

# **NEUMANN BUSINESS SCHOOL**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“DETERMINACIÓN DE FACTORES QUE INCIDEN EN LAS  
DECISIONES DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES DE LA REGIÓN TACNA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**MAESTRANTES:**

**LUIS ALBERTO ARENAS ROJAS  
ABEL FERNANDEZ MAURIAL  
FREDDY RONALD QUISPE YACTAYO  
JOSE ENRIQUE SILVA CALDERON**

**DOCENTE GUÍA:**

**SAÚL VALDEZ ROMERO**

**TACNA – PERÚ**

**2015**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	7
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>12</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
1.1. Título del tema.....	12
1.2. Planteamiento del problema.....	12
1.3. Formulación del problema .....	12
1.3.1. Problemas específicos .....	13
1.4. Objetivo general .....	13
1.4.1. Objetivos específicos .....	13
1.5. Hipótesis de la investigación .....	13
1.6. Justificación.....	14
1.7. Definiciones operacionales .....	18
1.8. Metodología.....	19
1.9. Alcances y limitaciones .....	21
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>21</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>21</b>
2.1. Concepto de Empresa Familiar .....	21
2.2. Características de las empresas familiares .....	25
2.3. Fines y Naturaleza de la Empresa Familiar.....	28
2.4. Ciclo de Vida de las Empresas Familiares .....	30
2.5. Modelos de Gestión de las Empresas Familiares .....	32
2.5.1. Modelo de los Tres Círculos.....	32
2.5.1.1. Etapas del Modelo de los Tres Círculos .....	35
2.5.2. El modelo de los Cinco Círculos.....	36
2.6. Ventajas y Desventajas de la Empresas Familiares.....	38
2.7. Concepto de Inversión .....	40
2.8. Tipos de Inversión .....	41
2.9. Elementos que intervienen en la Inversión.....	42

2.10.1	Riesgo de negocio .....	43
2.10.2	Impuestos sobre la exposición.....	43
2.10.3	Flexibilidad financiera .....	43
2.10.4	Estilo de gestión.....	44
2.10.5	Etapa de crecimiento .....	44
2.10.6	Condiciones de mercado.....	45
2.10.7	Filosofía administrativa.....	45
2.10.8	Análisis de mercado y pronóstico de ventas .....	46
2.10.9	Alternativas .....	46
2.10.10	Costos de operación .....	46
2.10.11	Los Impuestos y depreciación.....	47
2.10.12	Cambios inflacionarios en los precios .....	47
2.10.13	Riesgo o Inseguridad .....	47
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>67</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>67</b>
3.1	Diseño de la investigación.....	68
3.2	Idoneidad del Diseño.....	68
3.3	Pregunta de Investigación .....	69
3.4	Población .....	69
3.5	Marco Muestral.....	69
3.6	Muestra .....	70
3.7	Ubicación geográfica.....	72
3.8	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	72
3.8.1	Técnica de recolección de datos .....	72
3.8.2	Instrumento de la investigación.....	72
3.9	Procesamiento y análisis de datos.....	72
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>73</b>
4.1	Confiabilidad de los datos .....	73
4.2	Resultados obtenidos.....	74
4.3	Comprobación de la hipótesis .....	90
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	<b>92</b>
<b>SUGERENCIAS</b>	.....	<b>93</b>

**BIBLIOGRAFÍA ..... 94**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Conceptos de Empresas Familiares .....	23
<b>Cuadro 2.</b> Factores diferenciadores de la empresa familiar .....	30
<b>Cuadro 3.</b> Ciclo de Vida de la Empresa Familiar .....	31
<b>Cuadro 4.</b> Ciclo de Vida de la Empresa Familiar .....	34
<b>Cuadro 5.</b> Componentes del modelo de los Cinco Círculos .....	38
<b>Cuadro 6.</b> Ventajas y Desventajas de una Empresa Familiar .....	39
<b>Cuadro 13.</b> Factores externos más determinantes en la decisión de inversión	74
<b>Cuadro 14.</b> Considera Usted que el riesgo percibido por la familia es un factor decisorio para invertir .....	76
<b>Cuadro 15.</b> Considera Usted que la importancia del efecto familiar como la cohesión y el grado de compromiso de la familia es importante en el momento de decisión .....	78
<b>Cuadro 16.</b> Cree Usted que la unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia son considerados importantes en el momento de tomar la decisión de invertir .....	80
<b>Cuadro 17.</b> Considera Usted que el tamaño de la empresa es importante para tomar la decisión de endeudarse .....	82
<b>Cuadro 18.</b> La edad de la empresa es importante para poder tomar en cuenta el poder de endeudamiento.....	84
<b>Cuadro 19.</b> Cree Usted que el endeudamiento de su empresa familiar debiera ser.....	86
<b>Cuadro 20.</b> En el caso de necesitar un financiamiento se recurrirá a:.....	88

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Factores externos más determinantes en la decisión de inversión	74
<b>Gráfico 2.</b> Considera Usted que el riesgo percibido por la familia es un factor decisorio para invertir .....	76
<b>Gráfico 3.</b> Considera Usted que la importancia del efecto familiar como la cohesión y el grado de compromiso de la familia es importante en el momento de decisión.....	78
<b>Gráfico 4.</b> Cree Usted que la unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia son considerados importantes en el momento de tomar la decisión de invertir .....	80
<b>Gráfico 5.</b> Considera Usted que el tamaño de la empresa es importante para tomar la decisión de endeudarse .....	82
<b>Gráfico 6.</b> La edad de la empresa es importante para poder tomar en cuenta el poder de endeudamiento .....	84
<b>Gráfico 7.</b> Cree Usted que el endeudamiento de su empresa familiar debiera ser .....	86
<b>Gráfico 8.</b> En el caso de necesitar un financiamiento se recurrirá a: .....	88

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial en el país, es un factor clave para promover el crecimiento y desarrollo económico, en beneficio de la población, permitiendo mejorar su calidad de vida; siendo esto así, la región Tacna, se caracteriza por contar con empresas familiares representativas, las cuales son gestionadas bajo un enfoque familiar, al momento de tomar las decisiones de inversión, siendo un tanto contraproducente, con la opinión técnica que pudieran ofrecer sus equipos de profesionales con los que cuentan.

De no dar solución al problema, las decisiones de las empresas familiares de la región Tacna, van a seguir siendo en base a un fuerte componente familiar, restándole importancia y perdiendo de vista el enfoque técnico que todas las empresas debieran tener, más aun si la proyección es crecer en el mercado.

El objetivo de la investigación, es determinar los factores que inciden en las decisiones de inversión en las empresas familiares tacneñas, para ello el estudio realizado presenta la siguiente estructura:

En el Capítulo I se describe el planteamiento y la formulación del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y se plantea la hipótesis de la investigación.

El Capítulo II hace referencia al marco teórico – conceptual relacionado con las empresas familiares, modelos de gestión de empresas familiares, las formas de inversión.

En el Capítulo III se describe los antecedentes y los grupos empresariales peruanos.

En el Capítulo IV se explica la metodología de la investigación, precisando el diseño y la idoneidad de la investigación, la pregunta de investigación, la población, el marco muestral, la muestra, la ubicación geográfica, las técnicas e instrumento de recolección de datos y el procesamiento.

El Capítulo V presenta la confiabilidad de los datos, los resultados obtenidos, la comprobación de la hipótesis y las principales conclusiones y sugerencias.

En la parte final del trabajo se presenta la bibliografía y anexos que complementan las ideas formuladas en la investigación.

**Tacna, Octubre del 2015**

## RESUMEN

La investigación está orientada a determinar, los factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares de la región Tacna, agrupados en factores internos, siendo los más representativos “el efecto familiar como la cohesión y grado de compromiso de la familia”, “el compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia”, “el tamaño y edad de la empresa para endeudarse”; y los factores externos, más importantes son el Económico y Legal.

Para esto, se encuestaron a 20 gerentes, pertenecientes a empresas familiares de la región Tacna, de los sectores: agroindustrial, automotriz y comercial, utilizándose un cuestionario de 8 preguntas, 5 de tipo escala de Lickert y 3 preguntas de alternativa múltiple, evaluando cada pregunta, los respectivos criterios considerados en la investigación.

Para comprobar la hipótesis planteada, se procedió a realizar la prueba de significancia t de students, obteniendo el valor de 0.338, por lo que al ser mayor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que los factores internos inciden menos que los factores externos en las decisiones de inversión de las empresas familiares, con un nivel de confianza del 95 %.

**Palabras clave:** empresa familiar, factor interno, factor externo.

## **ABSTRACT**

The investigation is aimed at determining the factors that influence investment decisions of the family businesses in the Tacna region, grouped into internal factors, the most representative "effect as family cohesion and commitment of the family" "family engagement and communication between family members," "the size and age of the company to borrow"; and, most important external factors include the Economic and Legal.

For this, they surveyed 20 managers belonging to family businesses in the Tacna region, sectors: commercial agribusiness, automotive and, using an 8-question quiz, 5 scale of Likert type and 3-question multiple choice, evaluating each question, the respective criteria considered in the investigation.

To test the hypothesis, we proceeded to perform the significance test  $t$  of students, getting the value of 0.338, so to be greater than 0.05, the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted, the factors internal impact unless external factors in investment decisions of family businesses, with a confidence level of 95%.

**Keywords:** family business, internal factor, external factor.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Título del tema**

“Determinación de los factores que inciden en la decisiones de inversión de las empresas familiares de la Región Tacna”

#### **1.2. Planteamiento del problema**

Los investigadores pretenden analizar el conocimiento y uso que se tiene de los factores que inciden en la toma de decisiones de inversión de las empresas familiares tacneñas, propias del presente estudio. Así como, la influencia que los lazos familiares afectan dicha toma de decisiones.

Se considera relevante investigar qué factores son los que más inciden en la toma de decisiones de inversión en las empresas familiares y cómo se han aplicado dichos factores, en la historia familiar, en los últimos años.

#### **1.3. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que inciden en las decisiones de inversión en las empresas familiares tacneñas?

### **1.3.1. Problemas específicos**

- ¿Cuáles son los factores internos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares tacneñas?
- ¿Cuáles son los factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares tacneñas?

## **1.4. Objetivo general**

- Determinar los factores que inciden en las decisiones de inversión en las empresas familiares tacneñas.

### **1.4.1. Objetivos específicos**

- Determinar los factores internos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares tacneñas.
- Determinar los factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares tacneñas.

## **1.5. Hipótesis de la investigación**

- H<sub>0</sub> Los factores internos inciden más que los factores externos en las decisiones de inversión de las empresas familiares tacneñas.

H<sub>a</sub> Los factores internos inciden menos que los factores externos en las decisiones de inversión de las empresas familiares tacneñas.

## 1.6. Justificación

Los primeros trabajos referentes a las empresas en los que se plantea la empresa familiar como aquella empresa que tiene unas características específicas por el hecho de ser familiar, datan de la década de 1960 y primeros años de la década de 1970 (Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971; Gelinier, 1974; Danco, 1975). En esta primera etapa se definió empresa familiar como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella.

Si bien los primeros estudios respecto a las empresas familiares se inician en la década de los 60 es muy probable que años antes han existido empresas gestionadas por familias y que han perdurado y siguen perdurando de generación en generación, pero para estos primeros autores, las relaciones entre empresa y familia generaban ciertos conflictos internos que hacían a la primera potencialmente conflictiva. Por ello entendieron que debía existir una gestión específica de estas relaciones. Esta problemática al parecer aparecía, justamente, porque se ignoraba esta condición de familiar como bien lo señala (Donnelly, 1964), una condición que debía ser gestionada bien a través de la introducción de ciertos hábitos de conducta («mandamientos» según Danco, 1975), o

bien a través de la introducción de reglas formalizadas («protocolo» según Gelinier, 1974).

Es así que los primeros trabajos conceptuales sobre la empresa familiar tienden a apoyarse en la Teoría de Sistemas, que dan como resultado la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa (Davis y Stern, 1980). Mientras que el primero tiende a basarse en el ámbito afectivo de las emociones, el segundo sería un sistema basado en las tareas que hay que llevar a cabo. La gestión de la empresa familiar debía orientarse hacia la definición de los límites entre ambos sistemas.

Lansberg (1983) define empresa y familia como dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes. Obviamente mientras que por el lado de la familia ve la situación afectiva, ya como empresa muchas de las situaciones afectivas reflejadas en la familia no conjugan por cuanto como empresa tiende a dejarse de lado esa situación afectiva pues lo que interesa son los números. Es por ello que la intersección de ambos sistemas sería una fuente de conflictos en la organización, dado que ambas harían demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí. En esta misma línea, Rosenblatt y otros (1985) definen la empresa familiar como dos sistemas diferentes pero conectados entre sí. Esta conexión es la que generaría la dificultad en la diferenciación entre un sistema y otro, por lo que daría lugar a confusión. Gestionar la empresa

familiar sería, para estos autores, diferenciar entre un sistema y otro. La empresa y familia convergen en dos sistemas interconectados, es decir, dos sistemas acoplados entre sí que se relacionan pero que a la vez se distancian pues cada uno de los sistemas presenta su propia complejidad que pero aun así buscan compenetrarse en un solo sistema.

