p>-Incorporación familiar.</p> <p>-Trabajadores de la pequeña empresa familiar.</p>	<p>13.-La pequeña empresa familiar garantiza el planteamiento de continuidad</p> <p>14.-Se identifica más Ud. con la empresa familia.</p> <p>15.- Los miembros de la familia que han sido incorporados a la empresa familiar lo hacen por el bien de la</p>

					<p>ganancia familiar.</p> <p>16.-El número de trabajadores de su pequeña empresa familiar se debe a las diferentes sucesiones generacionales.</p>
--	--	--	--	--	---

Fuente:Sharma y Zahra, (2004). La pequeña empresa familiar

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1 **Ámbito de estudio.**

Se realizara en el distrito de Calleria de la provincia de coronel portillo de la región de Ucayali

3.2 **Tipo de investigación**

El tipo de estudio según Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2008), fue Básica no experimental, ya que no se aplicó estímulo alguno para cambiar el comportamiento de la variable.

3.3 **Nivel de Investigación**

Fue descriptivo unidimensional debido a que solo se limito a describir las principales características de la variable única en estudio, La pequeña empresa familiar

3.4 **Método de Investigación**

GÓMEZ, J. (2006) Método cuantitativo, es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos, no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posible a la representación del concepto que el investigador tiene en mente. Se aplicará el método cuantitativo, porque nos valdremos de los números para examinar datos de la información, ya que aportara a la conexión fundamental entre la observación, ya que aportara a la conexión fundamental entre la observación y la

experiencia matemática es decir mostraremos los números y gráficos por ejemplo estadísticas, porcentajes, etc.

-Base de datos

-Distribución de frecuencias

-Tabla comparativa por dimensiones e indicadores de la variable

3.5 Diseño de Investigación

El diseño de investigación es descriptivo de contenido transversal, porque, como lo señalan Llanos, F. y Fernández, C. (2005) y Castillo, M. (2004), pues se indagó la incidencia de las modalidades de una variable a una determinada muestra.

M-----O
(Muestra) (Observación)

Donde:

M = Muestra conformada por los pequeños empresarios familiares que fueron encuestados

O = Observación de la variable La pequeña empresa familiar.

3.6 Población, Muestra, Muestreo

3.6.1. Población

Antony Ramos (2007) la población es el conjunto de elementos, objetivo. Desde el punto de vista estadístico, se entiende por tal al conjunto de todas las posibles mediaciones u observaciones acerca de las cuales se desea obtener información. La población de estudio estuvo conformado por 45 empresarios familiares del Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

3.6.2. Muestra

Antony Ramos (2007) la muestra es el sub conjunto de la población. Es la base que amplía la estadística inferencial para extraer conclusiones sobre la población, ahorrándonos el estudio de la población completa que puede ser muy costoso. La muestra estuvo conformado por 40 empresarios

familiares del Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo, de la siguiente manera:

Muestra de estudio

Micro empresario	N°	Sexo	
		Femenino	Masculino
Distrito de Calleria	40	15	25
Total	40	15	25

Fuente: Registrados en el Distrito de Calleria 2016.

Para la obtención de la muestra, se aplico la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{Z_{\alpha}^2 \times P \times Q \times N}{2}}{\epsilon^2 \times (N - 1) + \frac{Z_{\alpha}^2 \times P \times Q}{2}}$$

N = Población (45).

n = Tamaño de la muestra necesaria.

P = Probabilidad de que evento ocurra (90%).

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (10%).

$$\frac{Z_{\alpha}^2}{2} = 1,96.$$

$\epsilon^2 = 0,05$. Por lo tanto

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 45}{0,05^2(45 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n= 40,3755605

Obteniéndose una muestra de 40.

3.6.3. Muestreo.

Ramos, (2007) El muestreo no probabilístico en cada unidad no tiene igual probabilidad de participar en la muestra. No se puede calcular un error muestral. Alto riesgo de invalidez producido por la introducción de sesgos.

El muestreo fue No probabilístico, porque se hizo de manera intencional, el criterio que se tomo para seleccionar a los 40 pequeños empresarios familiares del Distrito de Callería-2016, fueron personas amigas.

3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

3.7.1 Técnicas

La técnica que se utilizo en el presente proyecto fue la encuesta.

3.7.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizo fue la ficha del cuestionario y la observación directa de la muestra, en función de comportamientos esperados.

3.8 Procedimiento de Recolección de Datos

Berger, (1998), Método cuantitativo, recoge y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos, sus objetivos son cuantitativo.

Para el procedimiento de la recolección de datos realizamos la encuesta y se aplicó el estadístico "z" de Student porque la muestra fue tomada a 40 empresarios familiares del Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo, 2016.

3.9 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados por medios electrónicos, clasificados y sistematizados de acuerdo a las respuestas de los 40 empresarios familiares, teniendo en cuenta la variable la pequeña empresa familiar a través del programa estadístico SPSS.

Capítulo IV: Resultados

4.1 Presentación de Resultados

Tabla N° 01. Resultados: de la Pequeña Empresa Familiar

N°	Retribución		Propiedad		Dirección y control		Continuidad, transferencia generacional		La pequeña empresa familiar		
	Ptj.	Nvl	Ptj.	Nvl	Ptj.	Nvl	Ptj.	Nvl	Ttl	Nvl	NIVEL
1	10	3	8	2	9	3	6	3	33	3	SIEMPRE
2	9	3	12	3	11	3	4	3	36	3	SIEMPRE
3	7	2	9	3	11	3	8	2	35	3	SIEMPRE
4	12	3	11	3	7	2	12	3	42	3	SIEMPRE
5	8	2	11	3	12	3	4	3	35	3	SIEMPRE
6	9	3	12	3	11	3	8	2	40	3	SIEMPRE
7	8	2	5	2	11	3	6	3	30	2	A VECES
8	9	3	11	3	9	3	7	3	36	3	SIEMPRE
9	7	2	11	3	9	3	8	3	35	3	SIEMPRE
10	10	3	10	3	11	3	4	3	35	3	SIEMPRE
11	6	2	8	2	9	3	8	2	31	2	A VECES
12	9	3	12	3	9	3	7	3	37	3	SIEMPRE
13	7	2	12	3	8	2	4	3	31	2	A VECES
14	6	2	4	1	9	3	11	3	30	2	A VECES
15	12	3	11	3	11	3	6	2	40	3	SIEMPRE
16	7	2	11	3	9	3	8	3	35	3	SIEMPRE
17	9	3	9	3	9	3	5	3	32	2	A VECES
18	7	2	7	2	10	3	4	3	28	2	A VECES
19	10	3	5	2	9	3	5	2	29	2	A VECES
20	11	3	12	3	8	2	7	2	38	3	SIEMPRE
21	10	3	8	2	9	3	6	2	33	3	SIEMPRE
22	9	3	12	3	11	3	4	3	36	3	SIEMPRE
23	7	2	9	3	11	3	8	2	35	3	SIEMPRE
24	12	3	11	3	7	2	12	3	42	3	SIEMPRE
25	8	2	11	3	12	3	4	3	35	3	SIEMPRE
26	9	3	12	3	11	3	8	2	40	3	SIEMPRE
27	8	2	5	2	11	3	6	3	30	2	A VECES
28	9	3	11	3	9	3	7	3	36	3	SIEMPRE
29	7	2	11	3	9	3	8	2	35	3	SIEMPRE
30	10	3	10	3	11	3	4	3	35	3	SIEMPRE
31	6	2	8	2	9	3	8	3	31	2	A VECES
32	9	3	12	3	9	3	7	2	37	3	SIEMPRE
33	7	2	12	3	8	2	4	3	31	2	A VECES
34	6	2	4	1	9	3	11	3	30	2	A VECES
35	12	3	11	3	11	3	6	3	40	3	SIEMPRE
36	7	2	11	3	9	3	8	2	35	3	SIEMPRE
37	9	3	9	3	9	3	5	2	32	2	A VECES
38	7	2	7	2	10	3	4	3	28	2	A VECES
39	10	3	5	2	9	3	5	2	29	2	A VECES
40	11	3	12	3	8	2	7	3	38	3	SIEMPRE

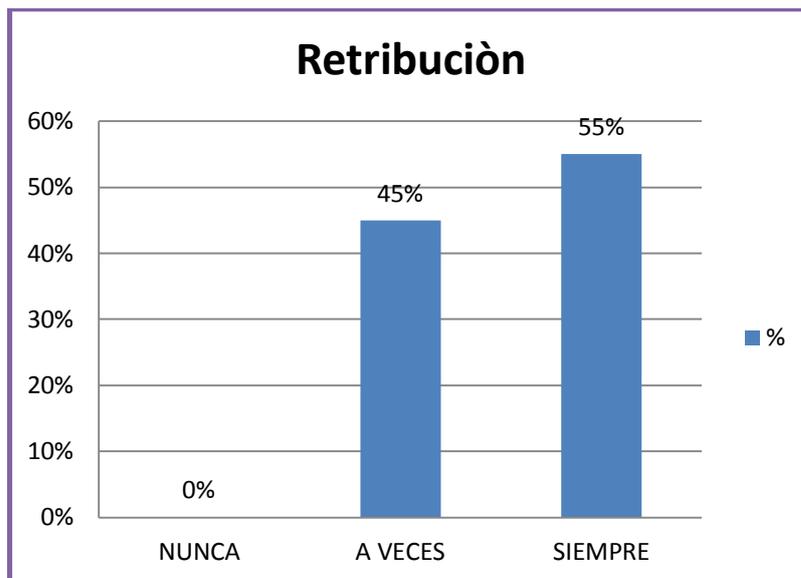
Fuente: Encuesta aplicada a los empresarios de las empresas familiares del distrito de Calleria 2016.

