



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“FACTORES DE LA PROFESIONALIZACIÓN QUE INFLUYEN EN LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES FAMILIARES EN LIMA METROPOLITANA”**

Trabajo de Investigación presentado para optar por el grado de Bachiller en Administración con
mención en Dirección de Empresas que presenta:

Henry Collazos Rios

Asesor: Jhony Ostos Marino

Lima-Perú

Diciembre 2018

INDICE

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1 Descripción de la situación problemática.....	8
1.2 Formulación del problema.....	9
1.2.1 Preguntas de investigación general.....	9
1.2.2 Pregunta de investigación específica.....	9
1.3 Determinación de objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 Justificación	9
1.5 Viabilidad.....	10
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Bases teóricas	10
2.1.1 PYMEs.....	10
2.1.1.1 Definición de PYMEs.....	10
2.1.1.2 Características	10
2.1.2 Empresas familiares	11
2.1.2.1 Definición de empresas familiares:	11
2.1.2.2 Modelo de los 3 círculos.....	11
2.1.3 Profesionalización	12
2.1.3.1 Definición de profesionalización	12
2.1.3.2 Profesionalización de empresas familiares	13
2.1.4 Competitividad	14
2.1.5 Profesionalización como un factor de competitividad.....	14
2.1.5.1 Cultura organizacional.....	14
2.1.5.2 Proceso de Profesionalización	15
2.1.5.2.1 Estructura organizacional:	15
2.1.5.3 Liderazgo	16
2.1.5.4 Selección.....	16
2.1.5.5 Capacitación	16
2.2 Antecedentes de investigación	17
2.3 Contexto de la investigación.....	19

2.3.1 Empresas familiares.....	19
2.3.2 Profesionalización de empresas familiares.....	19
2.4 Hipótesis.....	20
2.4.1 Hipótesis general.....	20
2.4.2 Hipótesis específicas.....	20
CAPITULO III. METODOLOGIA	21
3.1 Diseño de la Investigación.....	21
3.2 Población y muestra	21
3.2.1 Población objetivo.....	21
3.2.2 Método de muestreo.....	21
3.2.3 Tamaño de la muestra.....	22
3.3 Método de recolección de datos.....	22
3.3.1 Instrumento de medición	22
3.3.2 Validación de instrumentos por expertos	22
3.3.3 Análisis de la fiabilidad del instrumento.....	22
3.3.4 Método de análisis de datos.....	25
1.4 Desarrollo de Prueba piloto	25
3.4.1 Resultados preliminares de prueba piloto	25
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	28
BIBLIOGRAFÍA.....	30
ANEXOS.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Prueba de KMO y Bartlett	22
Tabla 2: Varianza Total Explicada	23
Tabla 3: Matriz de Componente Rotado	24
Tabla 4: Alpha de Cronbach (14 ítems)	24
Tabla 5: Resultados Estadísticos	26
Tabla 6: Resumen modelo	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de los 3 círculos	12
Figura 2: Profesionalización como factor de Competitividad	14
Figura 3: Hipótesis de factores de la profesionalización de las PYMEs familiares	21

RESUMEN

El presente trabajo busca determinar si los factores de la profesionalización de las PYMEs familiares influyen en la competitividad. Para ello se realizó una investigación de tipo correlacional explicativa, el diseño del estudio es no experimental y transversal, la muestra comprende a 100 pequeñas y medianas empresas familiares de Lima Metropolitana que se encuentran en los registros públicos. Se eligió como instrumento de medición un cuestionario debidamente validado por expertos, medido con la escala de Likert, la información se procesó a través del software SPSS 25. Luego de revisar la teoría y de analizar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, se concluyó que la profesionalización influye en las actividades de gestión empresarial -explicada por la cultura y el proceso de formalización- y a la profesionalización de los sucesores -explicada por la capacitación y el liderazgo-.

Palabras claves : Profesionalización de empresas familiares, competitividad, PYMES

ABSTRACT

The present work seeks to determine if the factors of professionalization of family SMEs influence in competitiveness. For this, an explanatory correlational type research was carried out, the study design is non-experimental and transversal, the sample includes 100 small and medium-sized family businesses in Lima Metropolitana that are in public records. A questionnaire duly validated by experts, measured with the Likert scale, was chosen as a measurement instrument. and the information was processed through the statistical software SPSS 25. After reviewing the theory and analyzing the results obtained from the applied surveys, it was concluded that professionalization influences business management activities -explained by the culture and the formalization process- and the professionalization of the successors -explained by training and leadership-.

Keywords: Professionalization of family businesses, competitiveness, SMEs

INTRODUCCIÓN

El Perú tiene a una de las poblaciones más emprendedoras del mundo, ubicado en el noveno lugar entre las 60 economías. El rol económico de las pequeñas y medianas empresas peruanas es importante, porque impacta en el desarrollo económico y social, el mayor porcentaje de estas empresas, han sido constituidas por familias. Sin embargo, el país tiene una de las tasas más altas de interrupción, alcanzando el 8,8% en el 2015. En dicho año, el porcentaje de empresas mayores de tres años y medio en el país años es de 6.6%, muestra que existe un problema en la continuidad de las empresas.

Se analizaron varios aspectos sobre la continuidad de las empresas; por ejemplo, lo relacionado a la dirección, sucesión, y gobierno corporativo. Cabe resaltar que no se abordó un concepto global que haya comprendido todas las dimensiones que supone la profesionalización de las empresas familiares.

Esta investigación abordará temas relacionados a la profesionalización y como influye en la competitividad de las empresas familiares. Es aquí donde se centra la investigación y se pone énfasis en la profesionalización, que busca transformar el comportamiento de la organización, lo cual es no solo contratar a un director general ajeno a la familia, como se entiende sino como la inserción de la profesionalización en las actividades de la empresa mejorará la competitividad.

Esta investigación proporcionará un nuevo aporte a las empresas familiares y contribuya a que los directores o dueños que dirigen empresas familiares mediten sobre la importancia de la profesionalización.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

De acuerdo con el estudio realizado, indica que el 85.20% de las empresas privadas en América Latina se definen como empresa familiar (Salazar, 2012), quiere decir que las PYMES familiares o no familiares juegan rol importante en la economía tanto en América Latina como a nivel mundial, generando nuevos puestos de trabajo.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (2017) menciona que el Perú sigue siendo uno de los países más emprendedores del mundo, ubicado en el noveno lugar entre las 60 economías, sin embargo, tiene una de las tasas más altas de interrupción, alcanzando el 8,8% en 2015. En dicho año, el porcentaje de empresas mayores de tres años y medio en el país años fue de 6.6%, lo que demuestra que existe un problema en la continuidad de las empresas. En tal sentido es necesario realizar un análisis sobre los factores que limitan la continuidad.

La consultora PriceWaterhouseCoopers (2012) realizó el estudio “Visión y necesidades de las empresas familiares en el Perú”, en este se registran las opiniones o preocupaciones del empresariado nacional, mostrándose preocupados en aspectos que requieren ser atendidos. Reconocen que el nivel de profesionalización de sus negocios debe ser insertado en sus organizaciones con la finalidad de ser competitivos y esto le asegure su vigencia en el mercado.