Sin embargo otros autores han ampliado más su horizonte respecto a la sistematización de las empresas familiares, por cuanto están adicionando un sistema más, manejando enfoques basados en tres sistemas como es el caso de Taguri y Davis (1996) donde tiende a definir a la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas que convergen en ella: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión. Modelo, originado que en los años ochenta, se ha conocido con el nombre de Modelo de los Tres Círculos. Como se ha manifestado si bien ya las empresas familiares presentaron incongruencias dentro de la unión de dos sistemas dentro de un modelo de tres sistemas es probable que pudiera presentarse mayores incongruencias por cuanto era probable la confusión dentro de este juego de roles.

Una segunda limitación respecto a este enfoque como señala (Filella, 2001), se basa en que familia y empresa son sistemas sociales homogéneos entre sí, y por tanto comparables dentro de un mundo de sistemas sociales complejos. Mientras que familia, propiedad y gestión no lo son, dado que pertenecen a categorías lógicas distintas. Propiedad y

gestión son dimensiones de autoridad de la empresa, por lo que serían homologables a la autoridad de la familia, pero no a la familia como conjunto.

Otros autores proponen aproximarse a la empresa familiar desde un enfoque emprendedor (Heck, 1998; Habbershon y Pistrui, 2002). Pues tienden a centrar su atención en la familia empresaria como elemento generador de valor a través de su implicación en la actividad empresarial.

El enfoque emprendedor generaría un modelo de empresa familiar en el que tanto la familia como la empresa se cohesionan alrededor de la figura del emprendedor (Gimeno y Baulenas, 2003).

La empresa familiar también ha conceptualizada y bosquejada desde una mística ideológica, que tiende a identificar cómo los empresarios y sus familias interpretan y le dan sentido a la empresa familiar. Dependiendo de los autores, esta conceptualización es definida como ideología, significado, paradigma, o cultura. En conclusión tiende a definirse como un conjunto de creencias y valores que se encuentran vinculadas dentro de un conjunto de personas o individuos.

Bajo este aspecto se puede afirmar que la cultura dentro del ámbito familiar se considera fundamental para su continuidad en el tiempo como

empresa, dado que diferentes culturas generan presupuestos distintos con los que operan los negocios (McCollom, 1988; Schein, 1983).

Es así que una primera modelización del esquema valorativo del empresario la propone Ward (1987) al definir dos grandes orientaciones, dependiendo de si la familia prima sobre la empresa (family first) o de si es la empresa la que prima sobre la familia (business first).

Dyer (1988) plantea cuatro categorías de estilos de empresario familiar: paternalista, laissez faire, participativo y profesional. Basándose en un trabajo empírico, García-Álvarez y López-Sintes (2001) proponen una taxonomía de cuatro tipos de esquemas valorativos definidos a partir de la intersección de un eje de la empresa y un eje psicosocial.

## **1.7. Definiciones operacionales**

En el presente trabajo de investigación se utilizan las siguientes variables operacionales:

**1.7.1. Factores internos y externos que inciden en las decisiones de inversión**, los mismos que se identificarán en el desarrollo de la investigación.

**1.7.2. Decisiones de inversión**, dependerá de los factores que se identifiquen en la investigación

**1.7.3. Empresa Familiar**, Pueden existir muchos criterios para definir a la empresa familiar, pero el criterio más generalizado para definir a una empresa familiar es aquellas en las que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una familia. Irigoyen H, (2005:42).

Tal como señala el autor y se señaló también en párrafos anteriores se puede consentir que las empresas familiares a primera vista se encuentran conformadas por dos aspectos disímiles que son el sistema empresa y sistema familia, mientras que el primero se basa en el cumplimiento de tareas el segundo reconoce bases emocionales dentro de la relación de sus miembros.

Ahora lo que puede resultar bueno para un sistema no necesariamente lo es para el otro, de lo que resulta que, inevitablemente, en alguna circunstancia entran en competencia por los diversos recursos que incluyen el dinero, el tiempo y la energía de los individuos que pertenecen a ambos estamentos.

## **1.8. Metodología**

Metodología a usar:

Para poder definir la metodología del estudio, este debe ser capaz de identificar los factores que intervienen en la inversión familiar. Se tiene que saber exactamente los factores que intervienen directamente en las inversiones familiares.

Por otro lado, la metodología de análisis deberá ser capaz de contrastar relaciones causales entre las variables. En su célebre artículo sobre causalidad, Simón (1952)

Como estos factores cualesquiera que sean, están relacionados directa o inversamente con la inversión familiar, es que en el presente trabajo de investigación, se utilizará la metodología del modelo de ecuaciones de forma lineal. La metodología citada permite testear la existencia de relaciones causales entre un conjunto de factores y su variable.

Asimismo, se podrá contrastar cuál es el efecto que se produce entre los diferentes factores y su variable. Se puede determinar la inversión familiar si la relación es directa. Si el efecto en la inversión es negativo, la inversión familiar no será ejecutada.

La metodología empleada tiene limitaciones importantes. Por un lado requiere que se tengan en cuenta todos los factores que influyen en la variable.

El aporte del presente estudio ayuda a la toma de decisiones del inversionista así como saber cuál de los factores son favorables y cuáles no lo son. Por ello, es importante realizar un trabajo que permita señalar todos los factores favorables y desfavorables para la decisión de inversión familiar.

### **1.9. Alcances y limitaciones**

El presente trabajo de investigación se aplica en empresas legalmente constituidas en la región de Tacna.

Por otro lado, dado la importancia de la investigación, se ha considerado a empresas familiares del sector agro industrial, automotriz y comercial.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Concepto de Empresa Familiar**

Se debe comenzar entendiendo el concepto o significado de una empresa familiar, mucho asemejan una empresa de este tipo como un emprendimiento menor, pero es importante comenzar entendiendo que no es el capital invertido el primer factor utilizado para la conceptualización; el concepto básico de esto “una empresa creada y gestionada por una sola familia”, para algunos autores es importante agregar a esto la idea de

que la empresa debe cumplir para esto la necesidad de continuidad para las siguientes generaciones en el manejo de la empresa. El concepto de empresa familiar tiene ciertas variaciones según algunos autores, pero la esencia coincide con el concepto esbozado:

- Conceptos basados en el aspecto financiero, “La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de una familia, teniendo está el control financiero” (Donelly: 1964).
- Otros se basan en el concepto de propiedad, “no importa el tamaño y la calidad de la gestión de la empresa, sino que la propiedad y la dirección esté en manos de dos o más miembros de la familia” (Gallo y Doderó: 2002).

También se ha basado en el aspecto legal “Una empresa donde el control legal de la misma lo tienen los miembros de una familia” (Roglosky: 1999).

- Aunque algunos coinciden en la necesidad de la trascendencia de la empresa “Una empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle” (Ward: 2000).
- El concepto también puede incluir a varias familias “La empresa familiar es aquella en la que los dueños y los que toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias” (Grabinsky: 2002).
- Para algunos es importante la esencia para la definición “una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de

una familia, y estas son empresas con alma porque tienen corazón”  
(Antognolli: 2006).

Los diferentes conceptos y aspectos considerados para la conceptualización de una empresa familiar, coinciden en la necesidad de que en esta deben intervenir miembros de una familia, los mismos que deben tener el control sobre diferentes factores como el legal, la toma de decisiones y el control de la empresa para algunos autores es necesario la trascendencia generacional de las empresas familiares, todo es esto da la posibilidad de diferenciar con los conceptos o la idea de los emprendimientos.(Lansberg 2001)

**Cuadro 1. Conceptos de Empresas Familiares**

	<b>Dimensiones</b>	<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
<b>Definiciones Monocriterio</b>	Propiedad	Barnes y Heshon (1976). Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988). Donckels (1991)	“Si el control de la propiedad está en manos de un individuo o de los miembros de una única familia” “empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal de la propiedad” “si los miembros de la familia poseen al menos el 60% de la propiedad”.
	Gestión/Control	Barry (1975) Handler (1989) Neubauer y Lank (2003)	“una empresa que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia” “una organización en la cual las principales decisiones

			operativas y los planes para la sucesión del liderazgo están influenciados por los miembros de la familia que forman parte del equipo de gestión o del consejo de administración” “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en una misma familia”
<b>Definiciones Multicriterio</b>	Propiedad y Gestión	Davis (1983) Gallo y Sveen (1991) Graves y Thomas (2006) Welsch (1993)	“una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familiar en la gestión” “un negocio en el cual una única familia posee la mayoría del capital y tiene el control total. Los miembros de la familia también forman parte de la gestión y toman las decisiones más importantes referidas al negocio”. “aquella en la que la mayoría de la propiedad pertenece a la familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión” “aquella en la que la propiedad está concentrada, y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de

			gestión”
	Vocación de continuidad e influencia familiar	Fabed-Sreih y Djoumdourian (2006)	“cualquier empresa que esté controlada o influenciada por una única familia y que se pretende que permanezca en ella”
	Vocación de Continuidad y Gestión	Chua, Chrisman y Sharma (1999)	“un negocio gobernado y gestionado con la intención de compartir y continuar la visión del negocio mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familiar de manera que esta sea potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias”
	Gestión, propiedad y vocación de continuidad	Claver, Rienda y Pertusa (2004)	“toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar”.

**Fuente:** Lansberg, I. (2001). Understanding and working with leading family business in Latin America, Family business review.

## 2.2. Características de las empresas familiares

El papel de las empresas familiares en la economía mundial ha sido importante, porque de estos incipientes emprendimientos, los mismos que trascendieron en el tiempo y se convirtieron en grandes conglomerados o dieron origen a muchos de estos.

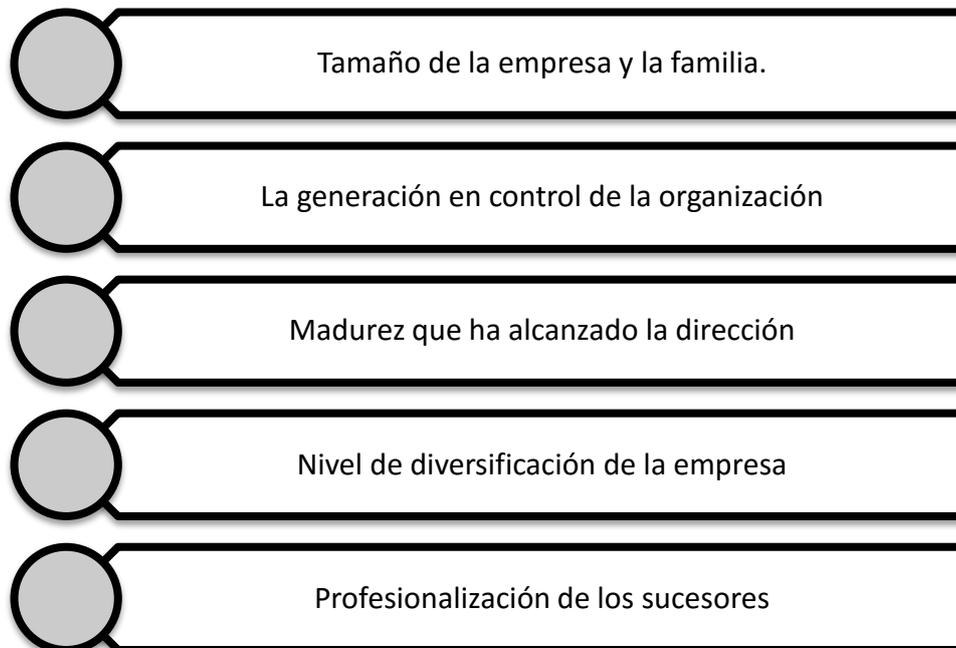
Pero a la vez es importante reconocer la importancia como factor de desarrollo que han sido estas empresas; las principales características de las empresas familiares son las siguientes:

- Este tipo de empresa comienza como un emprendimiento y termina siendo uno de estos debido a que, el 60% de las empresas tienden al desaparecer con la ausencia del fundador.
- El factor de trascendencia como condición se pierde al tercer cambio generacional, debido a que de cada tres empresas que sobreviven al cambio generacional, sólo una llega al tercer cambio.
- La dificultad más grande con la que se enfrentan es luchar contra la dificultad de los procesos sucesorios, debido a que las empresas familiares no fueron concebidas con una legislación específica que considere la herencia como condición legal.
- La creación de órganos de gobierno se enfrenta a la dificultad de organizarse basándose en la condición de familia al momento de establecer la jerarquización, por lo que normalmente tiene dificultades para la creación de órganos de gobierno estables.