Tabla N° 02. Resultados Retribución

Retribución	fi	%
NUNCA	0	0%
A VECES	18	45%
SIEMPRE	22	55%
Total	40	100%

Fuente: Tabla N° 01

GRAFICO N° 01



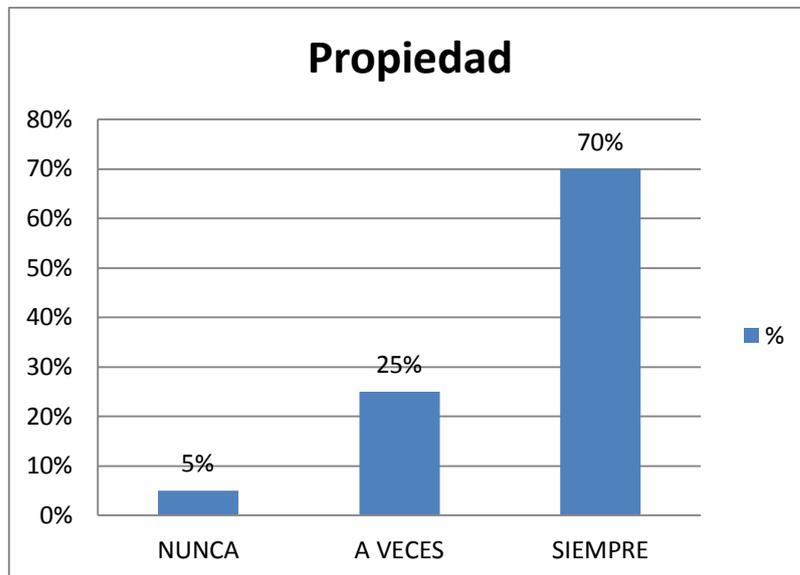
Del total de la muestra, un 55% siempre utilizan la retribución, mientras que el 45% a veces utiliza la retribución y 0% nunca utiliza.

Tabla N° 03. Propiedad

Propiedad	fi	%
NUNCA	2	5%
A VECES	10	25%
SIEMPRE	28	70%
Total	40	100%

Fuente: Tabla N° 01

GRAFICO N° 02



Del total de la muestra, un 70% siempre la propiedad de la empresa esta representada por la familia, mientras que el 25% a veces la propiedad de la empresa esta representada por la familia y 0% nunca esta representada por la familia.

Tabla N° 04. Dirección y Control

Dirección y control	fi	%
NUNCA	0	0%
A VECES	6	15%
SIEMPRE	34	85%
Total	40	100%

Fuente: Tabla N° 01

GRAFICO N° 03



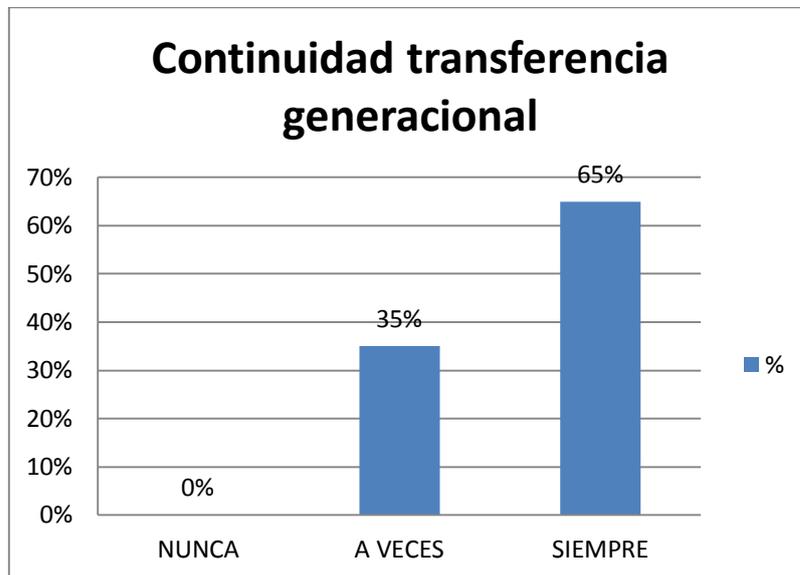
Del total de la muestra, un 85% siempre un miembro de la familia asume la Dirección y Control de la empresa familiar, mientras que el 15% a veces un miembro de la familia asume la Dirección y Control de la empresa familiar y 0% nunca asume.

Tabla N° 05. Continuidad transferencia generacional

Continuidad, transferencia generacional	fi	%
NUNCA	0	0%
A VECES	14	35%
SIEMPRE	26	65%
Total	40	100%

Fuente: Tabla N° 01

GRAFICO N° 04



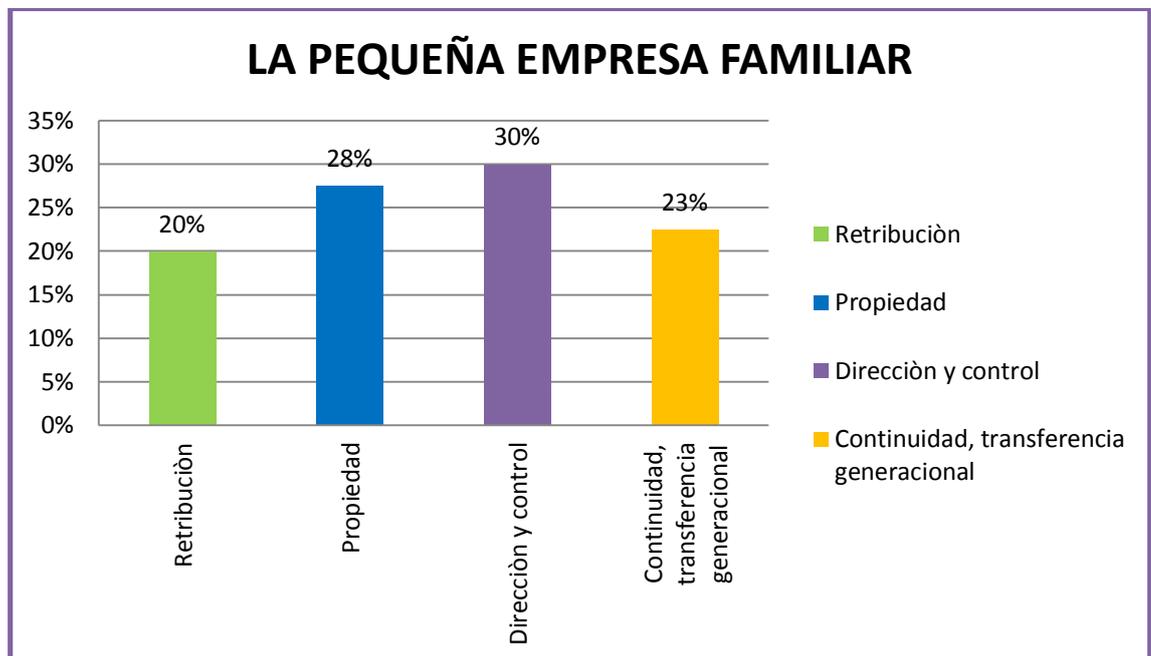
Del total de la muestra, un 65% siempre utilizan la continuidad, transferencia generacional, mientras que el 35% a veces utiliza la continuidad, transferencia generacional y 0% nunca utiliza.

TABLA N° 06: Resultado de la Pequeña Empresa Familiar

La pequeña empresa familiar	fi	%
Retribución	8	20%
Propiedad	11	28%
Dirección y control	12	30%
Continuidad, transferencia generacional	9	23%
Total	40	100%

Fuente: Tabla N° 01

GRAFICO N° 05



La tabla N° 06 y su respectivo gráfico N° 05 muestra que la pequeña empresa familiar más frecuente son las de Dirección y Control (30%) y la propiedad (28%), seguido es la continuidad, transferencia generacional (23%) y la retribución (20%).

4.2 Discusión.

Esta discusión se realiza sobre la base de los resultados esenciales que se manifiestan entre las tablas 2 y 6, pues estos expresan la descripción que existe entre la variable que se ha abordado en esta investigación, y que dan respuesta a los problemas de investigación planteados en esta investigación.

La tabla 2 muestra que antes del total de la muestra, un 55% siempre utilizan la retribución, mientras que el 45% a veces utiliza la retribución y 0% nunca utiliza.

Coinciden estos hallazgos con los que Sharma y Zahra (2004), quien concluye que los temas de relaciones interpersonales, dinámica de negocios, rendimiento de empresas, género y etnia en empresas familiares, se relacionan significativamente, en este sentido, también Bork (1986) define a la familia como grupo humano, y considera familias monoparentales, familias reconstruidas y comunas.

En general Gómez, (2003). Considera a la empresa familiar como el motor de la economía de un país. Logra cambios cruciales en la disminución de la pobreza y mejora la calidad de vida de las personas. Es importante entenderla, comprenderla, y propiciar su formación y retribución.

Asimismo, la tabla 3 manifiesta del total de la muestra, un 70% siempre la propiedad de la empresa esta representada por la familia, mientras que el 25% a veces la propiedad de la empresa esta representada por la familia y 0% nunca esta representada por la familia.

En este aspecto, los hallazgos de esta investigación tienen similitud con los de Lansberg, (2000). Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (American Management Services, 2006). En América del norte, la empresa familiar comprende entre el 80% y el 90% del total de las empresas,

representando aproximadamente el 50% del producto bruto interno y el 60% del empleo. En la Unión Europea, la empresa familiar representa, aproximadamente, el 70% y en Latinoamérica representan un promedio de 90%.

Litz, (1995) y Sharma (1997) Propiedad. La mayor parte de la literatura que analiza a las organizaciones familiares coincide en afirmar que son aquellas empresas en las que recae mayoritariamente la propiedad y/o la dirección en manos de la familia. En la delimitación de la condición de mayoritaria radica uno de los principales problemas de la definición de la empresa familiar. Así, Gallo y García (1989:68) consideran como familiar aquella empresa cuya propiedad en manos de 1 o 2 familias es superior al 10% y la suma de los 3 siguientes propietarios es menor a un tercio de los primeros propietarios. Sin embargo, otros autores han considerado más restrictivamente como familiar a aquella organización cuya propiedad en manos de la familia sea superior al 50%.

En cuanto a la tabla 4 del total de la muestra, un 85% siempre un miembro de la familia asume la Dirección y Control de la empresa familiar, mientras que el 15% a veces un miembro de la familia asume la Dirección y Control de la empresa familiar y 0% nunca asume. En esta dimensión fue la más realizada por lo que se ha reflejado la más usada.

En este sentido Birt, Bilson, Smith, y Whaley, (2006). En las investigaciones sobre la teoría de la agencia se muestra que, además de la importancia de los incentivos entre los inversionistas y los encargados de la dirección de las empresas, existen dos aspectos que deben ser considerados en la organización:

- a) el tratamiento de la información en el control de las actividades ejecutivas y
- b) las implicancias del riesgo y la influencia que tiene en el establecimiento del contrato entre el principal y el agente.