Además, en el mismo estudio de investigación menciona que uno de los principales factores que influye en la sostenibilidad del negocio en el tiempo es la separación del vínculo familiar de las decisiones empresariales.

En nuestro país, existen pocas investigaciones relacionados a la profesionalización de las empresas familiares y su vínculo con la competitividad. La mayor parte de las investigaciones giran sobre temas relacionados a la dirección, sucesión, y gobierno corporativo, por lo que es determinante poder desarrollar investigaciones profundas sobre este tema.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Preguntas de investigación general

- ¿En qué medida los factores de la profesionalización influyen en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana?

1.2.2 Pregunta de investigación específica

- ¿Cómo influye la profesionalización de las actividades de gestión empresarial en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana?
- ¿Cómo influye la profesionalización de los sucesores en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana?

1.3 Determinación de objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Determinar si los factores de la profesionalización de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana influyen en la competitividad.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la influencia de la profesionalización de las actividades de gestión empresarial en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana.
- Determinar la influencia de la profesionalización de los sucesores en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana.

1.4 Justificación

La presente investigación tiene como motivación especial, el poco desarrollo sobre la profesionalización de las PYMEs familiares y busca determinar en qué medida los factores de la profesionalización son un factor determinante para lograr su competitividad.

Otro aspecto importante es que las PYMEs familiares podrían tener una mejor visión de sí mismos después de haber aplicado la profesionalización y así mantenerse su continuidad en un ambiente altamente competitivo.

De acuerdo al estudio realizado sobre empresas familiares, sólo el 12% consigue llegar a una tercera generación, y apenas el 1% llega a alcanzar la quinta generación, este estudio demuestra que gran parte de las empresas familiares desaparecen en el cambio generacional. En ese sentido,

los efectos que podría traer consigo esta investigación serían beneficioso para las empresas familiares que busquen de alguna manera mantener la continuidad. (PwC, 2014).

Esta investigación, tiene el propósito analizar los factores de la profesionalización y como estas influyen en la competitividad de las PYMEs familiares.

1.5 Viabilidad

La presente investigación se podría dificultar en la etapa del levantamiento de información la información de las empresas familiares es manejada con mucho recelo; obtener dicha información que compromete situaciones de éxito, decisiones familiares y otras cuestiones de índole familiar u organizacional suelen ser de carácter privado, por lo cual se podría enfrentar un impedimento por parte de los dueños en revelar esta información.

Otro aspecto importante de las PYMES es que no hay una segregación en su registro, es decir, no hay una segmentación que se consigne si es una empresa familiar o no familiar.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

2.1.1 PYMEs

2.1.1.1 Definición de PYMEs

La PYME, según la Ley de la Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (2003) es la “unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.

2.1.1.2 Características

Las micros, pequeñas y medianas empresas han de contar con las siguientes características:

- *Microempresa*: ventas anuales de hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- *Pequeña Empresa*: con ventas anuales que alcancen como máximo las 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

- *Mediana Empresa*: con ventas anuales que sobrepasen las 1,700 UIT pero que no excedan las 2,300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

2.1.2 Empresas familiares

2.1.2.1 Definición de empresas familiares:

No existe un convenio entre los autores sobre la definición de la empresa familiar, por lo que existen diversas definiciones, en ese sentido se presentarán las que mejor se ajustan a la investigación.

Solano (2017), lo define con una “unidad económica donde la propiedad y el control de la gestión de la empresa se encuentran en poder de algún miembro familiar.” (p. 86).

En ese sentido, Rivera (2013) quien, entre otras recoge la definición de Vélez et al. (2008), en donde se define como aquella “en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (p. 92).

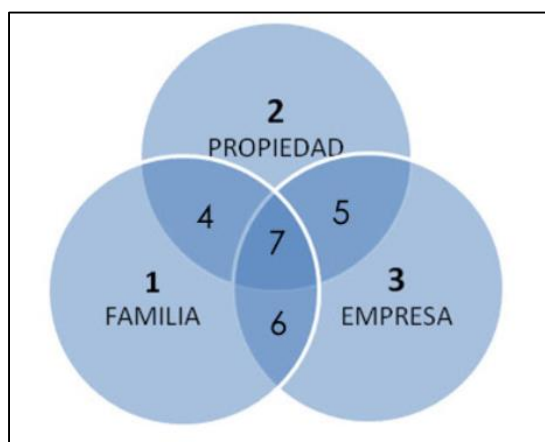
Ambos autores definen a las empresas familiares como organizaciones, donde la gestión, control y toma de decisión está en poder de algún miembro familiar.

2.1.2.2 Modelo de los 3 círculos

Es uno de los modelos más difundidos en los estudios sobre empresas familiares es el presentada por Tagiuri & Davis (1996), que muestra las interrelaciones de tres sistemas que existen en una empresa familiar los cuales son: *la familia, la empresa y la propiedad* y, cada una de estas variarán de acuerdo con cada tipo de empresa familiar.

Este modelo permite gestionar correctamente un negocio familiar y tener en claro cuáles son los campos en los que se desenvuelve el negocio, la propiedad patrimonial y las relaciones afectivas.

Figura 1: Modelo de los 3 círculos



Fuente: Bivalent Attributes of the Family Firm (Tagiuri & Davis, 1996)

El modelo de los 3 círculos, muestra la interacción que existe entre la familia y la empresa en el cual se dan múltiples situaciones. A continuación los autores, Tagiuri & Davis (1996), hacen referencia a los diferentes números o intersecciones pertenecientes a este modelo:

- El número 1, se encuentra formado por los miembros de la familia.
- El número 2, referidos a los dueños y/o directivos que participan en la propiedad de la empresa y no son miembros de la familia.
- El número 3, compuesto por los directivos y los trabajadores de la empresa y no son miembros de la familia.
- En la intersección 4, los familiares propietarios que no trabajan en la empresa
- En la intersección 5, los trabajadores o directivos no familiares con participación en la sociedad.
- En la intersección 6, los familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios
- En la intersección 7, los trabajadores, dueños y/o directivos familiares con participación en la propiedad.

2.1.3 Profesionalización

2.1.3.1 Definición de profesionalización

La profesionalización es uno de los puntos que se abordará en esta investigación.

Solano (2017) define a la profesionalización como “proceso mediante el cual se pretende que la persona o el conjunto de personas que tiene el control de la empresa, posean el conocimiento o la experiencia para administrar eficientemente una empresa, eliminando la informalidad.” (p. 87).

2.1.3.2 Profesionalización de empresas familiares

A continuación, se muestra las definiciones e interpretaciones que han realizado los diferentes autores.

La Profesionalización de empresas familiares según Basco (2005) es “la capacidad interna con que una empresa familiar estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma que puede conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos (...)” (p. 99).