- Influye mucho el estilo de liderazgo del fundador como factor que condicionará el manejo de la empresa a través del tiempo, normalmente los sucesores en el control de empresa ponen en práctica el estilo de liderazgo que se le impuso a la empresa al momento de la creación.
- Las empresas familiares a diferencia de otro tipo de empresas se alimentan de las crisis porque normalmente fortalecen la gestión de estas, debido a que estas han sido concebidas bajo una estructura diferente.

Las empresas familiares son sui generis porque cada una de ellas tiene problemas particulares, donde se debe considerar:

**Figura 1. Problemas generales de las empresas familiares**



**Fuente:** Elaboración propia

Todos los anteriormente nombrados son factores que las empresas familiares deben enfrentar y lograr superar para su consolidación, además las empresas familiares en la actualidad se enfrentan retos como la globalización y los cambios tecnológicos que pueden determinar el éxito o fracaso de la empresa, según distintos autores coinciden en las siguientes características:

➤ **Características por la Sucesión:**

- La continuidad y la sucesión son una característica vital para la consideración de una empresa familiar, porque es la sucesión la que reafirma el poder de la familia. (Casilla et al: 2005).
- La importancia de sucesión radica en que no se pierde el control de la empresa y esto ratifica a la empresa familiar. (Manzano y Ayala: 2002).

➤ **Características por el financiamiento:**

- Se considera un capital estable, y las nuevas inversiones se realizan con capital propio recurriendo en pocas ocasiones al financiamiento. (Gallo y Amat: 2003)
- Las empresas familiares consideran dos políticas de financiamiento, primero el autofinanciamiento y luego la resistencia a acudir a apalancamientos financieros, por el temor de incluir terceros en las empresas familiares. (Jiménez: 2002).

### **2.3. Fines y Naturaleza de la Empresa Familiar**

Todas las empresas o emprendimientos, según sea el caso, se crean con la intención de generar un lucro o ganancia, y todos los esfuerzos que se realizaran tendrán ese fin u objetivo. La naturaleza de una empresa no necesariamente se concibe por la necesidad de que la empresa desarrolle como una empresa familiar, sino que es la necesidad de generar un medio que permita obtener un beneficio, ganancia o fuente laboral, es lo que motiva la creación de una empresa, es importante entender que muchas empresas nacen en una familia o son integradas por familias o amigos muy cercanos porque es la confianza la que permite dar el primer paso para el nacimiento del negocio.

Con el fin de aportar mayor información, se considera los conceptos esbozados por algunos autores acerca de los fines y naturaleza de la empresa familiar:

- La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y en la familiar cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible. (Ginebra: 1997).

El mismo que considera los siguientes aspectos del cuadro siguiente como factores diferenciadores y aportantes de las empresas familiares:

**Cuadro 2. Factores diferenciadores de la empresa familiar**

<b>Sistema Familiar</b>	<b>Sistema Empresarial</b>
Influye el factor emocional siendo importante para la toma de decisiones.	Considera lo concreto y medible como factor de toma de decisiones.
Se enfoca hacia adentro	Se enfoca hacia afuera
El cambio no es considerado normalmente, en la familia se busca lo tradicional.	El cambio es un factor importante porque considera que la empresa está dispuesta al cambio.
Aceptación incondicional por la decisiones familiares	Aceptación condicional debido a los factores de análisis.

**Fuente:** Elaboración propia

- El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, expone (Dodero: 2002) porque es aquí donde recibe los primeros factores de socialización; y las normas surgen de este desarrollo familiar.

Es importante acotar que los fines de todo tipo de empresa, considerando las empresas familiares, es el lucro, y las empresas familiares nacieron por la necesidad de generar algún tipo de ingreso, además la mayoría de empresas nacieron bajo la idea de una empresa familiar.

#### **2.4. Ciclo de Vida de las Empresas Familiares**

Dyer (1986) considera que todas las empresas familiares tienen un ciclo de vida, el cual considera cuatro etapas o fases por las que pasa la empresa familiar, considerando que son empresas que tienen los mismos

problemas que una empresa con socios que no son de una familia. Para Amat (2002) el considera las mismas etapas y respaldado por Rodolsky (2005), por lo que se proponen lo que se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3. Ciclo de Vida de la Empresa Familiar**

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Creación de la Empresa	En esta etapa del fundador, considera la necesidad de crear una empresa porque tiene la idea de fabricar un producto o dar un servicio, y se encuentra en la necesidad de conseguir el capital, organizar la empresa y ver los pasos necesarios para el inicio de operación. Sobrevivir es lo único en lo que piensa el fundador.
Crecimiento y Desarrollo	El crecimiento del negocio y las ventas empieza a complicar la gestión por parte del fundador, y crea la necesidad de delegar funciones y ver la expansión del negocio. También existe una fuerte competencia por parte de la familia para obtener los puestos claves en las empresas, además se considera la manera de cómo distribuir la propiedad.
Sucesión y Segunda Generación	En esta etapa la empresa ya es madura, ha crecido y el poder de la familia se encuentra en los puestos claves de la empresa, es importante considerar que el fundador ya ha perdido la fuerza en la empresa. También se considera que en esta etapa se inicia los conflictos por el destino de la empresa, por la repartición de dividendos, el rumbo de la empresa y las decisiones. Este clima

	de conflicto lleva a las familias a desarrollar cambios estratégicos para conservar la empresa familiar.
Propiedad Pública y Administración Profesional	No todas las empresas familiares llegan a esta etapa debido a que las empresas llegan a la etapa donde, deben considerar conseguir apalancamiento de capital, donde se transformarían en una empresa normal con socios no familiares y además contratar una persona que dirija la empresa con la capacitación necesaria si es que no existe en la familia alguien con esta formación.

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **2.5. Modelos de Gestión de las Empresas Familiares**

### **2.5.1. Modelo de los Tres Círculos**

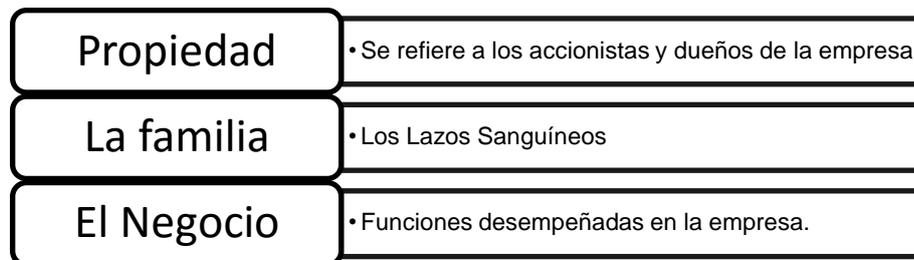
El modelo fue desarrollado con la finalidad de describir como se concibe y desarrolla una empresa familiar, fue propuesto por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, y es uno de los modelos más citados para la descripción y capacitación en empresas familiares.

Este modelo considera tres aspectos principales como bases para la gestión y desarrollo de las empresas familiares, tratando de explicar la interacción que se da en las empresas familiares en la actualidad.

Los ámbitos considerados de las empresas familiares en este modelo de los tres círculos son la propiedad, la familia y el

negocio como fundamentos para la gestión de una empresa de este tipo. Se describen en la siguiente figura:

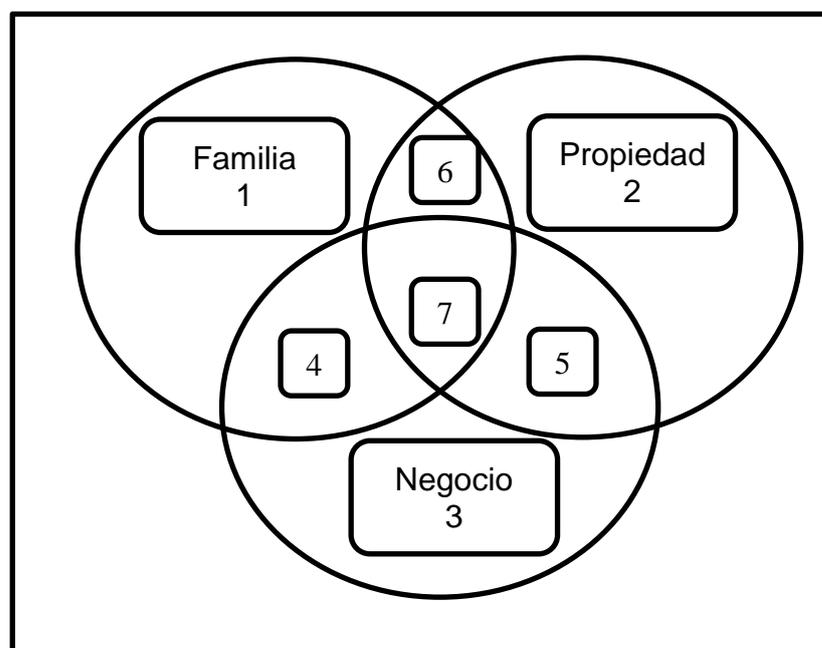
**Figura 2. Aspectos del Modelo de los Tres Círculos**



Fuente: Elaboración propia

Con el fin de describir el modelo de los tres círculos, se recoge el cuadro propuesto por Amat (2000) denominado “la Continuidad de la Empresa Familiar”

**Figura 3. Modelo de los Tres Círculos**



**Fuente:** Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar

El modelo de los tres círculos busca describir las relaciones que se generan dentro de las empresas familiares, basado en los tres aspectos considerados dentro de esta dinámica, se considera la familia como núcleo, el negocio como actividad y la propiedad como aspecto hereditario y de trascendencia y base para todas las empresas familiares.

El modelo descrito describe tres grupos que coexisten en la empresa con su sistema social, cultural y de personalidad, pero este modelo es mejorado y ampliado en 1997 por Gersik, Davis, Mc Collom y Hampton, los mismos que consideran siete roles que se generan en la empresa.

**Cuadro 4. Ciclo de Vida de la Empresa Familiar**

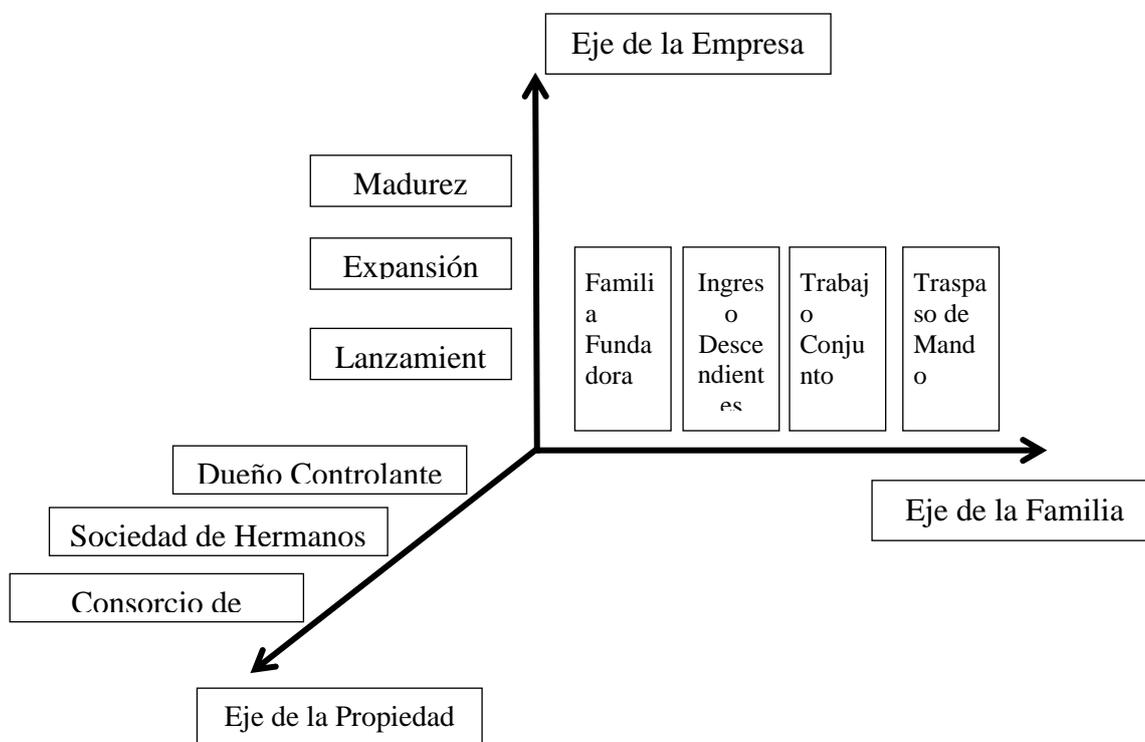
<b>1º</b>	Miembro de la Familia
<b>2º</b>	Accionistas no Familiares
<b>3º</b>	Empleados no Familiares
<b>4º</b>	Familiares que trabajan en la empresa familiar
<b>5º</b>	Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar
<b>6º</b>	Familiares que son accionistas
<b>7º</b>	Directivo, familiar y accionistas

Es importante que las empresas familiares generen valores que trasciendan en el tiempo, debido a que las empresa al transcurrir de los años, empieza a cambiar a las personas a cargo de los puestos claves, y son parientes como sobrinos, nietos y primos los que asumen estos, si la empresa no ha generado los valores claves y la interacción necesaria, es posible que no trascienda en el tiempo.