Al respecto se sugiere que las compañías que presentan mayor riesgo buscan disminuir los costos usando contratos de compensación por incentivos con

los gerentes, reduciendo así el nivel de expectativa de compensación de incentivos, y las compañías que hacen uso de bajas compensaciones de incentivos pueden lograr grandes beneficios a partir de los altos niveles del control del consejo y de esta manera depender más de ese control.

Litz, (1995) y Nieto, (2003) Establecen coherencia de Dirección y control. Otros autores establecen que la empresa es familiar, si existe un control efectivo de la familia en la empresa. Dicho control lo efectúan a través de miembros de la familia que trabajan en la empresa, desempeñando cargos de autoridad. El problema de delimitar que cantidad o porcentaje de puestos de la empresa son necesarios para considerar a la empresa influenciada por la familia es un hecho sobre el que los autores no se ponen de acuerdo. Así, Davis, (1983) indica que será familiar aquella empresa sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades de la familia a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Dyer (1986) indica que es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la dirección están influenciadas por una relación con una familia o Familiar es la empresa influenciada por la familia.

En la tabla 5 del total de la muestra, un 65% siempre utilizan la continuidad, transferencia generacional, mientras que el 35% a veces utiliza la continuidad, transferencia generacional y 0% nunca utiliza.

En este aspecto, los hallazgos de esta investigación tienen coherencia con los de Donnelly, (1964) y Churchill y Hatten, (1987) por lo que considera familiar a la empresa en la que pueden distinguirse al menos dos generaciones trabajando en la empresa, o al menos existe una intención futura por parte de los familiares de las generaciones más jóvenes de continuar la empresa familiar.

La tabla N° 06 muestra que la pequeña empresa familiar más frecuente son las de Dirección y Control (30%) y la propiedad (28%), seguido es la continuidad, transferencia generacional (23%) y la retribución (20%).

Por ello se desprende de lo sostenido por Chrisman (1996 a 2003), que analiza las diferentes investigaciones encontradas y detalla la participación de los estudios hasta entonces realizados en los diferentes temas de empresa familiar: sucesión 22%; rendimiento económico 15%; gobernabilidad de empresas 10%; recursos, ventajas competitivas y conflictos 6%; innovación, iniciativa empresarial, objetiva, formulación estratégica 5%; internacionalización 3%; profesionalización de la empresa familiar 2%. Se estima que existen muy pocas investigaciones basadas en análisis de información y rigurosidad de metodología. En consecuencia, el entendimiento de cada tema sigue siendo superficial. Se continúa hablando de sucesión, rendimiento, actuación económica, y gobernabilidad.

Conclusiones

Al término de esta investigación según los resultados, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1.- Para la pequeña empresa familiar más frecuentes son la Dirección y control (30%) y la propiedad (28%) en las pequeñas empresas familiares del distrito de Calleria, 2016, tal como se muestra en la tabla N° 06.

2.- El 55% de los empresarios familiares encuestados afirman que SIEMPRE es necesario la Retribución para la pequeña empresa familiar como se muestra en la tabla N° 02.

3.- El 70% de los empresarios familiares encuestados afirman que SIEMPRE es necesario la Propiedad para la pequeña empresa familiar como se muestra en la tabla N° 03.

4.- El 85% de los empresarios familiares encuestados afirman que SIEMPRE es necesario la Dirección y el control para la pequeña empresa familiar como se muestra en la tabla N° 04.

5.- El 65% de los empresarios familiares afirman que A VECES es necesario la continuidad transferencia generacional para pequeña empresa familiar como se muestra en la tabla N° 05.

4.3 Recomendaciones.

1.- A las pequeñas empresa del distrito de calleria, contar con un profesional capacitado en Dirección Empresarial teniendo en cuenta la actividad productiva familiar y el orden de la documentación de los ingresos y egresos de la actividad empresarial.

2.- A los empresarios de las pequeñas empresas del distrito de calleria, realizar adecuadamente la organización empresarial para el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta el bienestar de los empleados y el cumplimiento del reglamento de organización, funciones y el manual de procedimiento.

3.- A los empresarios organizar el sistema de venta al por mayor y menor teniendo en cuenta el precio del mercado.

4.- Se recomienda a los pequeños empresarios incrementar su capital con las utilidades generadas, para incrementar sus ganancias.

Referencia Bibliográfica

- Anderson y Reeb (2003) Empresas más jóvenes y empresas de mayor experiencias.
- Baulenas, A., & Gimeno, A. (2003). Modelos de empresa familiar: identidad y estructura. *Iniciativa Emprendedora*, 40, 95 – 109.
- Chrisman (1996 a 2003), La importancia de entender y comprender los diferentes tipos de empresa familiar.
- Carbajal (2000) Guía de Acción para empresas familiares.
- Carlock y Mard (2001) Los miembros de la familia y los intereses del negocio.
- Casado, F.; Merino, F.; Salas, V.; Solé, J. (1997). «La eficiencia de las empresas familiares industriales en España». *Barcelona Management Review*, N° 4: 42-52.
- Davis, Gersick, McCollom y Lansberg (1997), el estudio de las empresas familiares como un sistema.
- Davis y Tagiuri (1992), Importancia de los atributos de las empresas familiares.
- Dyer (2006), Las variables típicas que afectan el rendimiento de una empresa familiar.
- Ensley y Pearson (2003), Equipo de Dirección e las empresas familiares.
- Fantuzzi, Roberto. (1996) "Empresas Familiares: solo podrán sobrevivir si venden parte de su capital". *Diario Gestión* 3 de noviembre de 1996. Lima-Perú.
- Galán (2010) "Las limitaciones y recursos de las empresas familiares Lima-Perú.
- Gersick, McCollon y Lamsbegalán (1997) "Estudio de las empresas familiares como un sistema.

- Instituto Familiar (2005) "Estudios de empresas familiares.

- Instituto Peruano de Administración de Empresas- IPAE (1995) "Revista Gerencia"
Tema: Los 10 pecados capitales de las empresas familiares. Edición. Lima-Perú.

- Kertesz y Atalaya (1999) "Fundadores de las empresas familiares.

- Martínez y Rodríguez (2006) "Estudio de las empresas familiares.

- Martínez, Stohn y Quiroga (2007) "Influencia de la propiedad de la familia en la empresa.

- Peter C. Leach (1994) La empresa familiar.

- Sharma y Zahra, (2004). Gerencia estratégica en empresas familiares.

- Shleifer y Vishny (1996) Responsabilidad de los derechos de la propiedad de la empresa.

- SUNAT (2008), *Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE. D.S. No 007-2008-TR.* (Versión Adobe Digital).

ARTÍCULO CIENTÍFICO

"La Pequeña Empresa Familiar en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016"

"The Small Family Business in the District of Callería of the Province of Coronel Portillo of the year 2016"

Bach. Lennis Estrada Mercado

Resumen

Esta tesis tuvo como problema principal ¿Cómo son las empresas familiares en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016? El objetivo general de investigación fue Diagnosticar las empresas familiares en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016, donde se realizó el estudio. La investigación siguió el método inductivo deductivo, de diseño descriptivo, contenido transversal; la muestra de estudio estuvo conformada por 40 empresarios familiares, el muestreo fue no probabilístico. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario, la técnica de encuesta, validada por el experto.

La principal conclusión fue que las empresas familiares más frecuentes son la de dirección y control (30%) y la propiedad (28%) en los empresarios familiares del Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

Palabras claves: La pequeña empresa familiar.

Abstract

This thesis had as main problem How are the family businesses in the District of Calleria of the Province of Coronel Portillo of the year 2016? The overall research objective was to diagnose family businesses in the Calleria District of the Province of Coronel Portillo in 2016, where the study was conducted. The research followed the deductive inductive

method, descriptive design, transverse content; The sample of study was formed by 40 familiar businessmen, the sampling was non probabilistic. The instruments used were the questionnaire, the survey technique, validated by the expert.

The main conclusion was that the most frequent family businesses are management and control (30%) and ownership (28%) in family business in the District of Calleria of the Province of Coronel Portillo in 2016.

Keywords: The small family business.

I. Introducción

El estudio de las empresas familiares como un sistema distinto a aquellas que no lo son, empezó con artículos escritos alrededor del año 1950 por distintos autores quienes identificaron la existencia de un componente adicional emocional que influye en la toma de decisiones en ellas. El interés y la importancia del tema han motivado su estudio en distintos países y en el Perú también es tema de investigación, aunque hasta la fecha son pocos los estudios realizados, a pesar de que un gran porcentaje de las empresas peruanas son familiares. Por ello, investigadores en el medio académico consideran que es necesario hacer estudios que constituyan una ayuda teórica como guía de acción para empresas familiares que quieran asegurar una permanencia en el tiempo con un manejo adecuado de las relaciones familiares que se desarrollan además de las laborales. La literatura revisada plantea el modelo de las cuatro dimensiones en la dirección de las empresas familiares, la cual expone que cualquier individuo en una empresa pertenece al menos a uno de los siguientes grupos: Retribución, propiedad, dirección y control, continuidad transferencia generacional. El presente trabajo busca explicar cómo cada individuo toma posturas de opinión y decisión de acuerdo al rol que desempeñe y al ámbito en el que se encuentre.

La Micro y pequeña empresa en el Perú juega un rol muy importante en el desarrollo de la economía, de igual forma en Pucallpa que se encuentra en el ámbito de la Región Ucayali. Este sector empresarial es el más dinámico de nuestra economía por los resultados que está ofreciendo que se traducen en generación de riqueza y creación de puestos de trabajo.

Respecto del tema que desarrolla esta investigación se han realizado estudios, entre los que destacan los siguientes:

Gersick, McCollom y Lansberg (1997), el estudio de las empresas familiares como un sistema empezó con artículos escritos en 1960 y 1970 (Ej. Calder 1961, Donnelley 1964, Levinson 1971, Barry 1975, Danco 1975, Barnes y Hershon 1976). Hasta mediados de la década de los ochenta, el campo quedó formulado por pocos autores, se caracterizó por el análisis metódico y la investigación superficial. La sucesión se convirtió en un punto clave en los temas de empresa familiar

Sharma y Zahra, (2004). Desde 1980 hasta mediados de 1990, existieron varios estudios de diferentes 40 disciplinas basados en el interés de temas y metodología de estudio. La sucesión continuó dominando este campo. Pero entre los años 1988 y 1997, además de sucesión, comenzaron a aparecer temas de relaciones interpersonales, dinámicas de negocio, rendimiento de empresas, género y etnia en empresas familiares. También inició el interés en temas y métodos de estudios empíricos rigurosos (Sharma y Zahra, 2004). A mediados de la década de los noventa, Sharma, Chrisman, y Chua (1997) realizaron un estudio en el que se demostró que las investigaciones encargadas sobre gerencia estratégica en empresas familiares presentan escasa profundización en temas de funcionamiento de la empresa. Dichos estudios se concentran solamente en temas de relaciones familiares, lo que no contribuye a lograr las metas de una investigación de negocio que consiste en mejorar la práctica de gerencia y el funcionamiento de la organización.