La profesionalización de empresas familiares como un factor esencial para la transformación, evolución de la compañía y que esta conlleve a niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que permanezca en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y para las futuras generaciones. (Rueda, 2011)

Los autores mencionan en su definición el aspecto de estructura y gestión que trae consigo la profesionalización en las empresas familiares, aspectos que se consideran para una compañía o empresa familiar pueda mantener su funcionamiento, sean competitivos y logre los objetivos que se han propuesto.

Leach (1999) sostiene que:

(...) el más difícil obstáculo que deben enfrentar los propietarios es adaptar sus estilos del management a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Cuando la compañía continúa creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo “profesionalizado” de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión. (p. 125).

El autor menciona la dificultad que presenta las familias al seguir aplicando sus estilos de gestión a sus empresas, ya que han crecido y se han tornado más complejas. Los métodos instintivos de gestión no desarrollan el impacto deseado en el logro de los objetivos, por lo que la toma de decisiones debe ser cedida a quien pueda manejar profesionalmente la empresa, a fin de mejorar el proceso de planificación y el control del crecimiento.

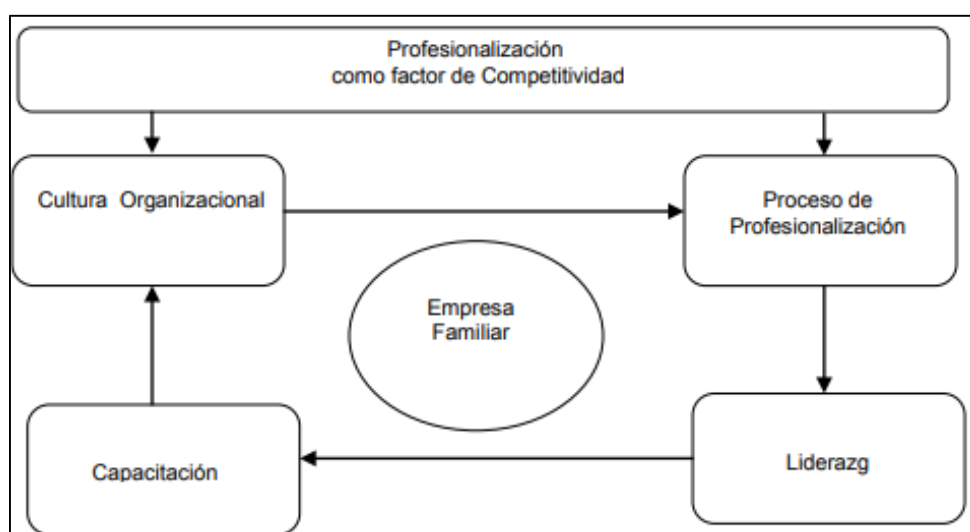
2.1.4 Competitividad

Para Pérez (2008), la competitividad es “(...) la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.” (¶ 8)

2.1.5 Profesionalización como un factor de competitividad

En la presente investigación citamos a Vega, Flores, Solís y Chávez (2013), quienes proponen las siguientes variables para que la empresa familiar logre profesionalizarse y se torne más competitiva:

Figura 2: Profesionalización como factor de Competitividad



Fuente: Profesionalización como factor de Competitividad (Vega, Flore, Solís, & Chávez Moreno, 2013)

2.1.5.1 Cultura organizacional

Robbins (2014) define a la cultura organizacional como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.” (p. 46).

“[Para] Poza (2007) define la cultura de la empresa familiar como la colección de valores, definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días. (Esparza & Duréndez, s.f., p. 5)

En ese sentido, definimos a la cultura organizacional como la forma en la que funciona una empresa, que da pie a desarrollar una correcta organización, integrada con valores y normas, que permite la identificación y goce de conductas positivas dentro de la misma, de modo que se pueda obtener una mayor productividad por parte de los mismos en pro de la persona y de la empresa.

2.1.5.2 Proceso de Profesionalización

En las empresas familiares existen dos subsistemas: el subsistema empresa y familia, donde existe duplicidad de tareas o roles y no existe una delimitación de las responsabilidades, estos es uno de los factores que limitan la competitividad.

En ese sentido esta parte busca ordenar la estructura de la organización.

2.1.5.2.1 Estructura organizacional:

Forma como se agrupan los trabajos y se definen las relaciones de autoridad y de responsabilidad de una organización”, y tiene el siguiente propósito:

- Dividir el trabajo en tareas específicas o en cargas de trabajo.
- Asignación de tareas y responsabilidades: compuestos individuales
- Coordinar tareas organizacionales: establecer mecanismos para integrar las actividades de las jefaturas o departamentos y vigilar su efectiva integración.
- Establecer relaciones entre personas, grupos, y jefaturas.
- Constituir líneas formales de autoridad.
- Asignar y hacer uso de los recursos de la organización.

El proceso de organizar permite que cada miembro de la organización sepa realmente:

1. *Qué le corresponde hacer*, en qué consiste su responsabilidad, cuales son las metas y los objetivos de su trabajo.
2. *Cómo hacer el trabajo*, los procesos que lo componen, los procedimientos operativos, las normas y políticas provenientes de la planeación.
3. *Cuál es su ubicación*, en que área o departamento de trabajo y la Jerarquía o nivel que le corresponde.
4. *El grado de autoridad*, que le corresponde y el ámbito (área o departamento) de la misma, para lograr los objetivos y los de su equipo de trabajo.

2.1.5.3 Liderazgo

Robbins (2014) define al liderazgo como “el proceso de influir en un grupo para que alcancen sus metas” (p. 536).

Belausteguigoitia (2010), menciona que “bajo el liderazgo apropiado los propietarios, directores, y trabajadores en general se mantendrán unidos y que establecerán un mismo objetivo común: que la empresa sea fuerte y rentable para los accionistas, además de un buen lugar para trabajar.” (p. 160).

Belausteguigoitia, I., (2010) explica los siete rasgos asociados con el liderazgo:

1. *Impulso*. Alto nivel de empeño, interés por el logro.
2. *Deseo de dirigir*. Los líderes influyen y guían a otros.
3. *Honestidad e integridad*. Transmiten confianza a sus seguidores, y existe alta coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.
4. *Confianza en sí mismos*. Los seguidores admiran la confianza de los líderes.
5. *Inteligencia*. Deben poder sintetizar e interpretar la información, crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones.
6. *Conocimiento relativo al trabajo*. Tienen un alto grado de conocimiento que les permite tomar decisiones y entender las consecuencias de las mismas.
7. *Extroversión*. Los líderes son enérgicos, sociables y asertivos.

2.1.5.4 Selección

La selección de personal se un procedimiento técnico - científico que busca encontrar a la persona idónea que reúna los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades que busca la empresa o compañía para cubrir el puesto determinado. (Ibañez, 2005), mientras que para Bohlander & Snell (2013) es el “proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir puestos existentes o proyectados”. (p. 244).

Ambos autores definen a la selección como un proceso en el cual una empresa, elige a los empleados ideales, estos deben reunir los requisitos: habilidades, conocimientos, cualidades y experiencia para un puesto de trabajo.