#### **2.5.1.1. Etapas del Modelo de los Tres Círculos**

El modelo de los tres círculos como consideración para entender las dinámicas que se dan dentro de las empresas familiares, considera etapas que se utilizan para analizar el desarrollo de las mismas y entender en que momento es necesario considerar cambios o mantener las consideraciones de la concepción original de la empresa familiar.

**Figura 4. Etapas del Modelo de los Tres Círculos**



**Fuente:** Gersik, k. (2003). El cambio como una oportunidad. Gestión 5. Volumen 8.

Es importante analizar con detenimiento los periodos de cambio que hay entre las tres etapas porque estas son las más críticas en las empresas familiares, aquí se consideran los periodos de transición con el fin de poder analizar la posibilidad de cambios en esta etapa de cambio.

### 2.5.2. El modelo de los Cinco Círculos

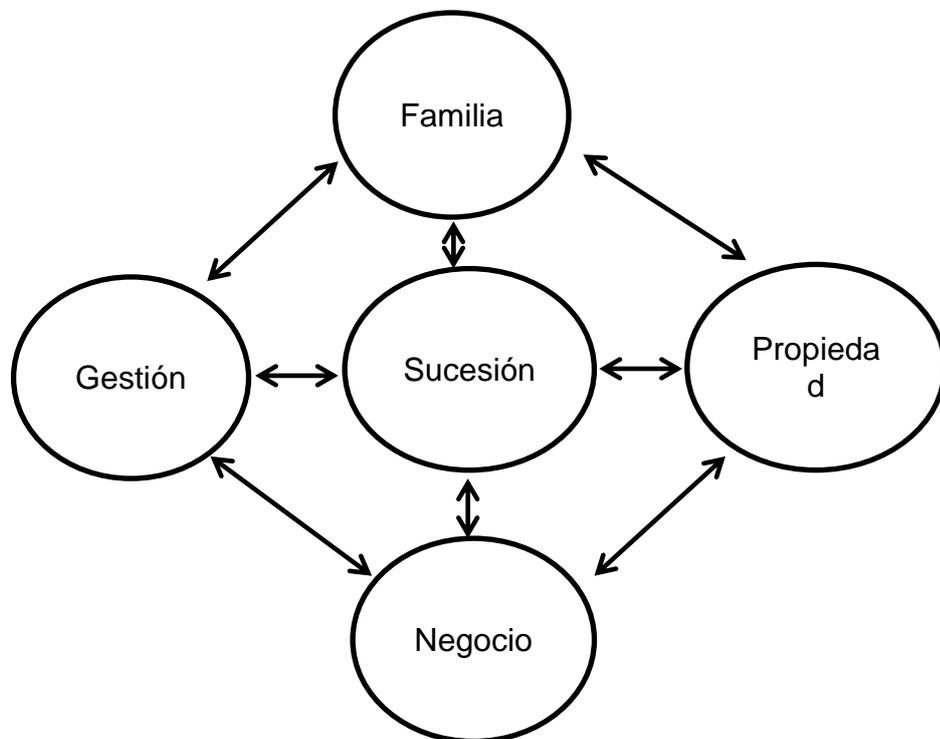
El modelo denominado de los cinco círculos se desarrolla por la experiencia en el estudio del modelo antecesor denominado de los tres círculos, esto es realizado por Amat (2000) donde

considera dos aspectos adicionales a los que se estudian en el modelo de los tres círculos.

La idea de Amat es que debe considerarse el aspecto del manejo de la empresa y trascendencia de la misma en el tiempo, es por eso que en el modelo de los cinco círculos se considera la sucesión y la gestión en las empresas familiares. La idea es facilitar la estructuración y comprensión de los posibles escenarios en la empresa.

Para Amat (2000) la familia es el primer aspecto a considerar y al que le da mayor importancia debido a que es la familia el elemento diferencial y característico de una empresa familiar.

**Figura 5. Modelo de los Cinco Círculos**



**Fuente:** Amat, J. (2000). La Continuidad de la empresa Familiar. Gestión 2000

**Cuadro 5. Componentes del modelo de los Cinco Círculos**

<b>Área</b>	<b>Descripción</b>
<b>Familia</b>	Es el área más problemática porque implica las decisiones un grupo de personas unidas por un lazo familiar.
<b>Propiedad</b>	Se considera la estructura de poder accionarial, y la actitud hacia incorporación de accionistas.
<b>Negocio</b>	Se basa en la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, y la elección de los recursos utilizados.
<b>Gestión</b>	La organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar las estrategias establecidas.
<b>Sucesión</b>	Considera la transmisión del poder en la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.6. Ventajas y Desventajas de la Empresas Familiares**

Las empresas familiares, así como todo tipo de empresas, tienen aspectos positivos y negativos, como todo tipo de empresa debe afrontar condiciones que afectan el desempeño, pero las empresas familiares

tienen algunas características que cumplir que son la condición innata de las empresas de este tipo, el cuadro siguiente muestra las ventajas y desventajas de las empresas de este tipo.

**Cuadro 6. Ventajas y Desventajas de una Empresa Familiar**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el fundador de este tipo de empresas, es compromiso y la dedicación son muy importantes, y es por esto que pone todo de sí para el éxito de la empresa.</li> <li>- Las empresas de este tipo tiene un Know-How particular, y muchas veces es el factor diferenciador con otras empresas, debido a que el ciclo de vida fue seguido por el fundador.</li> <li>- Existe una flexibilidad en los compromisos, en una empresa familiar existen prioridades para todos los miembros y están dispuestos a hacer sacrificios.</li> <li>- La planificación a largo plazo es más eficiente porque los miembros de la familia ven a esto como parte de su</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No están muy preparadas para el cambio debido a su rigidez con la que se trabajaron por muchos años, y por el manejo que tuvo por el fundador.</li> <li>- La dificultad y los desafíos a los que enfrenta una empresa familiar forjada a base de tradiciones y una cultura rígida, debe enfrentarse a la obsolescencia, manejo de transiciones y luego enfrentarse al incremento de capital.</li> <li>- Se enfrenta a un desafío muy difícil el cual consiste en la sucesión de los cargos, y no como una empresa normal que simplemente realiza un proceso de selección, en las empresas familiares se enfrentan al problema de la</li> </ul>

<p>crecimiento o de la vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas familiares son el producto de mucho sacrificio y orgullo, por lo que generan mucha confiabilidad y orgullo a través de los años.</li> <li>- La filosofía y la cultura empresarial son parte de este tipo de empresas, y los trabajadores las asumen como suyas porque se identifican como parte del clan.</li> </ul>	<p>trascendencia en el tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen conflicto emocionales por la dificultad de mezclar lo emocional con lo racional, en las familias existen códigos que son más importantes que muchos indicadores.</li> <li>- El liderazgo puede llegar a ser confuso entre los integrantes de la familia debido a las relaciones internas.</li> </ul>
---	--

**Fuente:** Elaboración Propia.

Los primeros en considerar la necesidad de implementar el análisis de ventajas y desventajas en las empresas familiares, consideran que estas se originan en las características particulares de este tipo de empresas, que es el factor diferenciador pero también condicionante (Braidot y Soto: 1999).

## 2.7. Concepto de Inversión

Al referirnos a las empresas familiares, intrínsecamente debemos referirnos a la inversión, y cuando nos referimos a este concepto ampliamente hablamos de finanzas o de economía, como también podemos ver que tanto el ahorro, como la ubicación del capital como los aspectos vinculados al consumo son aspectos importantes dentro de la misma. La inversión es básicamente un monto de dinero que se coloca o se pone a disposición de terceros, que puede ser una organización, una

empresa o de un conjunto de acciones con el fin que tienda a generar ganancias, rentas o réditos.

Podemos encontrar varias definiciones, dentro de ellas podemos citar a:

Tarragó Sabaté quien señala en su libro fundamentos de economía en la empresa (1986) que “la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa”.

Por otro lado otros autores como Peumans (1967 valoración de proyectos de inversión) señala que “la inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción denominados bienes de equipo y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir sus objeto social”.

Podemos encontrar a muchos autores que han dado definiciones semejantes pero en general todas llegan a una conclusión, que todas las inversiones que las personas, empresas o cualquier ente realice, lo hará a cambio de expectativas de obtener unos beneficios a lo largo de un plazo de tiempo, denominado horizonte o vida útil del proyecto.

## **2.8. Tipos de Inversión**

Muchos son los tipos o formas sobre las cuales se puede realizar una inversión, o sobre las cuales las personas o las empresas pueden colocar su dinero a fin de conseguir rentabilidad, la que también dependerá de

otros factores, que solo los inversionistas decidirán invertir, dentro de las principales tenemos:

Capital de Trabajo	Es el dinero necesario para mantener el negocio en funcionamiento. Inversión constituida por recursos en forma de activos corrientes (dinero)
Bonos y Acciones	Los bonos son papeles que han sido emitidos por el gobierno, entidades financieras o sectoriales cuyo fin es obtener dinero a cambio de intereses por el dinero que se presta.
Fondos mutuos	Son mecanismos para que los inversionistas junten su dinero para comprar acciones, bonos o cualquier otra cosa que el inversionista decida.

## 2.9. Elementos que intervienen en la Inversión

En un proceso de inversión podemos distinguir varios elementos a conocer, dentro de ellos tenemos:

- **La persona.-** Quien tomará las decisión de invertir o no y que tendrá que suministrar los recursos necesarios.
- **El sujeto de la inversión.-** Bien o conjunto de bienes en los que se va a materializar la inversión.
- **El objeto de la inversión.-** Es el desembolso presente en que se incurre para llevar adelante el proceso de inversión
- **El costo de la inversión.-** Conjunto de desembolsos a los que habrá de hacerse frente a lo largo de la vida útil de la inversión.
- **La corriente de pagos.-** Cobros que el sujeto de la inversión espera obtener del proyecto de inversión.

- **El tiempo.-** Plazo a través del cual se ha colocado el dinero dentro del proyecto de inversión.

## **2.10. Factores que inciden en las decisiones de inversión**

### **2.10.1 Riesgo de negocio**

El riesgo de negocio es el riesgo básico de las operaciones de una empresa sin tener en cuenta la deuda. Un mayor riesgo de negocio debe ser contrarrestado por un menor ratio de deuda en la estructura de capital de una empresa, pero asimismo un mayor riesgo debe reflejarse en una mayor rentabilidad.

### **2.10.2 Impuestos sobre la exposición**

Las leyes, regulaciones u otras normas aplicables también pueden desempeñar un papel importante en las decisiones de estructura de capital. Dado que los pagos de deuda son deducibles de impuestos, si la tasa de impuestos de una empresa es alta, puede tener sentido utilizar la deuda como medio de financiación.

### **2.10.3 Flexibilidad financiera**

La flexibilidad financiera es la capacidad de una empresa para obtener capital durante los períodos de crecimiento lento.

#### **2.10.4 Estilo de gestión**

La preferencia en el estilo de gestión puede afectar el tipo de estructura del capital empresarial que los propietarios elijan. Los gerentes conservadores son menos propensos a usar la deuda para recaudar fondos.

Por otro lado, los estilos agresivos de gestión intentan crear un crecimiento rápido, lo que puede requerir de mayores cantidades de deuda.

#### **2.10.5 Etapa de crecimiento**

La estructura de una empresa comercial de capital también puede depender de la etapa de crecimiento de la empresa actual. Las empresas en las etapas iniciales de crecimiento tienden a asumir más deuda a fin de facilitar el crecimiento.

Sin embargo, las empresas pueden estar inmersas en un crecimiento acelerado, lo que hace que su crecimiento sea inestable. Las firmas que son más estables por lo general

requieren de menos deuda debido a los flujos más estables de ingresos.

#### **2.10.6 Condiciones de mercado**

Las condiciones del mercado son un factor importante en la toma de decisiones de la estructura de capital. En un mercado estancado, los inversores pueden ser menos propensos a invertir capital, por lo que las tasas de interés podrían ser significativamente mayores. Por esta razón las empresas tienden a evitar un alto ratio de deuda en un mercado complicado.