Chrisman (1996 a 2003), analiza las diferentes investigaciones encontradas y detalla la participación de los estudios hasta entonces realizados en los diferentes temas de empresa familiar: sucesión 22%; rendimiento económico 15%; gobernabilidad de empresas 10%; recursos, ventajas competitivas y conflictos 6%; innovación, iniciativa empresarial, objetiva, formulación estratégica 5%; internacionalización 3%; profesionalización de la empresa familiar 2%. Se estima que existen muy pocas investigaciones basadas en análisis de información y rigurosidad de metodología. En consecuencia, el entendimiento de cada tema sigue siendo

superficial. Se continúa hablando de sucesión, rendimiento, actuación económica, y gobernabilidad.

Según los autores Davis y Tagiuri (1992), la importancia de conocer los atributos claves de la empresa familiar, los cuales pueden causar tanto ventajas y desventajas dentro de la empresa. Los autores sugieren a los gerentes de empresas familiares estar preparados para minimizar las posibles desventajas y maximizar las ventajas al presentarse las situaciones descritas por la superposición de los grupos de pertenencia: familia, gerencia y propiedad. Otro tema que ha tomado mayor importancia en los últimos años consiste en el efecto de la familia en el buen funcionamiento de la organización, el cual es muy discutido y presenta discrepancias en diferentes investigaciones. Dyer (2003) cuestiona que muchos investigadores no consideran seriamente el efecto de la familia en el rendimiento de la empresa y sus variables.

Según Martínez, Stohr, y Quiroga (2007), al estudiar la influencia de la propiedad de la familia en la empresa, establecen que la empresa familiar posee mejores rendimientos que las empresas no familiares. En este sentido, es recomendable entender el efecto de la familia, basado en la teoría de la agencia y los recursos dentro de la empresa; para, luego, examinar y comprender la relación entre las familias y el funcionamiento de la organización, las empresas familiares presentan la tendencia a encontrarse en industrias con ventas temporales y de limitado capital intensivo, demuestran que el gobierno de la empresa familiar tiene la característica de incrementar el beneficio de agencia según la intensidad de unión de los gobiernos. Pero estas no vendrían a ser las únicas características, la etapa de evolución de la empresa familiar, el tipo de empresa, el ciclo de vida de la empresa y la relación con la familia también impactan significativamente en el rendimiento de la empresa.

Anderson y Reeb (2003) encontraron que las empresas más jóvenes (menores a 50 años) tienen mejores rendimiento que las empresas de mayor experiencia. Existen diferentes motivos, pero, en distintos estudios, se encontró que el ciclo de vida de la empresa y, la evolución de la familia y propiedad intervienen en el resultado del rendimiento. Estudiaron que el manejo del fundador en la empresa familiar es significativamente mejor que la segunda generación y, al comparar al

fundador de la empresa familiar y la empresa no familiar, destacan la existencia de un efecto del fundador y no un efecto de la familia.

Kertész y Atalaya (1999) indican que los fundadores de empresas familiares presentan un rechazo a la delegar el poder y a planificar la sucesión, además presentan resistencia al cambio y a la profesionalización de la empresa. La teoría de agencia explica que el gobierno de la empresa familiar es más competitivo que la empresa no familiar, porque los objetivos y metas se encuentran alineados entre la dirección y el control de la empresa; además, la empresa no incurre en costos de supervisión por la confianza existentes entre estos.

Ensley y Pearson (2005, p. 278) concluyen que “los equipos de dirección en las empresas familiar son más cohesivos que los de empresa no familiares”. La explicación consiste en que la familia es capaz de lograr un gobierno unificado, metas comunes, alto grado de confianza y valores compartidos. Se establece que existen factores favorables en determinar que en las empresas familiares se desarrolla mejor rendimiento que en las empresas no familiares. La familia desarrolla relaciones de confraternidad con los empleados, clientes, proveedores y personas afines a la empresa, realizan esfuerzos en brindar excelentes servicios para generar un buen futuro e imagen positiva de la empresa y a la familia; en el aspecto financiero, la familia posee activos propios que utilizan para apoyar a la empresa. En cambio, los factores de la familia que contribuyen a un resultado negativo son los costos más altos por la presencia de conflictos dentro de la familia, la inexistencia de metas compartidas y la presencia de costos, debido a que los miembros de la empresa no pueden supervisarse entre sí. En el aspecto social, la familia presenta serios problemas por la falta de confianza en personas ajenas a la familia. La inadecuada relación de la familia conduce a complejos conflictos entre la familia, la cual puede dañar la imagen de la empresa y poner en riesgo el futuro de esta. La familia posiblemente utilice los activos de la empresa para uso personal; de esta manera, daría un mal uso a los recursos financieros. Las empresas familiares son negocios con un poco más de aversión al riesgo y que tratan en todo momento de mantener el control sobre la compañía que dirige, entre otras razones, por un tema tradición.

Peter C. Leach. (1994) "La Empresa Familiar". Indica que las empresas familiares difieren de una serie de aspectos de importancia decisiva de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta. Agrega, que si una empresa de estas características pretende desarrollar todo su potencial, es imprescindible que su magnamente comprende las diferencias y los desafíos que éstas generan. Además de tomar decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, las empresas familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Concluyen:

- En Pucallpa la empresa familiar se ha constituido en un ente que permite contribuir socialmente en la actividad productiva del hombre, mediante la socialización, el desarrollo motivacional, la formación de actitudes, valores y pautas de conducta, el aprendizaje de la función empresarial y la convivencia generacional.
- La mayor cantidad de empresarios familiares no son de Pucallpa, esto demuestra la falta de empeño y capacidad de las personas de la localidad para lograr mejores condiciones de vida, aunque aquí intervenga una serie de factores como costumbres, cultura o idiosincrasia. - La fortuna que los empresarios familiares hicieron con las empresas son las que lograron en nuestro medio por distintas actividades que realizarán, en este aspecto, los empresarios supieron ahorrar e invertir en negocios que les ha dado resultado.
- En la actividad las empresarias familiares ya están entrando en una nueva generación de líderes, la razón es que la mayoría de los hijos de éstos están en una edad de poder asumir la conducción de la empresa familiar, tal como se demuestra en las encuestas realizadas.
- Los empresarios familiares son muy pocos proclives a la actualización de conocimientos mediante la capacitación, este hecho, no les permite gerencias técnicamente razón por la que sus resultados a pesar de ser positivos, no se dan en forma eficiente y efectiva.

La población empresarial familiar examinada muestra un nivel alto de dirección y control, esto se evidencia en los resultados obtenidos que muestran la existencia de la pequeña empresa familiar.

Martínez y Rodríguez, (2006). Pero la existencia de grandes empresas como Wal Mart, Cargill, Gap, Fiat, Benetton, Ferrero, Marriott, Levi - Strauss, Hallmark, Johnson, Estée Lauder, McGraw - Hill, conocidas mundialmente y de gran prestigio, permite reflexionar sobre la importancia de la empresa familiar (Monteferrante, 2006). Además de las 500 empresas más grandes de mundo, el 37% son empresas familiares. Entre las que destacan: Wal Mart en primer lugar, Ford Motor en segundo lugar, Samsung en el tercero, Banco Santander en el decimosexto, Corte Inglés en el sexagésimo sexto y Mercadona e Inditex en los octogésimo quinto y centésimo décimo sexto lugares respectivamente (American Management Services, 2006; Fundación Nexia, 2007). En el Perú existen grandes y reconocidas empresas familiares, por ejemplo: 38 Grupo Graña y Montero, Grupo Gloria, Grupo Wong, Grupo Benavides, Grupo Romero, y Grupo Añaños que junto a la mediana, pequeña y microempresa familiar brindan empleo a un gran sector de la población y representan la "Espina Dorsal del desarrollo económico"

Gómez, (2003). La empresa familiar es el motor de la economía de un país. Logra cambios cruciales en la disminución de la pobreza y mejora la calidad de vida de las personas. Es importante entenderla, comprenderla, y propiciar su formación y retribución. Las empresas familiares son protagonistas esenciales en la economía de un país, de allí el interés de fortalecer su estructura y lograr su continuidad

Lansberg, (2000). Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (American Management Services, 2006). En América del norte, la empresa familiar comprende entre el 80% y el 90% del total de las empresas, representando aproximadamente el 50% del producto bruto interno y el 60% del empleo. En la Unión Europea, la empresa familiar representa, aproximadamente, el 70% y en Latinoamérica representan un promedio de 90%.

American Management Services, (2006). La pequeña y microempresa en el Perú, representa el 98% del total de empresas peruanas de las que, la mayor parte, son empresas familiares (Sunat, 2005). La importancia de la empresa familiar radica en que el mayor número de empresas en el mundo son empresas familiares (Gallo y Cappuyns, 2004a). Una de las principales preocupaciones sobre empresa familiar

consiste en el elevado índice de quiebra o mortandad. Por lo tanto, de menor esperanza para permanecer en el tiempo (Gallo & Cappuyns, 2004a). Sobre este punto, la permanencia de la empresa familiar en el tiempo, existen un gran número de 39 quiebras: solamente el 40% de las empresas familiares se mantienen a la segunda generación, 12% a la tercera generación y 3% a la cuarta generación. Estas características de la empresa familiar han despertado el interés de los académicos por realizar una mayor y profunda investigación acerca de la competitividad de la empresa familiar.

Sharma y Zahra, (2004). Existen diferentes enfoques sobre el concepto de empresa familiar que dificultan la comparación estadística entre diferentes sociedades, países, bloques económicos y continentes (Salomón, 2006). Por eso, es importante lograr un concepto de empresa familiar compartido y estandarizado internacionalmente, lo que contribuirá a mejorar las futuras investigaciones.