2.1.5.5 Capacitación

Para Dessler (2009) es el “proceso que permite enseñar nuevas habilidades y competencias para mejorar el desempeño en el trabajo.” (p. 295).

Es un proceso orientado a extender los conocimientos, competencias y capacidades del personal que labora en una empresa, permite tener un mejor desempeño y estar preparado ante las cambiantes exigencias del entorno. (Alles, 2008).

2.2 Antecedentes de investigación

Dentro de las investigaciones realizadas se ha analizado tres referencias que han contribuido a la investigación, a continuación, se describe:

Vega, A., Flores, M., Solís, M., Chavez, E. (2013), en el artículo La profesionalización como factor de competitividad: un análisis de las empresas familiares del sector industrial en Tijuana, B.C., México, explican la profesionalización como el paso básico en la dirección de las empresas familiares, este paper tiene como propósito concluir que factores inciden en la profesionalización como un factor de competitividad de las empresas familiares. Se realizaron 117 encuestas, a propietarios de empresas familiares inscritas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano de la ciudad de Tijuana, México. Se ejecutó el análisis estadístico con el programa SPSS 15.0, se logró determinar los factores más significativos de la profesionalización como un factor de competitividad son: liderazgo, capacitación, proceso de profesionalización y cultura organizacional.

Dentro del ámbito nacional, se ha encontrado tesis de posgrado y pregrado relacionados al tema de investigación.

La tesis de licenciatura de Hurtado (2017) “Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la pyme en el Perú: empresas familiares del sector manufactura”, es una investigación de tipo exploratorio-descriptivo, plantea si existencia una relación entre la influencia de la profesionalización y la competitividad de las PYMEs del sector manufactura en el Perú. Como instrumento de medición fue a través de entrevistas de profundidad y encuestas en Lima. Para el análisis de los datos se utilizó el SPSS para comprobar las pruebas de hipótesis. Se demostró que existe relación entre las variables.

Ramos y Sanchez (2017), “la profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil”, busca determinar la correlación entre los elementos de la profesionalización y el desempeño en las empresas del sector textil. La investigación es de alcance exploratorio - descriptivo, de enfoque cualitativo, y se apoya en un estudio de casos múltiple. Se realizaron entrevistas a los fundadores, al personal

administrativo, y a especialistas en el tema, con la finalidad de contrastar la teoría con la opinión de expertos y los casos de estudio. Según los resultados obtenidos en esta investigación, muestran que existen dimensiones de la profesionalización que están relacionados con el desempeño no financiero.

Solano, A. (2017), “la sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca”

En esta tesis doctoral se describe cómo influyen la sucesión y la continuidad en las empresas familiares de la ciudad de Cuenca, Ecuador. La investigación es de tipo correlacional, no experimental y transversal. El coeficiente de Kendall confirmó una asociación entre la sucesión y la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca, se evidencia que la relación más fuerte se dio entre el relevo y transferencia generacional. Los resultados ofrecen evidencia experimental de la importancia que tiene un manejo adecuado y efectivo de los temas tratados para incrementar la probabilidad de que la empresa familiar de la ciudad de Cuenca perdure y así garantice su continuidad en el tiempo.

Asencio, K., García, S., Neira, R., Puño, P. (2016), “la profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima: estudio de casos”

La tesis demuestra que más del 50% de las empresas necesitan profesionalizarse. Esta investigación tuvo como objetivo determinar las categorías de la profesionalización y su influencia en la continuidad de las empresas familiares. Los instrumentos de medición empleados fueron las encuestas y entrevistas a profundidad a 20 empresas familiares de Lima, de distintos rubros. Las conclusiones obtenidas muestran que las empresas que decidieron profesionalizarse han logrado la ser sostenibles en el tiempo sin perder la esencia de una empresa familiar.

Entre las investigaciones desarrolladas en el ámbito internacional se cuentan con las siguientes referencias como marco para la investigación:

Rojas, J. (2012), “La profesionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios del municipio de Chalco, Estado de México como factor de éxito para su continuidad” Tuvo como principal objetivo analizar desde una perspectiva holística a la profesionalización como factor de éxito en la continuidad de las PYMEs familiares, para ello estudiaron todos los elementos que integran a la empresa familiar como tal. La muestra estuvo conformada por las PYMEs familiares de servicios del municipio de Chalco. Los resultados manifestaron que la profesionalización ha sido un aspecto poco relevante en los tomadores de decisiones de las

empresas familiares. Como conclusión de la investigación se presenta un modelo que tiene como finalidad coadyuvar el estudio y comprensión de la variable profesionalización acotada a la pequeña y mediana empresa familiar.

2.3 Contexto de la investigación

2.3.1 Empresas familiares

La encuesta de PwC (2014), permite apreciar las tendencias que siguen las empresas familiares. Solo un 25% exporta y solo un 40% considera clave la profesionalización de sus negocios, por lo que se puede inferir que las gestiones de la mayor parte de las empresas familiares se fundamentan en la experiencia de sus fundadores. Además, solo un 16% de estas empresas poseen un plan de sucesión documentado, por lo que se puede inferir que no existe preparación de los sucesores, y que el traspaso de generación no es visto hasta el fallecimiento del fundador.

El Perú sigue siendo uno de los países más emprendedores del mundo, ubicado en el noveno lugar entre las 60 economías. El rol económico que cumplen las PYMES en el Perú es importante, el cual tiene un impacto en el desarrollo económico y social del país. (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

Sin embargo, el país tiene una de las tasas más altas de interrupción, alcanzando el 8,8% en 2015. En dicho año, el porcentaje de empresas mayores de tres años y medio en el país años es de 6.6% demuestra que existe un problema en la continuidad de las empresas.

2.3.2 Profesionalización de empresas familiares

El informe “*Visión y necesidades de empresas Familiares en el Perú*” (PWC, 2014) reconoce que un factor relevante en el proceso de profesionalización es la descripción de los cargos y obligaciones de los puestos de la empresa, independientemente de su vínculo filial. Conocer el rol de los empleados las empresas familiares contribuye al orden y claridad de las actividades y facilita el alineamiento de la estrategia del negocio.

Según el PWC (2014), el 64% de las empresas ya tienen sus funciones y responsabilidades definidas, y el 36% considera que la organización de la empresa no concuerda con la estrategia del negocio. En base al análisis realizado, se muestra que muchas empresas familiares están interesadas en insertar profesionales dentro de las diferentes áreas de una estructura organizacional, pero se evidencia que la estructura de la organización no está acorde con los

escenarios en los cuales se encuentra la empresa o no está acorde con la estrategia del negocio que predica los directores o fundadores de las empresas familiares.