Sin embargo también existen otros factores que pueden incidir en las decisiones de inversión de las empresas familiares.

#### **2.10.7 Filosofía administrativa**

La filosofía administrativa de las organizaciones se expresa de acuerdo a la estrategia operacional que elija la dirección, una administración que durante mucho tiempo ha estado inmerso a un sistema o método estándar para su producción o comercialización por ejemplo, puede verse afectada o limitada para realizar cambios que son necesarios llevarlos a cabo.

Las empresas familiares pueden tropezar con dificultades cuando su filosofía administrativa no es adecuada a la época o al medio en la cual se desenvuelven, una empresa dedicada al comercio por ejemplo no podría sostenerse por mucho tiempo si siguiera una política de “dejar hacer”, con su filosofía actual.

#### **2.10.8 Análisis de mercado y pronóstico de ventas**

Los pronósticos de mercado como de las ventas para el siguiente año por ejemplo, pueden significar e influir fuertemente en las decisiones de inversión de las empresas familiares y ellas depende de factores exógenos que muchas veces pueden influir positiva o negativamente dentro de la empresa.

#### **2.10.9 Alternativas**

La administración de una empresa familiar muchas veces deberá de contestar a la interrogante ¿en dónde podemos emplear mejor nuestros recursos de modo que llevemos al máximo nuestras utilidades?, la respuesta a dicha interrogante dependerá de su cultura organizacional como del tipo de gestión que la misma tenga.

#### **2.10.10 Costos de operación**

Otro factor que resulta ser importante dentro de las decisiones de invertir en las empresas familiares son los costos de operación como los de mano de obra, de mantenimiento, de refacciones entre otros costos.

#### **2.10.11 Los Impuestos y depreciación**

Tienen un gran significado en una nueva inversión, impuestos como el IGV, el impuesto a la renta, etc. dependerá mucho de las ventas y de las utilidades, así como el gasto ficticio por la depreciación.

#### **2.10.12 Cambios inflacionarios en los precios**

Los cambios inflacionarios en los precios pueden ser un factor muy importante en la evaluación de las proporciones de inversión, especialmente en economías con altas tasas inflacionarias.

#### **2.10.13 Riesgo o Inseguridad**

El riesgo y la inseguridad con respecto al futuro siempre son compañeros de al momento de invertir.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 Antecedentes Generales

En las últimas décadas las pequeñas y las micro empresas han venido incrementando sus ingresos, lo cual refleja que han venido creciendo de manera rápida. Tacna no es una región excluyente de dicho crecimiento, pues también en esta región las pequeñas y micro empresas han reflejado un crecimiento sostenido especialmente en el rubro de comercio como de servicios, siendo los productos que más han crecido el orégano, la aceituna, la paprika así como el rubro textil y gráfico.

Tal como señala para el Diario La República del 01 de diciembre del 2014 en un artículo publicado referente a Tacna sobre los empleos generados por las Mypes, Jenny Quispe, coordinadora regional del programa Mi Empresa, del Ministerio de Trabajo, que en Tacna existen 25 mil micro y pequeñas empresas formalmente constituidas, donde por estimaciones se considera que estas micro y pequeñas empresas generan el 85% de empleos existentes en la región (Diario La República 01 de diciembre del 2014).

Cómo se señala también en el referido artículo del Diario La República existe una historia diversa detrás de cada microempresario, como la historia de Belia Condori, dedicada a la gastronomía, quien habiendo empezado un negocio familiar dedicado a la elaboración de alfajores de miel, a través de los años de labor hoy oferta sus productos en diversos

lugares con una marca propia, lo cual le ha permitido ser invitada a participar en el festival gastronómico Mistura para que narre parte de sus experiencias.

A la experiencia de la Sra. Condori, se suman los micro y pequeños empresarios que trabajan en el rubro textil, sector que ha ido creciendo a través de los años gracias a la demanda no solo local y nacional, sino que desde años atrás los microempresarios textiles de Tacna han visto incrementado sus ventas como consecuencia del turismo chileno quienes vienen a adquirir servicios dentro de ellos la confección y adquisición de prendas deportivas, uniformes entre otros.

Si bien es cierto hoy la región de Tacna se ha visto incrementada por muchas galerías comerciales en el rubro textil como gráfico, sin duda Tacna Centro se ha consolidado como uno de los lugares donde más pequeños y micro empresarios textiles se concentran, muy similar a las galerías de Gamarra en Lima, pero en mucha menos escala.

Tacna centro concentra también pequeños empresarios relacionados a la industria gráfica que ofrecen también tanto a residentes como a turistas chilenos desde tarjetas de presentación hasta invitaciones de bautizo, cumpleaños, bodas, etc. Cuya calidad y precios son bastante atractivos a los turistas chilenos.

Pero otro rubro importante que también se ha incrementado son las pequeñas y microempresas financieras como señala Mery Quispe son las empresas financieras, pues la mayoría de ellas ha comenzado con un

crédito bajo y que poco a poco han incrementado su capital. Hoy dichas empresas financieras tienen productos personalizados para cada tipo de micro empresario, dependiendo del rubro en el que se desempeñan o del giro que le quieren dar a su negocio. (Diario la republica del 01 de diciembre del 2014)

Se estima según el artículo del diario en mención que en promedio un microempresario comienza su inversión en una primera etapa con un capital que va entre los S/ 2,000 y S/ 5,000 soles que le permite poner a funcionar el nuevo negocio. La reinversión que se realice dependerá del ritmo de rotación al que crezca su empresa.

Asimismo a través de las encuestas que realizaron a varios ejecutivos seleccionados de grupos familiares peruanos de mayor éxito como, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria, Bambos, Topy Top, Grupo Brescia, Grupo Romero Corporación Lindley Inka Kola, Grupo Graña y Montero, Cerámicos Peruanos S. A. entre otros; a través de un estudio realizado por una revista de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, ([revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe)) cuyo objetivo de la misma fue el de conocer los fundamentos de éxito que han alcanzado las empresas familiares peruanas, se pudo tener una mejor apreciación de los empresarios familiares peruanos.

Dentro de los aspectos más destacados, tenemos la innovación de nuevos productos y servicios, la pasión por la excelencia, los valores, el trabajo en equipo, grado de compromiso, la orientación a los resultados

tecnología de información y comunicaciones, importancia de los recursos humanos, habilidad, creatividad, entre otros como factores clave del éxito de las empresas familiares peruanas.

### **Reclutamiento del personal**

Por investigaciones realizadas referente al reclutamiento de personal se ha llegado a la conclusión que la mayor preocupación e importancia de los gerentes peruanos es atraer y retener a los mejores talentos, lo que nos da una clara luz que los gerentes buscan contar con el personal más idóneo para su empresa.

### **Gestión de conflictos**

En toda empresa siempre existen conflictos y toda empresa necesita gestionar dichos conflictos, manejadas por las personas involucradas en los mismos, principalmente si son laborales. En el estudio mencionado, el 86% de los encuestados nacionales, manifestaron contar con distintos procedimientos o mecanismos para manejar conflictos laborales, siendo el Acuerdo de Accionistas una de las principales herramienta que cuentan las empresas familiares para lograr solucionar los conflictos laborales.

### **Plan de sucesión**

Los planes de sucesión, son aquellas decisiones, que deben de tomarse para poder entregar a las siguientes generaciones familiares, una empresa económicamente sana y preparada para poder enfrentar las adversidades futuras, pues hoy en día, el 62% de acuerdo

a lo investigado, los negocios familiares nacionales no cuentan con un adecuado plan de sucesiones. A pesar que un buen plan de sucesión daría a la empresa familiar una mayor garantía de sostenibilidad y permanencia a largo plazo.

### **Tecnología**

Según estudios realizados se puede indicar que una gran mayoría de participantes peruanos manifiestan la necesidad de adaptar la organización a un mundo digital creciente. En el Perú un factor muy relevante es el de introducir tecnología a la empresa familiar, para lograr su continuidad y permanencia en el mercado nacional e internacional, tal como sea el caso.

Como en todo negocio familiar, los negocios familiares peruanos, buscan crecer a la par de los negocios globales, pero ven limitados sus deseos de crecimiento por no contar entre sus trabajadores familiares personal profesional y capaz de resolver problemas, contar con las nuevas tecnologías para poder enfrentar el crecimiento del mercado competitivo y traer tecnologías nuevas que les permitan enfrentar de igual a igual a la creciente competencia y de esa manera adaptarse a los cambios que requiere el mercado moderno.

El empresariado tacneño busca también dotarse de tecnología que les permita ser competitivos, aunque son conscientes que no solo la tecnología es la herramienta que los convertirá en competitivos, se suma a ello la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación a las

nuevas necesidades de los clientes, donde tienen que aprender y mejorar para lograr el éxito y la visión esperada.

### **La Familia**

Sin duda la familia es el núcleo de la sociedad, y por ende el más fuerte lazo y compromiso entre sus miembros cuya confianza es mutua, sin embargo no siempre la confianza es recíproca y mucho menos el compromiso, pues cuando hay intereses económicos tienen en algunos casos a su ruptura de los lazos consanguíneos creando divisiones e incluso llegando a la violencia.

Si bien en Tacna existen empresas familiares no se conoce casos de conflictos empresariales familiares que hayan repercutido el ambiente empresarial sin embargo no se descarta que los haya habido.

### **3.2 Importancia de las Empresas Familiares**

Es importante mencionar que, la empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7. Constitución de Empresas familiares en porcentajes mayores al 50% en el año 2015 (según países)**

<b>País</b>	<b>Empresas Familiares</b>
Estados Unidos	96%
Suiza	66%
Italia	99%
Reino Unido	76%
España	71%

Portugal	70%
Chile	65%

Fuente: INEI  
Elaboración: Propia

Muchas de las economías mundiales han girado y siguen girando en torno a las empresas familiares, ya que hoy por hoy las empresas familiares se han constituido un fuerte apoyo al crecimiento del Producto Bruto Interno de sus países, tal como podemos apreciar en el cuadro 8.

En el referido cuadro vemos empresas como Wall-Mart, Samsung, BMW, etc. Cuyas ventas superan largamente el Producto Bruto Interno de otros países emergentes como el nuestro por ejemplo.

**Cuadro 8. Las Diez mayores empresas familiares del mundo que perduran en el tiempo**

EMPRESA	FAMILIA	VENTAS (1)	EMPLEADOS	AÑO	SECTOR	PAIS
Wall-Mart Stores	Walton	245	1,300	1962	Comercio	EE.UU.
Ford Motor Co.	Ford	162	354	1903	Automóviles	EE.UU.
Grupo Samsung	Lee	99	175	1938	Conglomerado	Corea del Sur
Grupo LG	Koo	81	130	ND	Conglomerado	Corea del Sur
Carrefour	Defforey	62	383	ND	Comercio	Francia
Grupo Fiat	Agnelli	59	199		ND	Italia
Cargil Inc.	Cargill / Mac Millan	51	97	1865	Conglomerado	EE.UU.
PSA Peugeot Citroen	Peugeot	46	193	ND	Conglomerado	Francia
Koch Industries	Koch	40	12	1918	Commodities	EE.UU.
BMW	Quandt	34	97	ND	Automóviles	Alemania

1. En Billones de dólares  
Fuente: greatplacetowork

### **3.3 Los nuevos grupos familiares peruanos**

Los nuevos grupos económicos con mucha acogida en el Perú son las empresas familiares que tienen las siguientes características:

- Surgen después de los noventa como empresas globales alineándose a la globalización de la economía.
- La pirámide socio-económica de la población, se constituye la base del inicio y crecimiento de las empresas familiares.
- Van expandiéndose geográficamente, pues su actividad económica principal la realizan en su región o zona geográfica para después migrar a otras zonas.

#### **3.3.1 La internacionalización de los grupos familiares peruanos**

Los grupos empresariales peruanos no se encuentran al margen del proceso de internacionalización, puesto que muchos grupos han tenido la oportunidad de poder internacionalizarse y no la han desaprovechado, pues contaban con los recursos financieros, comerciales, tecnológicos entre otros para poder comercializar sus productos en mercados foráneos, a través de la exportación, pero han ido mucho más de una simple exportación a inversión y colocación de plantas de producción u oficinas de comercialización apoyados por organismos estatales como PromPerú quien a través de la marca Perú ha contribuido que grupos empresariales hoy ya se encuentren en varios países ofertando productos peruanos.

Ello nos lleva a pensar que son las empresas familiares las que mejor han aprovechado el proceso de la globalización y los tratados de libre comercio, y son los grupos familiares las que hoy están marcando la diferencia entre otros grupos empresariales en este proceso de internacionalización contribuyendo así con el desarrollo y crecimiento del país.