La Teoría de la Agencia (Palacín, 2002). Esta teoría considera que dicha relación queda definida por un contrato en el que una parte, el agente, se compromete a llevar a cabo un conjunto de actividades en beneficio de la otra parte: el principal, incorporándose para este efecto la delegación de autoridad del principal hacia el agente para que este último pueda tomar decisiones. De acuerdo con lo investigado por García (2003), los intereses de aquellos que dirigen las empresas divergen con las de los dueños de ellas, pues mientras que los primeros van en busca del poder, prestigio y dinero, los últimos se encuentran interesados sólo en los beneficios que obtendrán del negocio. Por ello, se origina ineficiencia al darse una separación entre propiedad y control de una empresa. Si se considera que ambas partes buscan maximizar su beneficio, entonces se entiende el porqué se puede caer en un conflicto de intereses (Palacín, 2002). Por esa razón es importante conocer cuál es el contrato que logra que las dos partes maximicen su beneficio. García (2003) refiere dos situaciones en las que se puede observar que los intereses de una parte pueden ir en contra de las de la otra parte: (1) cuando los directivos se comprometen con proyectos de alto costo en un corto plazo, lo que reduce la rentabilidad de empresa, incrementa los costos y afecta a la gestión de los gerentes y

las posibles compensaciones por los resultados obtenidos; y (2) la diversificación de la empresa para aumentar su tamaño, pero no necesariamente sus resultados corporativos, al aceptar proyectos que no crean valor y afectan con las decisiones gerenciales a los intereses de los propietarios. El gobierno corporativo está relacionado con el problema de la agencia en cuanto a la separación entre el manejo de la empresa y la actividad económica de ella, cuyo tema fundamental es el cómo asegurar el financiamiento para, a su vez, asegurar retorno. (Jensen y Meckling, 1976; Schleifer y Vishny, 1996). Al respecto, existen dos corrientes de la Teoría de la Agencia que analizan el contrato entre el principal y el agente (Jensen, 1983). La primera de estas corrientes es la teoría positivista de la agencia, en donde se busca identificar situaciones de conflicto entre las metas del principal y del agente y cómo es que estas situaciones pueden ser resueltas, llegando a los dos siguientes mecanismos de gobierno: (a) los contratos basados en resultados que son capaces de detener de manera efectiva el oportunismo del agente, al alinear las preferencias de agentes y principales, puesto que consideran que el beneficio de ambos dependerá de las mismas acciones que se lleven a cabo. De esta manera, logran reducir el conflicto de intereses; y (b) el desarrollo de sistemas de información que permitan que el principal pueda tener conocimiento de las acciones que realiza el agente y controlarlo para que no lo engañe (Eisenhardt, 1989). La segunda corriente a la que se hace referencia hace referencia a la búsqueda de un contrato óptimo entre las partes, que puede estar basado en comportamientos o en resultados (García, 2003). También se asume en esta corriente, que existen conflictos de intereses entre el principal y el agente, pero considera que estos son ocasionados por una mayor aversión al riesgo por parte del agente en comparación con el principal, pues aquel tiene la mayor parte de su capital humano invertido en la empresa y no puede diversificar su empleo (Eisenhardt, 1989; Zajac y Westphal, 1994). Se establece que el punto central del modelo de contrato a emplear, gira en torno a la información que maneje el principal acerca de las acciones que realiza el agente. De esta manera, si hay información completa y el principal conoce que es lo que hace el agente. Entonces, un contrato basado en conducta es el más eficiente. En el caso de que no exista información exacta acerca de lo que hace el agente, puede ocurrir que,

o bien, tanto el principal como el agente actúen bajo objetivos diferentes, o que éste último no actúe de acuerdo con lo convenido entre ambos. Estas situaciones generan conflictos de interés, por lo que el principal tendrá las siguientes opciones para actuar: (a) invertir en sistemas de información para poder descubrir la conducta del agente y poder ejercer un control efectivo, o (b) realizar contratos con el agente basados en resultados, lo que transfiere parte del riesgo a este (Eisenhardt, 1989). En las organizaciones en las que existen relaciones de agencia, surgen costos, tanto por parte del agente como del principal cuando ambas partes buscan cerrar la brecha que se genera por la divergencia de intereses. Estos son los llamados costos de agencia (Palacín, 2002), y que pueden referirse al intento de regular la intensidad de la conducta del agente mediante controles financieros, o al manejo de la información en la relación. En el primer caso, se puede afectar el resultado de la empresa (Baysinger y Hoskinson, 1990), y aunque algunos autores indican que en las compañías en las que los incentivos son fuertes los rendimientos serán mejores (Habib y Ljungqvist, 2005), se debe tener cuidado con el uso de incentivos de compensación para alinear los intereses de propietarios y gerentes.

Las investigaciones acerca de la teoría de la agencia sugiere que los accionistas mayoritarios tienen la habilidad para mitigar los problemas de agencia, influenciando en las decisiones que se tomen en ellas y que las compañías que operan en un entorno altamente competitivo tendrán mayores incentivos para mostrarse en el mercado debido a que tienen un menor riesgo de perder dicha competitividad (Birt, Bilson, Smith, y Whaley, 2006). En las investigaciones sobre la teoría de la agencia se muestra que, además de la importancia de los incentivos entre los inversionistas y los encargados de la dirección de las empresas, existen dos aspectos que deben ser considerados en la organización: (a) el tratamiento de la información en el control de las actividades ejecutivas y (b) las implicancias del riesgo y la influencia que tiene en el establecimiento del contrato entre el principal y el agente (Eisenhardt, 1989). Al respecto se sugiere que: (a) las compañías que presentan mayor riesgo buscan disminuir los costos usando contratos de compensación por incentivos con los gerentes, reduciendo así el nivel de expectativa de compensación de incentivos, y (b) las compañías que hacen uso de bajas compensaciones de incentivos pueden lograr

grandes beneficios a partir de los altos niveles del control del consejo y de esta manera depender más de ese control (Zajac y Westphal, 1994). En el segundo caso, en la investigación realizada por Eisenhardt (1989), se puede notar que el componente del manejo de la información se encuentra presente en las dos corrientes de investigación acerca de la teoría de la agencia. En la relación entre el principal y el agente, existe diferencia en la disponibilidad, uso y tratamiento de la información, en cuanto a cantidad y contenido, diferencia conocida como asimetría. El autor de la teoría de la asimetría de la información, indica que el desempeño del gobierno corporativo depende de la manera en que el agente y el principal se comunican y de que los problemas, producto de esta asimetría, no desaparecen aún cuando las relaciones entre gerentes y accionistas están libres de conflicto (Kostyuk, 2005). Los niveles de monitoreo están inversamente relacionados con los niveles de incentivo administrativo y se dan tanto costos como beneficios en el monitoreo que se realiza sobre la alta gerencia, los cuales varían de acuerdo con la organización (Zajac y Westphal, 1994). Para minimizar el efecto de la asimetría de la información, se realiza el monitoreo de ésta, generándose así, costos de agencia adicionales que influirán directamente en el nivel de uso de incentivos para el manejo de la empresa y se debe considerar dos situaciones en su ejecución: (1) el grado en que la empresa usa los incentivos de compensación, y (2) la complejidad de la estrategia corporativa de la empresa. El primer punto involucra un nivel de monitoreo del directorio requerido en el caso de que los gerentes no acepten ninguna compensación de riesgo que se encuentre ligada al desempeño de la compañía. En otras palabras, los beneficios de un fuerte monitoreo son particularmente evidentes en situaciones en las que los incentivos de administración tienen sólo un débil lazo con el desempeño de la compañía. El segundo punto debe ser considerado en términos de la asimetría de la información, en la que es necesario considerar las características del agente y las decisiones y acciones que puede tomar, y que, de acuerdo a las estrategias de cada corporación, influirá de distinta manera en la empresa (Zajac y Westphal, 1994). Pero, más allá del control que se haga de la información para eliminar los problemas de asimetría y los costos asociados a ellos, la teoría de la agencia también indica que así como se producen conflictos. Esto debido a la separación entre propiedad y

control en una empresa por el medio en el cual se desenvuelve, también el entorno genera mecanismos para controlarlos (Palacín, 2002). En base a estas teorías se construyó la descripción.

En lo referido a la fundamentación científica de esta investigación, la variable que representa el problema con cuya solución se pretendió contribuir fue la pequeña empresa familiar que se respalda en la teoría Agencia (Palacín, 2002).

Empresa Familiar. El estudio de la empresa familiar ha evolucionado en los últimos años. Antes se pensaba que empresa familiar era sinónimo de empresa pequeña, con escasa organización y poco crecimiento. Pero la existencia de grandes empresas como Wal Mart, Cargill, Gap, Fiat, Benetton, Ferrero, Marriott, Levi - Strauss, Hallmark, Johnson, Estée Lauder, McGraw - Hill, conocidas mundialmente y de gran prestigio, permite reflexionar sobre la importancia de la empresa familiar (Monteferrante, 2006). Además de las 500 empresas más grandes de mundo, el 37% son empresas familiares. Entre las que destacan: Wal Mart en primer lugar, Ford Motor en segundo lugar, Samsung en el tercero, Banco Santander en el decimosexto, Corte Inglés en el sexagésimo sexto y Mercadona e Inditex en los octogésimo quinto y centésimo décimo sexto lugares respectivamente (American Management Services, 2006; Fundación Nexia, 2007). En el Perú existen grandes y reconocidas empresas familiares, por ejemplo: 38 Grupo Graña y Montero, Grupo Gloria, Grupo Wong, Grupo Benavides, Grupo Romero, y Grupo años que junto a la mediana, pequeña y microempresa familiar brindan empleo a un gran sector de la población y representan la "Espina Dorsal del desarrollo económico" (Gómez, 2003). La empresa familiar es el motor de la economía de un país. Logra cambios cruciales en la disminución de la pobreza y mejora la calidad de vida de las personas. Es importante entenderla, comprenderla, y propiciar su formación y crecimiento (Gómez, 2003). Las empresas familiares son protagonistas esenciales en la economía de un país, de allí el interés de fortalecer su estructura y lograr su continuidad (Lansberg, 2000). Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (American Management Services, 2006). En América del norte, la empresa familiar comprende entre el 80% y el 90% del total de las empresas, representando aproximadamente el 50% del producto bruto

interno y el 60% del empleo. En la Unión Europea, la empresa familiar representa, aproximadamente, el 70% y en Latinoamérica representan un promedio de 90% (American Management Services, 2006). La pequeña y microempresa en el Perú, representa el 98% del total de empresas peruanas de las que, la mayor parte, son empresas familiares (Sunat, 2005). La importancia de la empresa familiar radica en que el mayor número de empresas en el mundo son empresas familiares (Gallo & Cappuyns, 2004a). Una de las principales preocupaciones sobre empresa familiar consiste en el elevado índice de quiebra o mortandad. Por lo tanto, de menor esperanza para permanecer en el tiempo (Gallo & Cappuyns, 2004a). Sobre este punto, la permanencia de la empresa familiar en el tiempo, existen un gran número de 39 quiebras: solamente el 40% de las empresas familiares se mantienen a la segunda generación, 12% a la tercera generación y 3% a la cuarta generación (American Management Services, 2006). Estas características de la empresa familiar han despertado el interés de los académicos por realizar una mayor y profunda investigación acerca de la competitividad de la empresa familiar (Sharma & Zahra, 2004). Existen diferentes enfoques sobre el concepto de empresa familiar que dificultan la comparación estadística entre diferentes sociedades, países, bloques económicos y continentes.