2.4 Hipótesis

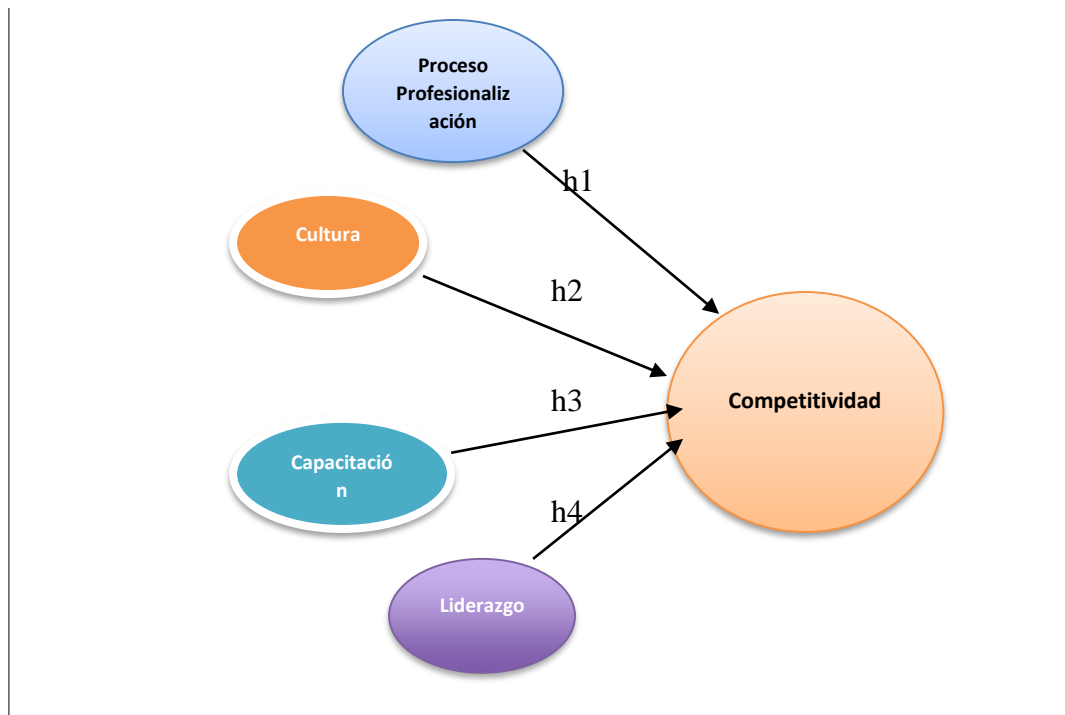
Vega et al (2013), utilizaron como su universo de su investigación a las empresas familiares del sector industrial en Tijuana. B. México, el cual abarca la influencia de los factores de la profesionalización en la competitividad de las empresas familiares, centrando el análisis en los factores: proceso de profesionalización, cultura organizacional, selección, capacitación y liderazgo.

2.4.1 Hipótesis general

- Los factores de la profesionalización de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana tienen una relación significativa con la competitividad.

2.4.2 Hipótesis específicas

- **H1.** El proceso de profesionalización tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana.
- **H2.** La cultura organizacional tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana.
- **H3.** La capacitación de los directivos tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana.
- **H4.** El liderazgo de los directivos tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana.



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación es no experimental, ya que no se construye una situación ni se manipula ninguna variable, sólo se centra en observar los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos posteriormente. “Es investigación de corte transversal porque se recopilan los datos en un momento único” (Hernández et al. 2014; p. 154). Es de alcance correlacional explicativa pues se utilizarán las variables de los factores de la profesionalización: cultura organizacional, proceso de profesionalización, selección, capacitación y liderazgo y su influencia en la competitividad de las PYMES familiares.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población objetivo

La población comprende las pequeñas y medianas empresas familiares de Lima Metropolitana que se encuentran en registros públicos.

3.2.2 Método de muestreo

La muestra será no probabilística, al respecto Arbaiza (2014) indica que una muestra no probabilística es aquella que se elige de forma deliberada, no aleatoria, según las necesidades de

la investigación (p. 188). Es decir, en esta investigación se elegirá de manera intencionada a los individuos que cumplan con las características propuestas de la población objetivo.

3.2.3 Tamaño de la muestra

La investigación estará centrada en 100 empresas familiares de Lima Metropolitana, clasificadas como PYMES, de diferentes rubros, que hayan pasado por el proceso de profesionalización, para poder analizar y comprobar si influye los factores de la profesionalización en la competitividad de las PYMES familiares en Lima Metropolitana.

3.3 Método de recolección de datos

3.3.1 Instrumento de medición

En esta investigación se utilizó como herramienta de medición el cuestionario desarrollado por Vega et al. (2013) “*La profesionalización como factor de competitividad: un análisis de las empresas familiares del sector industrial en Tijuana, B.C., México.*”

3.3.2 Validación de instrumentos por expertos

El cuestionario ha sido validado por Ph. D. José Ventura y Ph. D. Rolando Gonzales ambos docentes de la Universidad, para este efecto se utilizaron un formato brindado por la Universidad ESAN que evalúa cada pregunta que conforma el cuestionario validado.

3.3.3 Análisis de la fiabilidad del instrumento

Análisis Factorial

El análisis factorial identifica el número de ítems significativos para cada variable. Para dicho análisis. Previamente se ejecutó la prueba de KMO, que dio un resultado de 0.827, cuyo valor es calificado como notable para $KMO \geq 0.8$, por lo que se puede afirmar que los datos sí se ajustaron a un análisis factorial.

Tabla 1: Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,827
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado gl	2723,121 780
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se puede apreciar que los primeros cuatro componentes son capaces de explicar los datos en un 73.005 %.

Tabla 2: Varianza Total Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,651	40,362	40,362	5,651	40,362	40,362	2,749	19,632	19,632
2	1,884	13,458	53,819	1,884	13,458	53,819	2,747	19,620	39,253
3	1,554	11,102	64,921	1,554	11,102	64,921	2,475	17,682	56,934
4	1,132	8,084	73,005	1,132	8,084	73,005	2,250	16,071	73,005
5	,800	5,713	78,718						
6	,644	4,602	83,320						
7	,464	3,312	86,632						
8	,449	3,211	89,842						
9	,325	2,320	92,162						
10	,299	2,134	94,297						
11	,243	1,737	96,034						
12	,217	1,546	97,580						
13	,193	1,378	98,958						
14	,146	1,042	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

También, en la tabla 3, se observa cómo se han agrupado las variables: el componente 1 se denominó “proceso de profesionalización”; el componente 2, “capacitación de directivos”; componente 3 se denominó “cultura organizacional” y el componente 4, “liderazgo”.

Tabla 3: Matriz de Componente Rotado

Matriz de componente rotado				
	Componente			
	1	2	3	4
Pregunta 11	,858	,216	,148	,141
Pregunta 12	,855	,195	,157	,151
Pregunta 10	,688	,217	,233	,390
Pregunta 5	,678	,075	,585	-,066
Pregunta 24	,125	,811	,178	,046
Pregunta 29	,073	,803	-,053	,218
Pregunta 25	,240	,789	,124	,060
Pregunta 30	,183	,731	,201	,221
Pregunta 4	,250	,228	,837	-,064
Pregunta 7	,039	,019	,785	,331
Pregunta 3	,348	,183	,718	,141
Pregunta 36	,139	,167	,125	,801
Pregunta 35	,113	,159	-,086	,794
Pregunta 32	,136	,102	,294	,737
Método de extracción: análisis de componentes principales.				
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a				
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.				