A manera de referencia tenemos el grupo Gloria, de los hermanos Rodríguez Banda, quienes tienen operaciones en: Bolivia, Puerto Rico, Argentina, Ecuador y Colombia, así como la exportación de leche evaporada a Haití, Bahamas, Pakistán, Bahrein y países africanos. O la empresa Ajegroup, de la familia ayacuchana Añaños, que producto de terrorismo y huida de los distribuidores de Cocac Cola decidieron aprovechar la coyuntura y colocar una planta de gaseosas y hoy en la actualidad poseen plantas de bebidas en centro américa, Venezuela, México y Tailandia.

(<http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/empresasfamiliares.pdf>)

Otra empresa familiar referente en la internacionalización la constituye el grupo Belcorp, de Eduardo Belmont, quien fabrica y vende productos cosméticos en 14 países de América, incluyendo Estados Unidos, y tiene planes de expansión a Europa y Asia.

Eduardo Belmont desde muchos años atrás tiene Yobel en Chile, planta de cosméticos, que provee a Belcorp. Dando empleo a 17 mil “consultoras libres” o agentes de venta directa, ofreciendo más empleo que el que dan todas las empresas chilenas juntas a los peruanos en nuestro país.

(<http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/empresasfamiliares.pdf>)

Topy Top se consolida hoy como otra empresa familiar de éxito pues la conocida empresa de confecciones de los hermanos Flores, Huancavelicanos de nacimiento, hoy exportan a una gran cantidad de países de nuestra región como: Venezuela, Argentina, Paraguay, Chile, Brasil, Ecuador y Colombia.

El grupo Brescia hizo su mejor negocio al adquirir una cementera en Chile antes del terremoto del 2010.

La empresa constructora Graña y Montero, también ha ganado licitaciones y ha ejecutado importantes obras en Chile y Bolivia.

Uno de los rubros que hoy está logrando un posicionamiento importante en el mundo es la Gastronomía, que en los últimos años ha abierto oportunidades para las empresas, y profesionales. Un verdadero cluster que incluye desde carreras universitarias de cocina y escuelas de chef hasta una proliferación creciente de libros y revistas de arte culinario. Astrid y Gastón,

son un claro ejemplo de lo manifestado.

(<http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/empresasfamiliares.pdf>)

### **3.4 Ventajas de las Empresa Familiares**

Toda empresa familiar posee ventajas comparativas con respecto a otras empresas que no son familiares. Entre las cuales tenemos las siguientes:

- a. El sueño de los dueños fundadores por tener una empresa en el más largo plazo, de tal manera que sus costos totales sean los menores posibles.
- b. La responsabilidad de la sociedad tienen que acentuarse de la la mejor manera para enfrentar cambios al paso de los años.
- c. Un fuerte compromiso de lealtad y fidelidad con la empresa, para lograr que rotación del personal ejecutivo sea cada vez menor
- d. Estrecha relación de afecto, confianza y entrega de parte de los trabajadores de la empresa así como su personal ejecutivo, confianza y entrega.
- e. estrategias y políticas que permitan a la empresa permanecer en el tiempo.
- f. Fluidez en la toma de decisiones
- g. Incremento objetivos entre los accionistas.

Es preciso señalar que también las empresas familiares suelen presentar muchos puntos débiles que por motivos de estudio solo consideraremos los siguientes dejando los demás en CETERIS PARIBUS:

- a. Los roles empresariales en las empresas familiares son rápidamente superpuestos por otro familiar, sin tener en consideración el grado de estudio que tengan o si es que tienen conocimiento integral a la función que se les asignara .
- b. Existe una gran tendencia en aplicar las formas de autoridad y protección propias del padre en las empresas familiares tradicionales, llegando a que la empresa familiar sea Autocrática y paternalista.
- c. Los administradores de las empresas familiares tienen el concepto erróneo de que el trabajador preste servicio y fidelidad a cambio de un salario o recompensa. (feudos)
- d. El Nepotismo, en las empresas familiares es vertical de acuerdo al grado de consanguinidad
- e. La manipulación familiar es muy frecuente en este tipo de empresa
- f. Escasa y casi nula la planificación de la empresa sobre el porvenir de la misma.
- g. Exceso de desconfianza, falta de control de calidad en cada proceso que la empresa inicia o termina.
- h. El periodo de liderazgo asumido por una persona o familiar es demasiado largo llegando a conformar un patriarcado familiar.
- i. Alta frecuencia en la Co-administración de la empresa familiar .
- j. Estrategias sin cambio alguno por el periodo que permanece el mismo liderazgo llevando a la empresa a una monotonía

- k. La tasa de reinversión en nuevo acervo de capital es insuficiente e inadecuado.
- l. Resistencia a los cambios tecnológicos, especialización y a la profesionalización.

### **3.5 Importancia según la participación en la PEA ocupada.**

Según las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el año 2012, el 90 % de la población económicamente activa de la ciudad de Tacna ascendió a 171 personas que se encuentran en la zona urbana. La distribución de esta población según sector económico donde labora, cambia la importancia de los sectores en la economía de Tacna. Así, los tres sectores que mayor cantidad de trabajadores incorporaron en el desarrollo de sus actividades, fueron el Comercio, el sector Agropecuario, Restaurantes y Hoteles. En conjunto, significaron el 46% de trabajadores ocupados del departamento. Sin embargo, a nivel de ámbito urbano-rural, la situación continúa en con un cambio moderado y lento.

Dentro de la economía Tacneña encontramos tres sectores económicos relevantes siendo los más importantes los siguientes:

En un primer lugar encontramos el comercio ya sea este formal como informal, Transportes, Comunicaciones, Restaurantes y Hoteles, los cuales concentran el 44% de la población ocupada. En tanto, en la zona rural, el sector más importante es el Agropecuario que agrupa al 66% de los ocupados. A pesar, de las diferencias entre ámbitos, este orden de

importancia de los sectores se hace más oportuno para el desarrollo del estudio, ya que prioriza la capacidad de generación de empleo y, con ello, responde directamente al objetivo del estudio referido a las perspectivas de las empresas en torno a la generación de empleo en Tacna.

**Cuadro 9. Población Económicamente Activa en la ciudad de Tacna periodo 2004-2012(según actividad económica)**

	Urbano		Rural		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Comercio	38,708	25%	745	4%	39,453	23%
Agricultura, Caza y Silvicultura	12,577	8%	11,009	66%	23,585	14%
Transporte y Comunicaciones	15,855	10%	200	1%	16,055	9%
Restaurantes y Hoteles	13,711	9%	271	2%	13,981	8%
Construcción	11,619	8%	447	3%	12,066	7%
Manufactura	10,603	7%	676	4%	11,279	7%
Minería	2,070	1%	41	0%	2,110	1%
Pesca	586	0%	460	3%	1046	1%
Electricidad y Agua	887	1%	0	0%	887	1%
Servicios Gubernamentales	18,425	12%	2,239	14%	20,664	12%
Otros Servicios	29,665	19%	470	3%	30,135	18%
<b>Total</b>	<b>154,706</b>	<b>100%</b>	<b>16,556</b>	<b>100%</b>	<b>171,262</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza continua, 2004-12. Metodología actualizada.

Elaboración: MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Entre las características más importantes de la población económicamente activa de la ciudad de Tacna en el periodo 2004-2012 se encuentra como actividad principal el comercio formal con un 23% del total de la población. Cabe señalar que no se encuentran registros de el comercio informal. Entre las características más importantes del grupo de trabajadores que conforman la PEA en la ciudad de Tacna, se nota claramente que la mayoría de ellos con un 33% son trabajadores independientes y trabajan principalmente en unidades productivas

unipersonales, cuyos negocios son la gran mayoría informales (o carecen de RUC). El segundo rublo de más acogida por la población económicamente activa de la ciudad de Tacna, son los empleados (trabajadores dependientes) que representan el 30% del total de la PEA, Ubicando su centro de trabajo principalmente en unidades productivas formales, especialmente en empresas pequeñas de personas naturales familiares que están inscritos en la SUNAT y cuentan con RUC.

**Cuadro 10. Características de la Población ocupada en la ciudad de Tacna periodo 2012(según zona urbana)**

	Urbano		Rural		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Tipo</b>						
Empleador o patrono	9,974	6%	1,220	7%	11,194	7%
Trabajador Independiente	48,869	32%	6,852	41%	55,721	33%
Empleado	50,492	33%	1,334	8%	51,826	30%
Obrero	31,850	21%	3,755	23%	35,605	21%
Trabajador Familiar No Remunerado	10,327	7%	3,284	20%	13,611	8%
Otro	3,194	2%	111	1%	3,304	2%
<b>Total</b>	<b>154,706</b>	<b>100%</b>	<b>16,556</b>	<b>100%</b>	<b>171,262</b>	<b>100%</b>
<b>Tipo empresa donde labora (*)</b>						
Persona Jurídica (S.A.; SRL; Sociedad Civil; EIRL)	26,720	22%	792	6%	27,512	20%
Persona Natural	28,260	23%	1,265	9%	29,525	21%
(con RUC, RUS, RER, u otro) No registrado en SUNAT	68,850	56%	12,117	85%	80,967	59%
(no tiene RUC) Total	123,830	100%	14,174	100%	138,004	100%
<b>Tamaño de la empresa (*)</b>						
Hasta 20 trabajadores	109,955	72%	13,647	82%	123,602	73%
De 21 a 50	5,484	4%	84	1%	5,568	3%
De 51 a 100	1,093	1%	150	1%	1,242	1%
De 101 a 500	4,159	3%	76	0%	4,235	3%
Más de 500	31,460	21%	2,599	16%	34,060	20%
<b>Total</b>	<b>152,151</b>	<b>100%</b>	<b>16,556</b>	<b>100%</b>	<b>168,708</b>	<b>100%</b>

(\*) Existen un grupo de datos correspondientes a los servicios gubernamentales que no consignan el tipo de empresa en el que labora. Estos corresponden principalmente a los ocupados en servicio gubernamentales y otros servicios  
Fuente: INEI-ENAH0

**Cuadro 11. Población ocupada según tipo de trabajador y empresa contratante en el departamento de Tacna 2012.**

	Persona Jurídica	Persona Natural	No Registrado	Total
Empleador o patrono	1,213	3,987	5,993	11,194
Trabajador Independiente	309	8,699	46,714	55,721
Empleado	16,672	7,807	4,245	28,724
Obrero	9,317	6,149	12,753	28,220
Trabajador Familiar No Remunerado	0	2,767	10,845	13,611
Otro	0	116	418	533
<b>Total</b>	<b>27,512</b>	<b>29,525</b>	<b>80,967</b>	<b>138,004</b>

Fuente: INEI-ENAH0 2012.

### **En el Sector Comercio**

El sector Comercio es uno de los sectores económicos más importantes del departamento de Tacna. Este sector se ubicó en el segundo lugar en la generación de valor en el año 2012, logrando un valor nominal de producción de S/. 897 millones de Nuevos Soles, con una participación de casi un 13% del PBI departamental y con un crecimiento del 12.4% respecto al año anterior. Si consideramos el valor real de la producción (a precios constantes del año 1994), vemos que el sector Comercio cobra mayor importancia, pues se ubica en el primer lugar en la generación de valor dentro de la producción departamental, con un aporte de casi un 16% del producto total.

Asimismo, el sector Comercio representa el sector más importante para Tacna desde el punto de vista del mercado laboral, por el nivel de mano de obra que absorbe.

Según los resultados del INEI para el año 2012, el sector logró incorporar a un total de 39 mil trabajadores, cifra correspondiente al 23% de los trabajadores ocupados en el departamento.

De igual manera, si observamos la planilla electrónica que reporta los trabajadores formales de las empresas registradas en el sistema durante el 2013, el sector Comercio incorporó un total de 5 mil 932 trabajadores que representan el 26% de los trabajadores 6. El 90% de los trabajadores que concentra el sector residen en la zona urbana, es decir, corresponde al empleo urbano. En relación a las demás ramas de actividad económica del ámbito urbano, el sector restaurantes y hoteles concentra el 25,0% de los trabajadores; situándose en el sector con la mayor proporción de trabajadores. Mientras que en la zona rural absorbe apenas al 4,0% de la mano de obra, ubicándose en el cuarto lugar en la concentración del empleo.

**Cuadro 12. Población ocupada en el Sector Comercio en la ciudad de Tacna 2012(según zona urbana)**

	Urbano		Rural		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Según el INEI						
Ocupados en el Sector	38708	25%	745	4%	39453	23%
Total ocupados	154,706	100%	16,556	100%	171,262	100%
Según Planilla electrónica						
Empleados en el Sector					5,932	26%
Total empleados					22,506	100%

Fuente: INEI-ENAO 2012; DISEL – Planilla Electrónica a Julio 2013.