Una empresa familiar se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento. La naturaleza y medida de tal participación es variable. En ciertos casos, algunos miembros de la familia trabajan tiempo parcial. Por ejemplo, en pequeños restaurante un cónyuge puede servir como anfitrión y administrador, el otro puede llevar los registros contables y los hijos pueden trabajar en la cocina o como meseros.

También se reconoce que la empresa es un negocio familiar cuando pasa de una generación a otra. Por ejemplo, Thompson" PlumbingSupply está ahora encabezada por Bill Thompson Jr., hijo del fundador quien ya falleció. Bill Thompson III ha comenzado a trabajar en el piso de ventas, después de servir en el área de inventarios durante sus años de educación media superior. Él es el evidente heredero que algún día sustituirá a su padre. La gente de su comunidad reconocerá a Thompson" PlumbingSupply como un negocio familiar.

La mayoría de los negocios familiares son pequeños. Sin embargo, las consideraciones familiares pueden seguir siendo importantes aun cuando tales negocios se conviertan en grandes corporaciones. Compañías como Wal-Mart, Levi Strauss, Ford Motor Company y MarritCorpoation todavía se reconoce, en algún grado, como negocios familiares.

Asimismo, la pequeña empresa familiar se manifiesta en las siguientes dimensiones: Dirección y control, propiedad, retribución y continuidad transferencia generacional.

Dirección y control. Otros autores establecen que la empresa es familiar, si existe un control efectivo de la familia en la empresa. Dicho control lo efectúan a través de miembros de la familia que trabajan en la empresa, desempeñando cargos de autoridad (Litz, 1995:78; Nieto, 2003:116). El problema de delimitar que cantidad o porcentaje de puestos de la empresa son necesarios para considerar a la empresa influenciada por la familia es un hecho sobre el que los autores no se ponen de acuerdo. Así, Davis (1983:47) indica que será familiar aquella empresa sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades de la familia a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Dyer (1986:xiv) indica que es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la dirección están influenciadas por una relación con una familia (o Familiar es la empresa influenciada por la familia).

Propiedad. La mayor parte de la literatura que analiza a las organizaciones familiares coincide en afirmar que son aquellas empresas en las que recae mayoritariamente la propiedad y/o la dirección en manos de la familia (Litz, 1995:78; Sharma et al., 1997:2). En la delimitación de la condición de mayoritaria radica uno de los principales problemas de la definición de la empresa familiar. Así, Gallo y García (1989:68) consideran como familiar aquella empresa cuya propiedad en manos de 1 o 2 familias es superior al 10% y la suma de los 3 siguientes propietarios es menor a un tercio de los primeros propietarios. Sin embargo, otros autores han considerado más restrictivamente como familiar a aquella organización cuya

propiedad en manos de la familia sea superior al 50% (Leach, 1993:22; De Aguilar, 1998:23).

Retribución en la empresa familiar: Marco teórico y evidencia empírica de un concepto difícil de homogenizar. Por esto, actualmente se define a la familia de forma amplia, intentando recoger a través de su concepto todas las estructuras alternativas de agrupación humana que han aparecido en la última década, tales como familias monoparentales, familias reconstruidas, comunas. Esta inexactitud conceptual se transmite al propio concepto de empresa familiar. Así, existen definiciones de empresa familiar que no matizan que es familia (Bork , 1986:24), que la definen como grupo (sin explicar que miembros son los que forman ese grupo) (Carsrud, 1996:68, de Aguilar, 1998:23) y que la conceptualizan restrictivamente (Barnes y Hershon, 1976:106; Donckels y Fröhlich, 1996:149; Reyes y Sacristan, 2003:58) o permisivamente (Stern , 1986;xxi; Welsch, 1993:40; Sharma et al.11, 1997:2) .

Continuidad/transferencia generacional. Se considera familiar a la empresa en la que pueden distinguirse al menos dos generaciones trabajando en la empresa, o al menos existe una intención futura por parte de los familiares de las generaciones más jóvenes de continuar la empresa familiar. (Donnelly, 1964:94; Churchill y Hatten, 1987:54).

Por otra parte Relación entre la Familia y la Empresa.

Se reconocen tres subsistemas en una empresa familiar que son: empresa, propiedad y familia. La relación que se establezca entre estos tres grupos influirá en el desempeño propio de la empresa; por lo que es necesario que los roles y funciones de cada uno de ellos se encuentren claramente definidos para evitar que se entorpezcan la planificación y ejecución de acciones en la empresa. Esto debido a que cuando la empresa familiar crece también lo hace el número de accionistas familiares y no familiares, con lo cual aumenta el potencial de conflicto de intereses entre las partes de propiedad y dirección de la empresa. Debido a que el consejo de administración es el encargado de gobernar la empresa, este debe considerar la relación entre propiedad y empresa, teniendo en cuenta cómo es que afectan las dimensiones familiares por las decisiones que se tomen (Instituto de la Empresa

Familiar, 2005; Palacín, 2002). Debe considerarse que en la práctica la distinción propuesta resulta difícil de llevar a cabo pues es común que los propietarios desempeñen más de un rol de manera simultánea, por lo que algunos autores consideran que esta situación de confusión entre gobierno y dirección en la empresa constituye una debilidad en la empresa familiar pues se convierten en una traba al momento de tomar decisiones para la solución de problemas (Braun y Sharma, 2007; Gallo, 2005). Esta presumible debilidad también es identificada como una oportunidad por otros autores, quienes afirman que esta característica añade agilidad a la toma de decisiones en las empresas familiares para la toma de decisiones (Davis & Tagiuri, 1992). Para lograr que los accionistas se encuentren satisfechos con la empresa se debe contar con mecanismos que puedan tratar los temas de la empresa, la familia y los accionistas por separado; y que a la vez deben cumplir con las siguientes tres características:

- a) identificar el sentido de la empresa así como sus valores,
- b) generar el marco de normas de actuación de los miembros de la empresa y,
- c) ser receptoras del consenso de los involucrados en temas de familia y temas de empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). La diferenciación entre el ámbito familiar y empresarial es importante en una empresa familiar pues mejora los niveles de profesionalización y establecimiento de objetivos claros fomentando que a largo plazo se asegure la permanencia de la empresa en el tiempo, por lo que se hace necesario como una buena práctica el establecimiento de organismos dentro de la empresa que impulsen dichos objetivos (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). La visión compartida entre los miembros de la familia en una empresa familiar es la clave de la dirección exitosa ya que asegura un compromiso compartido y una dinámica de toma de decisiones estratégica (Mustakallio, Autio, y Zahra, 2002).

Este trabajo de investigación tiene como propósito describir y dar a conocer cuáles son los problemas que existen en la pequeña empresa familiar en el Distrito de Callería. Hoy en día el tema de pequeña empresa familiar está adquiriendo una mayor importancia debido a que los estudios están considerando a la familia como el

principal, dentro de las empresas además es de conocimiento común de una empresa familiar que permite alcanzar sus objetivos.

Se justifica porque es necesario conocer las pequeñas empresas familiares del Distrito de Calleria, para realizar el análisis de la problemática por la que está atravesando el sector de la Pequeña Empresa Familiar, quienes han sido afectadas por los cambios de la política económico que el gobierno de turno impuso a la sociedad peruana y a la falta del criterio gerencial de los propios empresarios familiares, quienes observan un comportamiento pasivo frente a dichos cambios. Estos factores han generado un estancamiento en la actividad productiva de las pequeñas empresas familiares, más aun en estos momentos en que las empresas deben buscar la competencia total como un medio de lograr su permanencia en el tiempo donde se encuentra desarrollando su actividad.

Según se desprende de la problemática descrita, el problema general de investigación queda formulado a través de la interrogante "¿Cómo es la pequeña empresa familiar en el Distrito de Calleria?", mientras que los específicos se los puntualiza como sigue:

¿Cómo es la pequeña empresa familiar de retribución en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

¿Cómo es la pequeña empresa familiar de la propiedad en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

¿Cómo es la pequeña empresa familiar de dirección y control en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

¿Cómo es la pequeña empresa familiar de continuidad transferencia Generacional en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?

Así mismo, la hipótesis general no esta considerada por su propia naturaleza de la investigación descriptiva unidimensional.

Por otra parte, el objetivo general que guio esta investigación es diagnosticar la pequeña empresa familiar en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo 2016, y los específicos son:

Describir la pequeña empresa familiar de retribución en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

Describir la pequeña empresa familiar de la propiedad en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

Describir la pequeña empresa de dirección y control en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

Describir la pequeña empresa de continuidad transferencia Generacional en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Ámbito de estudio.

Se realizara en el distrito de Callería de la provincia de coronel portillo de la región de Ucayali

2.2 Tipo de investigación

El tipo de estudio según Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2008), fue Básica no experimental, ya que no se aplicó estímulo alguno para cambiar el comportamiento de la variable.

2.3 Nivel de Investigación

Fue descriptivo unidimensional debido a que solo se limito a describir las principales características de la variable única en estudio, La pequeña empresa familiar

2.4 Método de Investigación

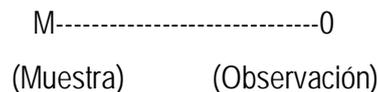
GÓMEZ, J. (2006) Método cuantitativo, es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables

que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos, no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posible a la representación del concepto que el investigador tiene en mente. Se aplicará el método cuantitativo, porque nos valdremos de los números para examinar datos de la información, ya que aportara a la conexión fundamental entre la observación, ya que aportara a la conexión fundamental entre la observación y la experiencia matemática es decir mostraremos los números y gráficos por ejemplo estadísticas, porcentajes, etc.