La reducción de datos permitió identificar un pequeño número de factores que explican la mayor parte de la varianza observada, a partir de ello se presentarán los resultados de la encuesta.

El coeficiente del Alpha de Cronbach

Los resultados del alpha de Cronbach (Ver tabla 4) indican valores superiores a 0.720, lo cual califica como aceptable, las variables son fiables.

Tabla 4: Alpha de Cronbach (14 ítems)

Dimensiones de los factores de la profesionalización	Alpha de Cronbach
C1: Proceso de profesionalización	,875
C2: Capacitación de directivos	,835
C3. Cultura organizacional	,795

C4. Liderazgo	,748
---------------	------

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Método de análisis de datos

La información recolectada de la encuesta realizada a los fundadores, directivos familiares, hijos o sucesores y trabajadores familiares de la población objetivo será ingresada al programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versión 25, software que servirá como herramienta para el análisis cuantitativo de los datos.

3.4 Desarrollo de Prueba piloto

Se aplicó la encuesta a 100 pequeñas y medianas empresas familiares ubicadas en la Provincia de Lima. Provenientes de diferentes sectores económicos y que hayan pasado por un proceso de profesionalización, para el cual fue auto administrado.

3.4.1 Resultados preliminares de prueba piloto

Análisis de la Regresión

Para la regresión lineal múltiple de los datos se empleó el Software estadístico SPSS 25, donde variable endógena *competitividad* estaba explicada por las siguientes variables independientes:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \beta_3 X_{3t} + \beta_4 X_{4t} + U_t$$

En donde “Y” es la competitividad.

- X_{1t} : Proceso de profesionalización
- X_{2t} : Cultura organizacional
- X_{3t} : Capacitación
- X_{4t} : Liderazgo
- U_t : Error
- β_0 : Constante

Se concluyó que las variables profesionalización y cultura no son significativas para el modelo, porque, cuentan con 0.654 y 0.155 respectivamente por lo que son excluidas.

Resultados estadísticos

Tabla 5: Resultados Estadísticos

Modelo		Coeficientes ^a				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,245	,404		3,082	,003
	Profesionalización	,041	,090	,049	,450	,654
	Capacitación	,219	,073	,282	3,018	,003
	Cultura	,126	,088	,148	1,435	,155
	Liderazgo	,337	,091	,334	3,700	,000

a. Variable dependiente: competitividad

Tabla 6: Resumen modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,594 ^a	,353	,339	,51140	2,089

a. Predictores: (Constante), Liderazgo, Capacitación

b. Variable dependiente: Competitividad

Comprobación de hipótesis:

H1: plantea que la variable proceso de profesionalización tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMES familiares en Lima Metropolitana. Se observa en la tabla 6 que tal relación no se sustenta, porque, tiene un nivel de significancia > 0.10 (n.s), por lo tanto la H1, no es aceptada.

H2: plantea que la variable cultura organizacional tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMES familiares en Lima Metropolitana. Se observa en la tabla 6 que tal relación no se sustenta, porque, tiene un nivel de significancia > 0.10 (n.s), por lo tanto la H2, no es aceptada.

H3. La capacitación de los directivos tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana. En la tabla 6 se observa que la relación si sustenta ($\beta=0.219$; $p<0.05$), por lo tanto la H3es aceptada.

H4. El liderazgo los directivos tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana. En la tabla 6 se observa que la relación si sustenta ($\beta=0.337$; $p<0.05$), por lo tanto la H4 es aceptada.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

Luego de revisar la teoría, y de analizar los resultados de las encuestas aplicadas, se puede afirmar de manera parcial que los factores de la profesionalización influyen en la competitividad de las PYMEs familiares de Lima Metropolitana.

En relación a los objetivos específicos planteados en la investigación se ha llegado a la siguiente conclusión:

La profesionalización de las actividades de gestión empresarial (explicada por la cultura y el proceso de formalización), se ha demostrado que no influye en la competitividad, así mismo, se concluye que la profesionalización de los sucesores (explicada por la capacitación y el liderazgo), si influye en la competitividad de las PYMEs familiares. En este contexto de la investigación aplicada, se deduce que existe un pensamiento del empresario enfocado en la profesionalización de los sucesores, donde valoran mucho a la capacitación y liderazgo de los directivos debido a que lo consideran como un factor que los puede distinguir de otras empresas en escenarios altamente competitivos.

Con respecto a las hipótesis planteadas:

H1. El proceso de profesionalización tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares y la H2. La cultura organizacional tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares, ambas hipótesis son rechazadas. Se observa en la H1 que los empresarios son muy reacios a los cambios, consideran que los cambios aplicados en el proceso de profesionalización le puedan quitar autoridad y toma de decisión y en la H2, consideran que basta con la imagen del fundador para influir en la forma de como deben actuar los miembros de la organización.

H3. La capacitación de los directivos tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares, los resultados de este estudio ponen en manifiesto la significancia de la variable independiente anteriormente mencionada, por lo tanto, si explica. En relación con el resultado obtenido, Alles (2008), explica la importancia de capacitación, esta incentiva a que el colaborador se desempeñe con éxito en su puesto de trabajo. (p. 308).

Las empresas familiares encuestadas, en base a su experiencia consideran de manera general que la capacitación es un proceso orientado a ampliar y mejorar los conocimientos,

habilidades y aptitudes, esto les permitirá al directivo a tener un mejor desempeño y encontrarse preparado para las exigencias cambiantes del entorno.

H4. El liderazgo de los directivos tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares, los resultados obtenidos han validado la significancia de la variable independiente anteriormente mencionada, por ello, se acepta la hipótesis propuesta. En ese sentido, Belausteguigoitia (2010), plantea que con el liderazgo apropiado “los propietarios, directores, y trabajadores (...) se mantendrán unidos y perseguirán un mismo objetivo (...) hacer una empresa fuerte y (...) rentable para los accionistas y un buen lugar para trabajar” (p. 160). En base a la muestra analizada, las empresas familiares valoran el liderazgo de los directivos, para ellos son características o rasgos inherentes que un emprendedor o líder debe tener para el éxito de las metas de la empresa familiar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: Universidad ESAN, 2014.
- Asencio Condo, K. M., García Céspedes, S. V., Neira Ladrón de Guevara, R., Rojas, P., & Carolina, P. (2016). *La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima: estudio de casos*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Esan, Lima, Perú.
- Basco, R. J. T. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad* (Tesis doctoral) Recuperada de: <https://eprints.ucm.es/7191/>
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico, D.F. : McGraw-Hill.
- Bernal, C & Sierra, H. (2004). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. Mexico, D.F. Pearson Educación.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. México, DF : Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, DF : McGraw Hill.
- Chittoor, R., Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance: a vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. Recuperado de: 10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x
- Davis, J. (2009). El desafío de profesionalizar una empresa familiar. *Gestión*, 14, 70-71.
- Dekker, J., Nadine, L., Steijvers, T., Benoît, D. (2012). Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. *Family Business Review*. 26(1) 81 – 99
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson.
- Esparza, J., Duréndez, A. (sf). La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento: un estudio múltiple de casos del sector turístico.