Entre las características importantes del grupo de trabajadores del sector, destaca la mayor proporción de trabajadores independientes (53%). Ellos se insertan principalmente en unidades productivas unipersonales. En segundo lugar se ubican los trabajadores dependientes, entre empleados y obreros, quienes representan el 34% de los trabajadores. Estos se ubican principalmente en unidades productivas formales, ya sea en empresas pequeñas (menos de 20 trabajadores), en empresas de personas naturales con RUC, en la mediana y gran empresa; y en una mayor proporción cuentan con personería jurídica.

El sector Restaurantes y Hoteles es uno de los sectores que viene desempeñando un mayor dinamismo en el departamento de Tacna durante los últimos años. Desde el punto de vista económico, el sector se ubicó en el octavo lugar en la generación de valor en el año 2012, logrando generar un valor nominal de producción de 263 mil 666 millones de Soles, equivalente al 3.7% del producto total del departamento. Si consideramos el valor real de la producción (a precios constantes del año

1994), vemos que el sector mantiene su nivel importancia, ubicándose en el octavo lugar en la generación de valor dentro de la producción departamental, con un aporte del 4% del producto total.

Este nivel de importancia del sector para el departamento de Tacna se incrementa notablemente desde el punto de vista laboral, si consideramos el nivel de mano de obra que este absorbe. Según los resultados del INEI para el año 2012, el sector restaurantes y hoteles logró incorporar aproximadamente unos 14 mil trabajadores, cifra correspondiente al 8% de estudio de las perspectivas empresariales en la Región Tacna.

Trabajadores ocupados en el departamento de Tacna, con lo cual se configuró como la actividad con mayor absorción de mano de obra.

Si tomamos como fuente la planilla electrónica, observamos que el sector incorporó en el 2012 un total de 1 mil 433 trabajadores, los cuales representan al 6% de trabajadores registrados 20, ubicándose, también en el cuarto lugar en la generación de empleo. El 98% de los trabajadores que concentra el sector residen en la zona urbana, es decir, corresponde al empleo urbano. En relación a las demás ramas de actividad económica del ámbito urbano, el sector restaurantes y hoteles concentra el 9% de los trabajadores; situándose en el tercer lugar con una alta proporción de trabajadores.

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las empresas familiares han ido evolucionando rápidamente a través del tiempo, su estructura y complejidad se han ido acrecentando, por el cual ha ido despertando interés en muchos investigadores como es el caso de Salomón (2006).

En el Perú no existen estudios sobre cuantas empresas familiares existen, que nos puedan dar una visión amplia sobre un número exacto de este tipo de empresas, sin embargo estudios internacionales como la American Management Services realizado en el 2006 indican que las empresas familiares sobrepasan el 65 % del total de la población empresarial.

Asimismo por fuentes de la Superintendencia de Administración Tributaria en el 2005, establece que el 98 % de las empresas corresponde a las micros y medianas empresas privadas en nuestro país.

En base a lo manifestado por los datos de la SUNAT podemos deducir que la mayoría de las empresas en el Perú son familiares.

El objetivo de los investigadores al realizar el presente estudio es contribuir con la generación del conocimiento. Por el cual la investigación cualitativa, al no ser incompatible con la cuantitativa (Ruiz 2003), pretende

ser de un gran apoyo a las futuras investigaciones que puedan presentarse con una mayor profundidad.

La estrategia de nuestra investigación se ha desarrollado apoyado en un cuestionario realizado a empresas familiares del medio que fueron importantes para entender y comprender con mayor profundidad los fenómenos sociales (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

### **3.1 Diseño de la investigación**

Al ser la investigación de carácter cualitativo de tipo exploratorio, se caracteriza por emplear una lógica inductiva (Ruiz, 2003). Asimismo de tipo no experimental pues se aplicó la forma transeccional o transversal, en la cual la recolección de datos se realizó en un periodo exacto de tiempo, siguiendo los manifestado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) que el propósito de aplicar la forma transversal consiste en describir variables y analizarlas en un momento determinado. El período de duración fue de 2 meses.

### **3.2 Idoneidad del Diseño**

Considerando que nuestra investigación se ha realizado a través de un enfoque cualitativo, recomendada por investigadores como Hernández, Fernández y Baptista (2006), Ruiz (2003), donde la idea es encontrar

soluciones prácticas que se recomienda utilizarlas en futuras investigaciones.

### **3.3 Pregunta de Investigación**

De acuerdo al planteamiento del problema determinado en el primer capítulo, la presente investigación plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que inciden en las decisiones de inversión en las empresas familiares tacneñas?

### **3.4 Población**

En la presente investigación se ha establecido como población a todas las empresas familiares situadas en la región Tacna, de acuerdo a la información proporcionada por la Cámara de Comercio de Tacna.

### **3.5 Marco Muestral**

El marco muestral se considera empresas familiares tacneñas pertenecientes a diversos sectores, registradas en la Cámara de Comercio de Tacna y que se encuentran debidamente inscritas en las instituciones pertinentes.

### **3.6 Muestra**

Para identificar la muestra de la población de empresas familiares tacneñas, se evaluó que cumplan las siguientes particularidades:

- Cumplir con la característica de empresa familiar
- Encontrarse como una empresa activa
- Encontrarse dentro de un sector económico y comercial

La forma de elegir las empresas representativas para la investigación realizada, fue por conveniencia con el apoyo del Centro de Investigación Aplicada de la Escuela de Post Grado Neumann Business School.

El número de empresas elegidas fueron un total de veinte y se determinaron según lo recomendado por Yin(2003), que consiste en establecer un mínimo de 20 empresas representativas, los cuales demuestran una tendencia de coincidencias de ideas de observado, entendido ya analizado, en la que logren establecer una lógica secuencial que tienda a determinar el problema de la investigación.

Las empresas elegidas fueron:

N°	EMPRESA	RUC	ACTIVIDAD
1	CORPORACION ADC S.A.C.	20119546851	60230 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
2	CLINICA LOSTAUNAU		85193 OTRAS ACTIV RELAC CON LA SALUD
3	AUTOMOTORES TACNA S.A.C.	20119205353	50102 VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES
4	LIBRERIA DORA SANTA MARIA S.R.L.	20119198713	52391 OTROS TIPOS DE VENTA AL POR MENOR
5	INDUSTRIAS GIGASUR S.A.C.	20368520978	14599 ELAB DE OTROS PRODUC ALIMENTICIOS
6	POLICLINICO DENTAL DENTUS S.C.R.L.	20519789435	85193 OTRAS ACTIV RELAC CON LA SALUD HUMANA
7	GNECCO Y CIA. S.A.C.	20119205868	50102 VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES
8	PESQUERA JURADO S.A.	20449452829	15127 ELAB Y CONS DE PESCADO
9	CONSORCIO INDUSTRIAL EL PACIFICO S.A.C.	20369769007	93098 OTRAS ACT DE SERVICIOS NCP
10	LADRILLERA J. MARTORELL S.A.	20130074201	60230 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
11	PROMEDIC S. CIVIL R.L.	20226013696	85111 ACTIVIDAD DE HOSPITALES
12	COMIDAS RAPIDAS S.A.	20119206163	55205 RESTAURANTES BARES Y CANTINAS
13	ESTELA Y COMPAÑIA S.C.R.L.	20452899664	15130 ELAB FRUTAS LEG Y HORTALIZAS
14	BENCAR S.R.L.	20119207992	60230 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
15	PESQUERA MORROSAMA S.A.	20520035045	15127 ELAB Y CONS DE PESCADO
16	AGROINDUSTRIAS DEL SUR S.A.	20119207305	15142 ELAB DE ACEITES Y GRASAS
17	CADENA RADIAL SUR PERUANA SA	20279718063	92136 ACTIVIDADES DE RADIO Y TELEVISIÓN
18	MOTOCOSMOS IMPORT EXPORT SCRL	20519722799	50405 VENTA, MANT Y REPARACIÓN MOTOCICLETAS
19	INVERSIONES HERMANOS ACHACO.COM SAC	20532340625	51313 VTA MAY DE PRODUCTOS TEXTILES
20	OLIVER S.A.C.	20532795118	51906 VENTA MAY DE OTROS PRODUCTOS

### **3.7 Ubicación geográfica**

La ubicación geográfica que se ha determinado para la presente investigación se encuentra en la Región de Tacna, donde se encuentran las veinte empresas ubicadas en diversos sectores productivos.

### **3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.8.1 Técnica de recolección de datos**

La técnica utilizada fue la encuesta personal, realizadas a los encargados de la gestión de las empresas familiares de la región Tacna.

#### **3.8.2 Instrumento de la investigación**

Se utilizó un cuestionario conformado por 8 preguntas, de las cuales 5 de ellas son de escala Lickert y 3 de alternativa múltiple.

### **3.9 Procesamiento y análisis de datos**

Se utilizaron tablas y gráficos, que resumen los resultados finales de cada una de las dimensiones analizadas.

En la comprobación de las hipótesis se utilizó la prueba t de student para muestras independientes.

## CAPÍTULO V

### 4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Confiabilidad de los datos

El coeficiente Alfa de Cronbach, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de las preguntas, entendiéndose el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí.

Para Huh, Delorme & Reid<sup>1</sup> (2006), el valor de fiabilidad en investigación exploratoria debe ser igual o mayor a 0.6; en estudios confirmatorios debe estar entre 0.7 y 0.8.

Se determinó que el instrumento empleado para evaluar la variable independiente tiene un grado de confiabilidad del 70.1%, validando su uso para la recolección de datos.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,701	5

Fuente: SPSS V. 19.

---

<sup>1</sup> <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

## 4.2 Resultados obtenidos

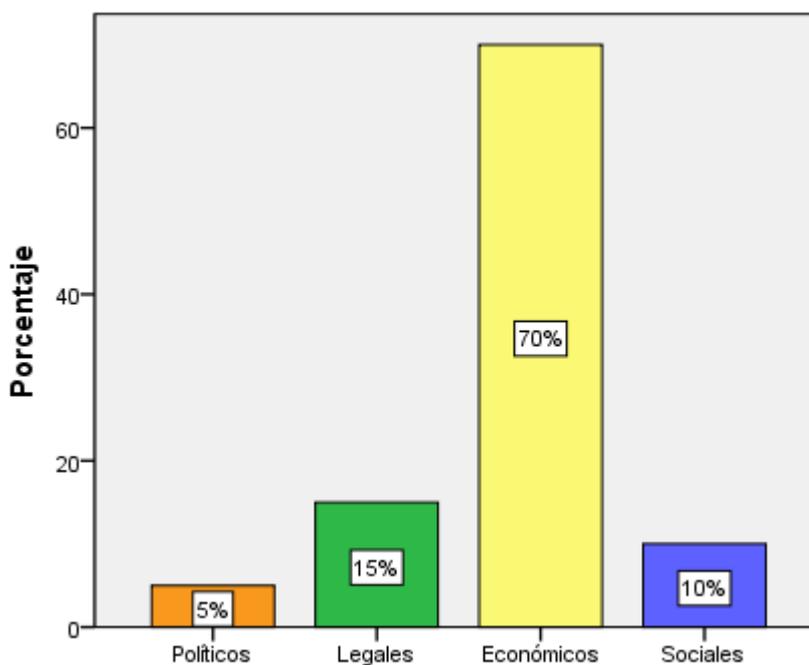
**Cuadro 7. Factores externos más determinantes en la decisión de inversión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Políticos	1	5,0	5,0	5,0
Legales	3	15,0	15,0	20,0
Económicos	14	70,0	70,0	90,0
Sociales	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

**Gráfico 1. Factores externos más determinantes en la decisión de inversión**



**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

### **Interpretación:**

De los cuatros factores externos, el más importante es el “**Económico**” con un 70%, en segundo lugar el “**Legal**” con 15%, en tercer lugar el “**Social**” con 10% y por último el “**Político**” con 5%.

Por lo que según la opinión de los gerentes de empresas familiares de Tacna, los factores externos “**Económico**” y “**Legal**” (**85%**), son los más importantes que influyen al momento de tomar una decisión de inversión.