- Base de datos
- Distribución de frecuencias
- Tabla comparativa por dimensiones e indicadores de la variable

2.5 Diseño de Investigación

El diseño de investigación es descriptivo de contenido transversal, porque, como lo señalan Llanos, F. y Fernández, C. (2005) y Castillo, M. (2004), pues se indagó la incidencia de las modalidades de una variable a una determinada muestra.



Donde:

M = Muestra conformada por los pequeños empresarios familiares que fueron encuestados

O = Observación de la variable La pequeña empresa familiar.

2.6 Población, Muestra, Muestreo

2.6.1. Población

Antony Ramos (2007) la población es el conjunto de elementos, objetivo. Desde el punto de vista estadístico, se entiende por tal al conjunto de todas las posibles mediaciones u observaciones acerca de las cuales se desea obtener información. La población de estudio estuvo conformado por 45

empresarios familiares del Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.

2.6.2. Muestra

Antony Ramos (2007) la muestra es el sub conjunto de la población. Es la base que amplía la estadística inferencial para extraer conclusiones sobre la población, ahorrándonos el estudio de la población completa que puede ser muy costoso. La muestra estuvo conformado por 40 empresarios familiares del Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo, de la siguiente manera:

Muestra de estudio

Micro empresario	Nº	Sexo	
		Femenino	Masculino
Distrito de Calleria	40	15	25
Total	40	15	25

Fuente: Registrados en el Distrito de Calleria 2016.

Para la obtención de la muestra, se aplico la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times P \times Q \times N}{\epsilon^2 \times (N - 1) + \frac{Z_{\alpha}^2 \times P \times Q}{2}}$$

N = Población (45).

n = Tamaño de la muestra necesaria.

P = Probabilidad de que evento ocurra (90%).

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (10%).

$$\frac{Z_{\alpha}^2}{2} = 1,96.$$

$\epsilon^2 = 0,05$. Por lo tanto

$$n = \frac{1,96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 45}{0.05^2(45-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n= 40,3755605

Obteniéndose una muestra de 40.

2.6.3. Muestreo.

Ramos, (2007) El muestreo no probabilístico en cada unidad no tiene igual probabilidad de participar en la muestra. No se puede calcular un error muestral. Alto riesgo de invalidez producido por la introducción de sesgos.

El muestreo fue No probabilístico, porque se hizo de manera intencional, el criterio que se tomo para seleccionar a los 40 pequeños empresarios familiares del Distrito de Calleria-2016, fueron personas amigas.

2.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

2.7.1 Técnicas

La técnica que se utilizo en el presente proyecto fue la encuesta.

2.7.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizo fue la ficha del cuestionario y la observación directa de la muestra, en función de comportamientos esperados.

2.8 Procedimiento de Recolección de Datos

Berger, (1998), Método cuantitativo, recoge y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos, sus objetivos son cuantitativo.

Para el procedimiento de la recolección de datos realizamos la encuesta y se aplicó el estadístico “z” de Student porque la muestra fue tomada a 40 empresarios familiares del Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo, 2016.

2.9 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados por medios electrónicos, clasificados y sistematizados de acuerdo a las respuestas de los 40 empresarios familiares, teniendo en cuenta la variable la pequeña empresa familiar a través del programa estadístico SPSS.

III. RESULTADOS

Tabla N° 02. Resultados Retribución

Retribución	fi	%
NUNCA	0	0%
A VECES	18	45%
SIEMPRE	22	55%
Total	40	100%

Del total de la muestra, un 55% siempre utilizan la retribución, mientras que el 45% a veces utiliza la retribución y 0% nunca utiliza.

Tabla N° 03. Propiedad

Propiedad	fi	%
NUNCA	2	5%
A VECES	10	25%
SIEMPRE	28	70%
Total	40	100%

Del total de la muestra, un 70% siempre la propiedad de la empresa esta representada por la familia, mientras que el 25% a veces la propiedad de la empresa esta representada por la familia y 0% nunca esta representada por la familia.

Tabla N° 04. Dirección y Control

Dirección y control	fi	%
NUNCA	0	0%
A VECES	6	15%
SIEMPRE	34	85%
Total	40	100%

Del total de la muestra, un 85% siempre un miembro de la familia asume la Dirección y Control de la empresa familiar, mientras que el 15% a veces un miembro de la familia asume la Dirección y Control de la empresa familiar y 0% nunca asume.

Tabla N° 05. Continuidad transferencia generacional

Continuidad, transferencia generacional	fi	%
NUNCA	0	0%
A VECES	14	35%
SIEMPRE	26	65%
Total	40	100%

Del total de la muestra, un 65% siempre utilizan la continuidad, transferencia generacional, mientras que el 35% a veces utiliza la continuidad, transferencia generacional y 0% nunca utiliza.

TABLA N° 06: Resultado de la Pequeña Empresa Familiar

La pequeña empresa familiar	fi	%
Retribución	8	20%
Propiedad	11	28%
Dirección y control	12	30%
Continuidad, transferencia generacional	9	23%
Total	40	100%

La tabla N° 06 muestra que la pequeña empresa familiar más frecuente son las de Dirección y Control (30%) y la propiedad (28%), seguido es la continuidad, transferencia generacional (23%) y la retribución (20%).

IV. DISCUSIÓN

Esta discusión se realiza sobre la base de los resultados esenciales que se manifiestan entre las tablas 2 y 6, pues estos expresan la descripción que existe entre la variable que se ha abordado en esta investigación, y que dan respuesta a los problemas de investigación planteados en esta investigación.

La tabla 2 muestra que antes del total de la muestra, un 55% siempre utilizan la retribución, mientras que el 45% a veces utiliza la retribución y 0% nunca utiliza.

Coinciden estos hallazgos con los que Sharma y Zahra (2004), quien concluye que los temas de relaciones interpersonales, dinámica de negocios, rendimiento de empresas, género y etnia en empresas familiares, se relacionan significativamente, en este sentido, también Bork (1986) define a la familia como grupo humano, y considera familias monoparentales, familias reconstruidas y comunas.

En general Gómez, (2003). Considera a la empresa familiar como el motor de la economía de un país. Logra cambios cruciales en la disminución de la pobreza y mejora la

calidad de vida de las personas. Es importante entenderla, comprenderla, y propiciar su formación y retribución.

Asimismo, la tabla 3 manifiesta del total de la muestra, un 70% siempre la propiedad de la empresa esta representada por la familia, mientras que el 25% a veces la propiedad de la empresa esta representada por la familia y 0% nunca esta representada por la familia.

En este aspecto, los hallazgos de esta investigación tienen similitud con los de Lansberg, (2000). Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (American Management Services, 2006). En América del norte, la empresa familiar comprende entre el 80% y el 90% del total de las empresas, representando aproximadamente el 50% del producto bruto interno y el 60% del empleo. En la Unión Europea, la empresa familiar representa, aproximadamente, el 70% y en Latinoamérica representan un promedio de 90%.

Litz, (1995) y Sharma (1997) Propiedad. La mayor parte de la literatura que analiza a las organizaciones familiares coincide en afirmar que son aquellas empresas en las que recae mayoritariamente la propiedad y/o la dirección en manos de la familia. En la delimitación de la condición de mayoritaria radica uno de los principales problemas de la definición de la empresa familiar. Así, Gallo y García (1989:68) consideran como familiar aquella empresa cuya propiedad en manos de 1 o 2 familias es superior al 10% y la suma de los 3 siguientes propietarios es menor a un tercio de los primeros propietarios. Sin embargo, otros autores han considerado más restrictivamente como familiar a aquella organización cuya propiedad en manos de la familia sea superior al 50%.

En cuanto a la tabla 4 del total de la muestra, un 85% siempre un miembro de la familia asume la Dirección y Control de la empresa familiar, mientras que el 15% a veces un miembro de la familia asume la Dirección y Control de la empresa familiar y 0% nunca asume. En esta dimensión fue la más realizada por lo que se ha reflejado la más usada.

En este sentido Birt, Bilson, Smith, y Whaley, (2006). En las investigaciones sobre la teoría de la agencia se muestra que, además de la importancia de los incentivos entre

los inversionistas y los encargados de la dirección de las empresas, existen dos aspectos que deben ser considerados en la organización:

- a) el tratamiento de la información en el control de las actividades ejecutivas y
- b) las implicancias del riesgo y la influencia que tiene en el establecimiento del contrato entre el principal y el agente.

Al respecto se sugiere que las compañías que presentan mayor riesgo buscan disminuir los costos usando contratos de compensación por incentivos con los gerentes, reduciendo así el nivel de expectativa de compensación de incentivos, y las compañías que hacen uso de bajas compensaciones de incentivos pueden lograr grandes beneficios a partir de los altos niveles del control del consejo y de esta manera depender más de ese control.

Litz, (1995) y Nieto, (2003) Establecen coherencia de Dirección y control. Otros autores establecen que la empresa es familiar, si existe un control efectivo de la familia en la empresa. Dicho control lo efectúan a través de miembros de la familia que trabajan en la empresa, desempeñando cargos de autoridad. El problema de delimitar que cantidad o porcentaje de puestos de la empresa son necesarios para considerar a la empresa influenciada por la familia es un hecho sobre el que los autores no se ponen de acuerdo. Así, Davis, (1983) indica que será familiar aquella empresa sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades de la familia a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Dyer (1986) indica que es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la dirección están influenciadas por una relación con una familia o Familiar es la empresa influenciada por la familia.

En la tabla 5 del total de la muestra, un 65% siempre utilizan la continuidad, transferencia generacional, mientras que el 35% a veces utiliza la continuidad, transferencia generacional y 0% nunca utiliza.

En este aspecto, los hallazgos de esta investigación tienen coherencia con los de Donnelly, (1964) y Churchill y Hatten, (1987) por lo que considera familiar a la empresa en la que pueden distinguirse al menos dos generaciones trabajando en la empresa, o al

menos existe una intención futura por parte de los familiares de las generaciones más jóvenes de continuar la empresa familiar.

La tabla N° 06 muestra que la pequeña empresa familiar más frecuente son las de Dirección y Control (30%) y la propiedad (28%), seguido es la continuidad, transferencia generacional (23%) y la retribución (20%).