Recuperado de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/38d.pdf

- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Flores, S. O., & Bringas, C. T. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241. Recuperado de: <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/05/236-6091-TADDEI-43-04.pdf>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J., M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones : Comportamiento, estructura, procesos*. México, D.F. : McGraw Hill.
- Hernández, R., Collado, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, DF : McGraw Hill Interamericana.
- Girardo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. *Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector*, 13.
- Ibañez, M. (2009). *Administración de recursos humanos en la empresa*, 1a Edición. Lima Perú, San Marcos.
- Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Hartenian, L. S., & Gudmundson, D. E. (2000). Cultural diversity in small business: Implications for firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(3), 209
- Hurtado, W. (2017). *Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la PyME en El Perú: Empresas familiares del sector manufactura*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2677>
- Ley, N. °. (2003). 28015 (ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa). *Promulgada en Lima, Perú*, El, 3 de Julio. Retrieved from <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Omaña, L., Briceño, M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293-302. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.003>
- Pérez, V. Competitividad Empresarial: un nuevo concepto. Recuperado de https://degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto/

- PwC. (2012). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*.
- PwC. (2014). Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú. *Global Family Business Survey*
- Ramon Livia, K., & Sanchez Galvez, D. G. J. (2018). *La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: Caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/10359>
- Rivera, G., & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México, DF: Pearson Prentice-Hall.
- Rojas, J. (2012). *La profesionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios del municipio de Chalco, Estado de México como factor de éxito para su continuidad*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/11841>
- Rueda, J. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave Del Éxito De La Empresa Familiar. *Visión de Futuro*, Año 8, N°1 Volumen N°15. Colombia
- Salas, J. F., Valles, E. K., Galván, A. K., & Cuevas, T. (2012). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal, ESJ*, 8(25).
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., Morales, O. *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017*. Lima: Universidad ESAN, 2017. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf>
- Solano, A. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca*. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/7031>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. f
- Vega, A., Flores, M., Solís, M., & Chávez, E. (2013). La profesionalización como factor de competitividad: Una análisis de las empresas familiares del sector industrial en Tijuana (23-38). B.C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*,

- PWC (2016). *Encuesta de Empresas Familiares 2016: resultados para Perú*. Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>
- Vega, A. y “et al.” (2013). *La profesionalización como factor de competitividad: un análisis de las empresas familiares del sector industrial en Tijuana*. B.C., México.

ANEXOS

Anexo1

CUESTIONARIO Universidad Autónoma de Baja California.

Objetivo: Realizar un análisis sobre los factores a considerar en el éxito de un proceso de profesionalización en las empresas familiares. La información proporcionada por las empresas será confidencial y utilizada con el fin de reunir los datos estadísticos, que nos permitan conocer cuáles son los factores más importantes en este proceso.

Cuestionario Número: _____

Fecha: _____

I.- Datos Generales:

Nombre o Razón Social: _____

Domicilio: _____

C.P. _____ Teléfono: () _____ Fax: _____

Correo electrónico: _____ Página Web: _____

Nombre del gerente o propietario: _____

1. Giro o actividad principal de la empresa _____
2. ¿La empresa es administrada por miembros de la una familia? Si () No ()
3. Total de empleados con los que cuenta la empresa _____
Número de trabajadores operativos familiares: _____
Número de trabajadores administrativos familiares _____
4. Antigüedad de la empresa en la región () Años () Meses

5. Situación en la empresa de quién responde el cuestionario.

Propietario (a)	_____
Directivo familiar	_____
Directivo no familiar	_____
Asesor	_____
Esposo (a)	_____
Hijo (a)	_____
Otros	_____

Antes de abordar la encuesta debemos entender a la profesionalización de una empresa familiar como un proceso en que la organización y la familia incorporan profesionistas a la administración del negocio en niveles altos y medios; sean éstos miembros de la familia o no.

En relación a los factores críticos en el éxito de un proceso de profesionalización en la empresa familiar, examine cuidadosamente cada pregunta y marque con una X su opción, conforme a su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las ellas. Para ello use la escala de respuesta establecida, que va desde muy de acuerdo (7) hasta muy en desacuerdo (1).

II.- Respecto a los factores Culturales. (Cultura Organizacional)

	1	2	3	4	5	6	7
En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 Existan buenas relaciones familiares.							
2 Exista orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.							
3 Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.							
4 No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.							
5 No exista resistencia al cambio por parte de la familia.							
6 Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.							
7 La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.							
8 El propietario comparta las tareas de administración en la empresa.							

III.- Respecto a la selección de los sucesores. (Selección)

	1	2	3	4	5	6	7
En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
9 Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.							
10 Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.							
11 Existan procesos competitivos de selección de los profesionales.							
12 Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.							
13 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa sean familiares directos.							
14 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con estudios superiores relevantes para ejercer							
15 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.							
16 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto compromiso hacia ella.							
17 El/los profesional/les que se incorpore (n) cuente (n) con el respaldo de la familia propietaria.							

IV.- Experiencia y habilidades de los sucesores. (Liderazgo)

En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:		1	2	3	4	5	6	7
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18	El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuenten con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.							
19	El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto grado de proactividad.							
20	El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posean amplia libertad para la toma de decisiones.							
21	El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posean una alta capacidad de lograr consensos con la familia.							
22	El/los profesional/les que se incorpore (n) comparta (n) valores familiares en la administración.							
23	El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo efectivo.							

V.- Identificación y capacitación de directivos no familiares. (Capacitación)

En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:		1	2	3	4	5	6	7
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24	Exista incorporación de directivos no familiares.							
25	Existan procesos competitivos de selección de los directivos.							
26	La elección del personal sea sólo por referencias, sin un proceso formal de selección.							
27	Los directivos no familiares sean competentes.							
28	Exista lealtad de los directivos no familiares.							
29	Exista permanencia de directivos no familiares.							
30	Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.							

VI.- El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia. (Proceso de profesionalización)

En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:		1	2	3	4	5	6	7
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
31	La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (protocolo familiar)							
32	El proceso de profesionalización sea el liderado por familia.							
33	Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.							

34	Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.							
35	Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.							
36	Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.							
37	Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.							
38	Existan mecanismos a interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.							
39	Existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.							
40	Existan procesos de control de administración a interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.							
41	El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.							

Anexo 2: Validación de expertos

Validación de expertos

Trabajo de investigación: FACTORES DE LA PROFESIONALIZACIÓN QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES FAMILIARES

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor bajo la consideración de su experiencia en el tema se le pide revisar el cuestionario considerando la matriz de consistencia que también se anexa.