Por ello se desprende de lo sostenido por Chrisman (1996 a 2003), que analiza las diferentes investigaciones encontradas y detalla la participación de los estudios hasta entonces realizados en los diferentes temas de empresa familiar: sucesión 22%; rendimiento económico 15%; gobernabilidad de empresas 10%; recursos, ventajas competitivas y conflictos 6%; innovación, iniciativa empresarial, objetiva, formulación estratégica 5%; internacionalización 3%; profesionalización de la empresa familiar 2%. Se estima que existen muy pocas investigaciones basadas en análisis de información y rigurosidad de metodología. En consecuencia, el entendimiento de cada tema sigue siendo superficial. Se continúa hablando de sucesión, rendimiento, actuación económica, y gobernabilidad.

V. CONCLUSIONES

1.- Para la pequeña empresa familiar más frecuentes son la Dirección y control (30%) y la propiedad (28%) en las pequeñas empresas familiares del distrito de Calleria, 2016, tal como se muestra en la tabla N° 06.

2.- El 55% de los empresarios familiares encuestados afirman que SIEMPRE es necesario la Retribución para la pequeña empresa familiar como se muestra en la tabla N° 02.

3.- El 70% de los empresarios familiares encuestados afirman que SIEMPRE es necesario la Propiedad para la pequeña empresa familiar como se muestra en la tabla N° 03.

4.- El 85% de los empresarios familiares encuestados afirman que SIEMPRE es necesario la Dirección y el control para la pequeña empresa familiar como se muestra en la tabla N° 04.

5.- El 65% de los empresarios familiares afirman que A VECES es necesario la continuidad transferencia generacional para pequeña empresa familiar como se muestra en la tabla N° 05.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-Anderson y Reeb (2003) Empresas más jóvenes y empresas de mayor experiencias.

-Baulenas, A., & Gimeno, A. (2003). Modelos de empresa familiar: identidad y estructura. Iniciativa Emprendedora, 40, 95 – 109.

Chrisman (1996 a 2003), La importancia de entender y comprender los diferentes tipos de empresa familiar.

-Carbajal (2000) Guía de Acción para empresas familiares.

-Carlock y Mard (2001) Los miembros de la familia y los intereses del negocio.

-Casado, F.; Merino, F.; Salas, V.; Solé, J. (1997). «La eficiencia de las empresas familiares industriales en España». Barcelona Management Review, N° 4: 42-52.

-Davis, Gersick, McCollom y Lansberg (1997), el estudio de las empresas familiares como un sistema.

-Davis y Tagiuri (1992), Importancia de los atributos de las empresas familiares.

-Dyer (2006), Las variables típicas que afectan el rendimiento de una empresa familiar.

-Ensley y Pearson (2003), Equipo de Dirección e las empresas familiares.

- Fantuzzi, Roberto. (1996) "Empresas Familiares: solo podrán sobrevivir si venden parte de su capital". Diario Gestión 3 de noviembre de 1996. Lima-Perú.
- Galán (2010) "Las limitaciones y recursos de las empresas familiares Lima-Perú.
- Gersick, McCollon y Lamsbegalán (1997) "Estudio de las empresas familiares como un sistema.
- Instituto Familiar (2005) "Estudios de empresas familiares.
- Instituto Peruano de Administración de Empresas– IPAE (1995) "Revista Gerencia" Tema: Los 10 pecados capitales de las empresas familiares. Edición. Lima-Perú.
- Kertesz y Atalaya (1999) "Fundadores de las empresas familiares.
- Martínez y Rodríguez (2006) "Estudio de las empresas familiares.
- Martínez, Stohn y Quiroga (2007) "Influencia de la propiedad de la familia en la empresa.
- Peter C. Leach (1994) La empresa familiar.
- Sharma y Zahra, (2004). Gerencia estratégica en empresas familiares.
- Shleifer y Vishny (1996) Responsabilidad de los derechos de la propiedad de la empresa.
- SUNAT (2008), *Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE. D.S. No 007-2008-TR.* (Versión Adobe Digital).

Anexos

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN EL DISTRITO DE CALLERÍA DE LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO DEL AÑO 2016”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA		
<p>GENERAL ¿Cómo fue la pequeña empresa familiar en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cómo es la pequeña empresa familiar de retribución en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?</p> <p>¿Cómo es la pequeña empresa familiar de la propiedad en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Diagnosticar la pequeña empresa familiar en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.</p> <p>ESPECIFICO</p> <p>-Describir la pequeña empresa familiar de retribución en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.</p> <p>-Describir la pequeña empresa familiar de la propiedad en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.</p> <p>-Describir la pequeña empresa de dirección y control en el Distrito de Calleria de la Provincia</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>De acuerdo a la naturaleza del estudio el presente proyecto no lleva hipótesis por ser una investigación netamente descriptiva unidimensional por tener una sola variable.</p>	<p>VARIABLE ÚNICA</p> <p>La pequeña empresa familiar.</p>	<p>1. Dirección y control</p>	<p>-Sistema de Control. -Habilidades familiares. -Personal adecuado. -Realización del presupuesto.</p>	<p>TIPO Y NIVEL</p> <p><u>Tipo de Investigación.</u> El tipo de estudio según Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2008), fue Básica no experimental, ya que no se aplicó estímulo alguno para cambiar el comportamiento de la variable.</p> <p><u>Nivel de Investigación</u> Fue descriptivo unidimensional debido a que solo se limito a describir las principales características de la variable única en estudio, La pequeña empresa familiar</p> <p><u>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</u> El diseño de investigación es descriptivo de contenido transversal, porque, como lo</p>	<p><u>POBLACION</u> Antony Ramos (2007) la población es el conjunto de elementos, objetivo. Desde el punto de vista estadístico, se entiende por tal al conjunto de todas las posibles mediaciones u observaciones acerca de las cuales se desea obtener información. La población de estudio estuvo conformado por 45 empresarios familiares del Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.</p> <p><u>MUESTRA</u> Antony Ramos (2007) la muestra es el sub conjunto de la población. Es la base que amplía la estadística inferencial para extraer conclusiones sobre la población, ahorrándonos el estudio de la población completa que puede ser muy costoso. La muestra estuvo conformado por 40 empresarios familiares del Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo, de la siguiente manera:</p>	<p><u>TÉCNICA.</u> La técnica que se utilizo en el presente proyecto fue la encuesta.</p> <p><u>INSTRUMENTOS</u> El instrumento que se utilizo fue la ficha del cuestionario y la observación directa de la muestra, en función de comportamientos esperados.</p> <p><u>Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos</u> Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados por medios electrónicos, clasificados y sistematizados de acuerdo a las respuestas de los 40 empresarios familiares, teniendo en cuenta la variable la pequeña empresa familiar a través del programa estadístico SPSS.</p>
				2. Propiedad	<p>-Tiempo completo en la pequeña empresa familiar. -Entrenador. -Involucración en la pequeña empre. .Capacitaciones</p>			

<p>¿Cómo es la pequeña empresa familiar de dirección y control en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?</p> <p>¿Cómo es la pequeña empresa familiar de continuidad transferencia Generacional en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016?</p>	<p>de Coronel Portillo del año 2016.</p> <p>-Describir la pequeña empresa de continuidad transferencia Generacional en el Distrito de Calleria de la Provincia de Coronel Portillo del año 2016.</p>			<p>3. Retribución</p> <p>4.Continuidad, transferencia generacional</p>	<p>-La pequeña empresa familiar</p> <p>-Demuestra ideas para mejorar el desempeño</p> <p>-Toma de Decisiones</p> <p>-Intereses empresariales.</p> <p>-Planteamiento de continuidad</p> <p>-Identificación con la empresa</p> <p>-Incorporación familiar.</p> <p>-Trabajadores de la pequeña empresa familiar.</p>	<p>señalan Llanos, F. y Fernández, C. (2005) y Castillo, M. (2004), pues se indagó la incidencia de las modalidades de una variable a una determinada muestra.</p> <p>M ----- 0</p> <p>(Muestra) (Observación)</p> <p>Donde: M = Muestra conformada por los pequeños empresarios familiares que fueron encuestados</p> <p>O = Observación de la variable La pequeña empresa familiar.</p>	<p><u>MUESTREO</u></p> <p>El muestreo fue No probabilístico, porque se hizo de manera intencional, el criterio que se tomo para seleccionar a los 40 pequeños empresarios familiares del Distrito de Calleria-2016, fueron personas amigas.</p>	
--	--	--	--	--	---	---	---	--

ANEXO N° 02

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO ENCUESTA: PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

INTRODUCCIÓN: Amigo empresario el objetivo de la encuesta es conocer las pequeñas empresas familiares en el Distrito de Callería de la Provincia de Coronel Portillo año 2016. Solicito responder el cuestionario encuesta con sinceridad, marcando con una (X) la que mejor exprese.

1 NUNCA	2 A VECES	3 SIEMPRE
---------	-----------	-----------

PARTE: Pequeña Empresa Familiar

Dimensiones/ ítems		1	2	3
Dimensión: Retribución				
1	¿La pequeña empresa familiar le paga sus estudios?			
2	¿Propone ideas para que la pequeña empresa familiar tenga mayor desempeño?			
3	¿Se involucra en la toma de decisiones?			
4	¿Se esmera por cuidar los intereses empresariales?			
Dimensión: Propiedad				
5	¿Influyó su padre para que Ud. se involucre a tiempo completo a la pequeña empresa familiar?			
6	¿Su padre le sirvió de entrenador?			
7	¿Su padre motiva a sus hermanos para que se involucren a la pequeña empresa familiar?			
8	¿Recibe capacitaciones en temas de la empresa familiar?			
Dimensión: Dirección y control				

9	¿El sistema de dirección y control es bueno?			
10	¿Las habilidades de un familiar determina el puesto de control de su pequeña empresa familiar?			
11	¿Cree que tiene el personal adecuado para llevar a cabo un buen servicio?			
12	¿Se trabaja la realización del presupuesto que incluye la aprobación por la familia?			
	Dimensión : Continuidad Transferencia generacional			
13	¿La pequeña empresa familiar garantiza el planteamiento de continuidad?			
14	¿Se identifica más Ud. con la empresa familia?			
15	¿Los miembros de la familia que han sido incorporados a la empresa familiar lo hacen por el bien de la ganancia familiar?			
16	¿El número de trabajadores de su pequeña empresa familiar se debe a las diferentes sucesiones generacionales?			

Total	.			
Total General	.			

Gracias.