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la pertenencia del ítem dentro de la categoría teórica donde fue colocado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado para las 5 categorías.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

No	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión	Pertinencia	Concordancia	Observación
	DIMENSIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL	5	5	
1	Existan buenas relaciones familiares.	5	5	
2	Exista orientación de largo plazo en la administración de la empresa.	5	5	
3	Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.	5	5	
4	No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.	5	5	
5	No exista resistencia al cambio por parte de la familia.	5	5	
6	La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lados sus propios intereses.	5	5	
7	Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.	5	5	

DIMENSIÓN: PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN				
8	La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización, estableciendo que los puestos estén cubiertos por los mejores.	5	5	
9	El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.	5	5	
10	Los puestos de trabajo sean claramente definidos.	5	5	
11	Los puestos de trabajo se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.	5	5	
12	Los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos.	5	5	
13	Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.	5	5	
14	Exista apoyo a los trabajadores para el proceso de profesionalización.	5	5	
15	Existan procesos de preparación de sucesores al interior de la familia.	5	5	
16	El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan de la empresa.	5	5	
DIMENSIÓN: SELECCIÓN				
17	Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.	5	5	
18	Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.	5	5	
19	Existan procesos competitivos de selección de los profesionales.	5	5	
20	Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.	5	5	
21	El profesional que se incorpore a la empresa sea un familiar directo.	5	5	
22	El profesional que se incorpore a la empresa cuente con estudios superiores relevantes para ejercer.	5	5	

23	El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto compromiso hacia ella.	5	5	
	DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN			
24	Exista incorporación de directivos no familiares.	5	5	
25	Existan procesos competitivos de selección de directivos no familiares.	5	5	
26	La elección del personal no familiar sea mediante un proceso formal de selección.	5	5	
27	Los directivos no familiares sean competentes.	5	5	
28	Exista lealtad de los directivos no familiares.	5	4	
29	Exista permanencia de directivos no familiares.	4	5	
30	Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.	4	4	
	DIMENSIÓN: LIDERAZGO			
31	El profesional que se incorpore a la empresa cuente con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa.	5	5	
32	El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto grado de proactividad.	5	5	
33	El profesional que se incorpore a la empresa posea amplia libertad para la toma de decisiones.	5	5	
34	El profesional que se incorpore a la empresa posea una alta capacidad de lograr consensos con la familia.	5	5	
35	El profesional que se incorpore comparta valores familiares en la administración.	5	5	
36	El profesional que se incorpore a la empresa logre un liderazgo efectivo.	5	5	
	DIMENSIÓN: COMPETITIVIDAD			

37	Estamos satisfechos con el nivel competitivo de la empresa.	5	5	
38	Nuestra empresa ofrece e productos y/o servicios competitivos.	5	5	
39	El desempeño competitivo de la empresa cumpla con las expectativas esperadas.	4	4	
40	La empresa es competitiva respecto de nuestros competidores.			

NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO:

CONFORTER
RODRIGO GONZALEZ
- 07-01-2018

Validación de expertos

Trabajo de investigación: FACTORES DE LA PROFESIONALIZACIÓN QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES FAMILIARES

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor bajo la consideración de su experiencia en el tema se le pide revisar el cuestionario considerando la matriz de consistencia que también se anexa.

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la pertenencia del ítem dentro de la categoría teórica donde fue colocado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado para las 5 categorías.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

No	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión	Pertinencia	Concordancia	Observación
	DIMENSIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL			
1	Existan buenas relaciones familiares.	5	5	
2	Exista orientación de largo plazo en la administración de la empresa.	5	5	
3	Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.	5	5	
4	No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.	5	5	
5	No exista resistencia al cambio por parte de la familia.	5	5	
6	La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lados sus propios intereses.	5	5	
7	Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.	5	5	

DIMENSIÓN: PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN				
8	La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización, estableciendo que los puestos estén cubiertos por los mejores.	5	5	
9	El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.	5	5	
10	Los puestos de trabajo sean claramente definidos.	5	5	
11	Los puestos de trabajo se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.	5	5	
12	Los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos.	5	5	
13	Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.	5	5	
14	Exista apoyo a los trabajadores para el proceso de profesionalización.	5	5	
15	Existan procesos de preparación de sucesores al interior de la familia.	5	5	
16	El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan de la empresa.	4	5	
DIMENSIÓN: SELECCIÓN				
17	Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.	4	5	
18	Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.	4	5	
19	Existan procesos competitivos de selección de los profesionales.	5	4	
20	Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.	5	4	
21	El profesional que se incorpore a la empresa sea un familiar directo.	4	4	
22	El profesional que se incorpore a la empresa cuente con estudios superiores relevantes para ejercer.	4	4	

23	El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto compromiso hacia ella.	5	5	
	DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN			
24	Exista incorporación de directivos no familiares.	5	5	
25	Existan procesos competitivos de selección de directivos no familiares.	5	5	
26	La elección del personal no familiar sea mediante un proceso formal de selección.	5	5	
27	Los directivos no familiares sean competentes.	5	5	
28	Exista lealtad de los directivos no familiares.	5	5	
29	Exista permanencia de directivos no familiares.	5	5	
30	Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.	5	5	
	DIMENSIÓN: LIDERAZGO			
31	El profesional que se incorpore a la empresa cuente con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa.	5	5	
32	El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto grado de proactividad.	5	5	
33	El profesional que se incorpore a la empresa posea amplia libertad para la toma de decisiones.	5	5	
34	El profesional que se incorpore a la empresa posea una alta capacidad de lograr consensos con la familia.	5	5	
35	El profesional que se incorpore comparta valores familiares en la administración.	5	5	
36	El profesional que se incorpore a la empresa logre un liderazgo efectivo.	5	5	
	DIMENSIÓN: COMPETITIVIDAD			

37	Estamos satisfechos con el nivel competitivo de la empresa.	4	4	
38	Nuestra empresa ofrece e productos y/o servicios competitivos.	4	4	
39	El desempeño competitivo de la empresa cumpla con las expectativas esperadas.	4	4	
40	La empresa es competitiva respecto de nuestros competidores.	4	4	



NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO:

Anexo 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA: FACTORES DE LA PROFESIONALIZACIÓN QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES FAMILIARES EN LIMA METROPOLITANA.

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General/ planteamiento de la propuesta	Variables de estudio	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida los factores de la profesionalización influyen en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar si los factores de la profesionalización de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana influyen en la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Los factores de la profesionalización de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana tienen una relación significativa con la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Competitividad 	<p>Encuestas. Escala de Likert</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables de estudio	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo influye la profesionalización de las actividades de gestión empresarial en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana? ¿Cómo influye la profesionalización de los sucesores en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la influencia de la profesionalización de las actividades de gestión empresarial en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana. Determinar la influencia de la 	<ul style="list-style-type: none"> H1. El proceso de profesionalización tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana. H2. La cultura organizacional tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de Profesionalización. Cultura organizacional. Capacitación. 	<p>Encuestas. Escala de Likert</p>

	profesionalización de los sucesores en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none">• H3. La capacitación de los directivos tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana.• H4. El liderazgo de los directivos tiene una relación significativa en la competitividad de las PYMEs familiares en Lima Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo.	
--	---	--	--	--