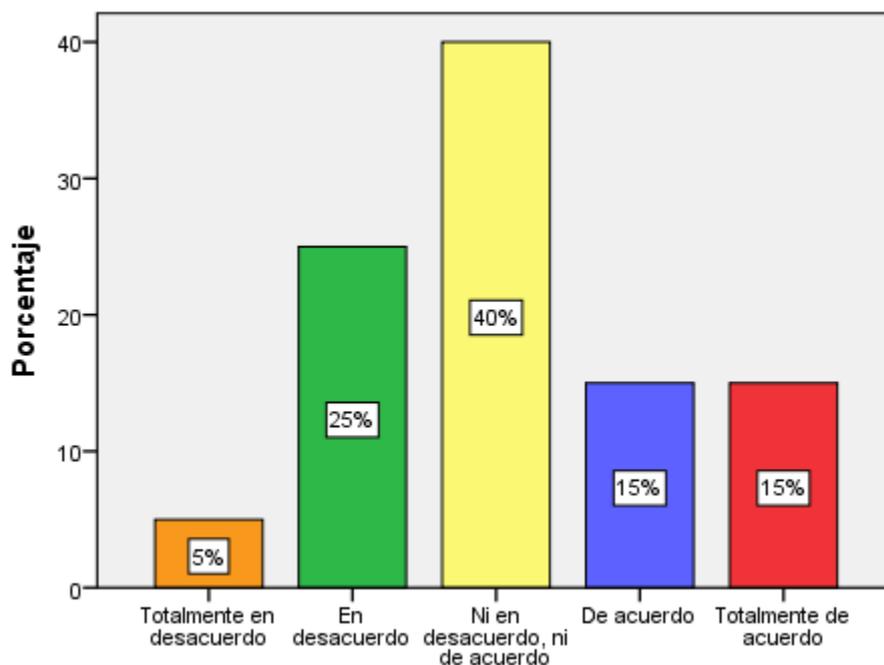
**Cuadro 8. Considera Usted que el riesgo percibido por la familia es un factor decisivo para invertir**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	5	25,0	25,0	30,0
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	8	40,0	40,0	70,0
	De acuerdo	3	15,0	15,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

**Gráfico 2. Considera Usted que el riesgo percibido por la familia es un factor decisivo para invertir**



**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

### **Interpretación:**

La opinión de los gerentes de las empresas familiares de Tacna, en relación a que **“el riesgo percibido por la familia es un factor decisivo para invertir”**, el 5% manifiesta estar **“Totalmente en desacuerdo”**, el 25% **“En desacuerdo”**, el 40% **“Ni en desacuerdo, ni de acuerdo”**, el 15% **“De acuerdo”** y **“Totalmente de Acuerdo”**, respectivamente.

Por lo que, la opinión mayoritaria se concentra en **“Ni en desacuerdo, ni de acuerdo”**, y en **“Desacuerdo” (65%)**, con respecto al riesgo percibido por la familia como factor para invertir.

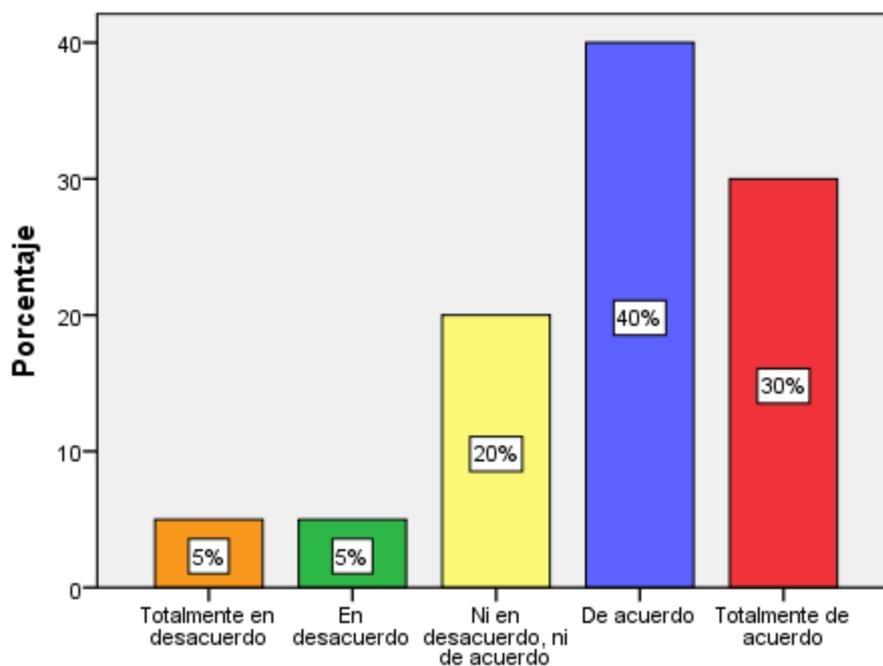
**Cuadro 9. Considera Usted que la importancia del efecto familiar como la cohesión y el grado de compromiso de la familia es importante en el momento de decisión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	1	5,0	5,0	10,0
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	4	20,0	20,0	30,0
De acuerdo	8	40,0	40,0	70,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

**Gráfico 3. Considera Usted que la importancia del efecto familiar como la cohesión y el grado de compromiso de la familia es importante en el momento de decisión**



**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

### **Interpretación:**

La opinión de los gerentes de las empresas familiares de Tacna, en relación a **“la importancia del efecto familiar como la cohesión y el grado de compromiso de la familia al momento de decidir”**, el 5% manifiesta estar **“Totalmente en desacuerdo”** y **“En desacuerdo”** respectivamente, el 20% **“Ni en desacuerdo, ni de acuerdo”**, el 40% **“De acuerdo”** y el 30% **“Totalmente de Acuerdo”**.

Por lo que, la opinión mayoritaria se concentra en **“De acuerdo”**, y en **“Totalmente de acuerdo” (70%)**, con respecto a la importancia del efecto familiar como la cohesión y el grado de compromiso de la familia al momento de tomar una decisión de inversión.

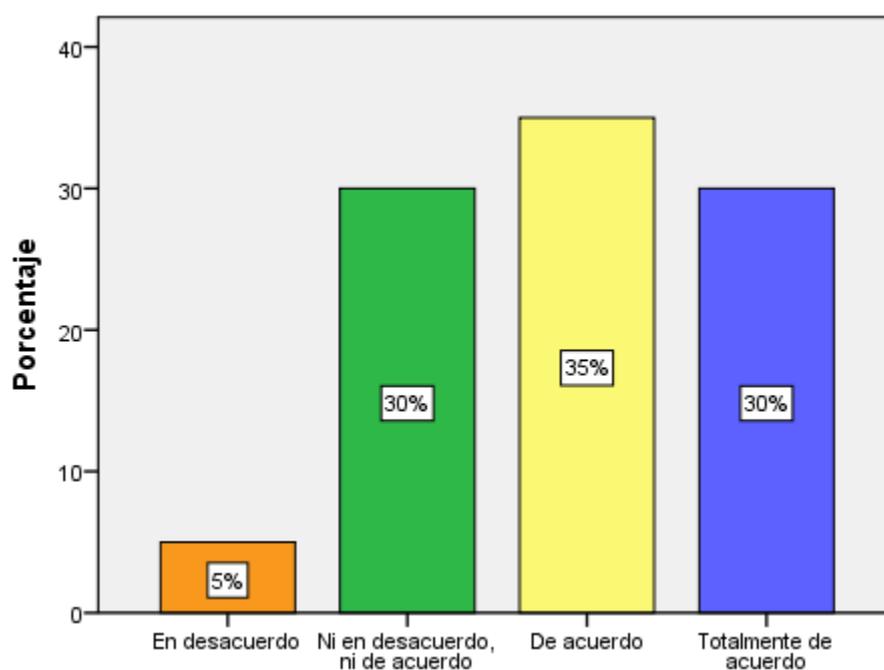
**Cuadro 10. Cree Usted que la unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia son considerados importantes en el momento de tomar la decisión de invertir**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	6	30,0	30,0	35,0
De acuerdo	7	35,0	35,0	70,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

**Gráfico 4. Cree Usted que la unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia son considerados importantes en el momento de tomar la decisión de invertir**



**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

### **Interpretación:**

La opinión de los gerentes de las empresas familiares de Tacna, en relación a **“la unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia son considerados importantes en el momento tomar la decisión de invertir”**, el 5% manifiesta estar **“En desacuerdo”**, el 30% **“Ni en desacuerdo, ni de acuerdo”**, el 35% **“De acuerdo”** y el 30% **“Totalmente de Acuerdo”**.

Por lo que, la opinión mayoritaria se concentra en **“De acuerdo”**, y en **“Totalmente de acuerdo” (65%)**, con respecto a la importancia de la unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia son considerados al momento de tomar una decisión de inversión.

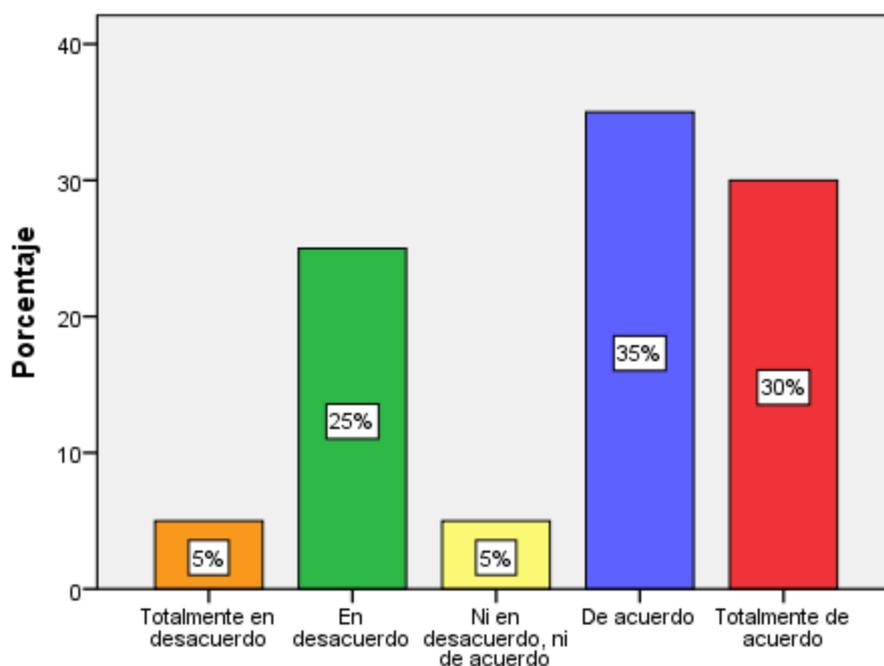
**Cuadro 11. Considera Usted que el tamaño de la empresa es importante para tomar la decisión de endeudarse**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	5	25,0	25,0	30,0
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	1	5,0	5,0	35,0
	De acuerdo	7	35,0	35,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

**Gráfico 5. Considera Usted que el tamaño de la empresa es importante para tomar la decisión de endeudarse**



**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

### **Interpretación:**

La opinión de los gerentes de las empresas familiares de Tacna, en relación al **“tamaño de la empresa es importante para tomar la decisión de endeudarse”**, el 5% manifiesta estar **“Totalmente en desacuerdo”**, el 25% **“En desacuerdo”**, el 5% **“Ni en desacuerdo, ni de acuerdo”**, 35% **“De acuerdo”** y el 30% **“Totalmente de Acuerdo”**.

Por lo que, la opinión mayoritaria se concentra en **“De acuerdo”**, y en **“Totalmente de acuerdo” (65%)**, con respecto a la importancia del tamaño de la empresa al momento de tomar una decisión de inversión.

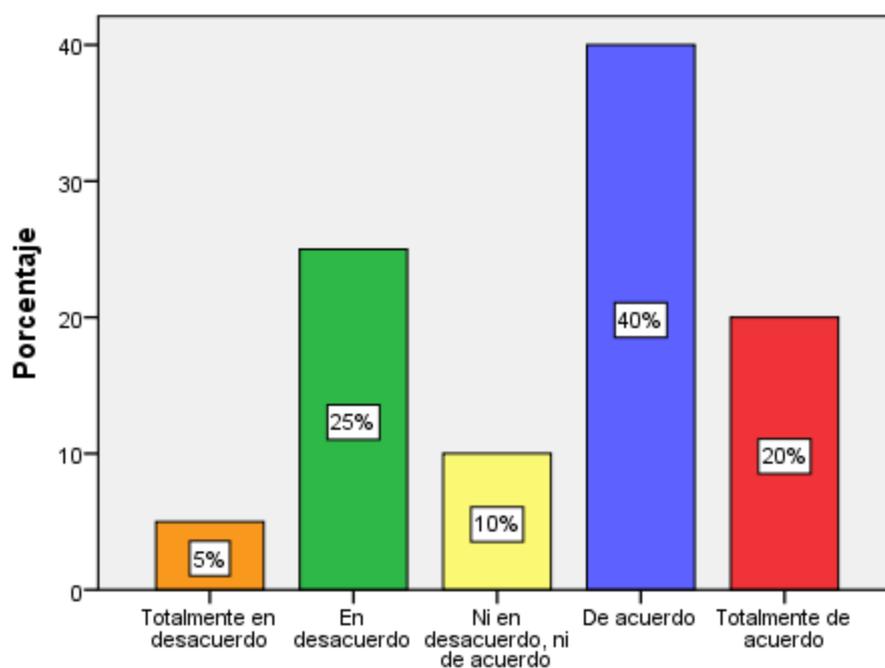
**Cuadro 12. La edad de la empresa es importante para poder tomar en cuenta el poder de endeudamiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	5	25,0	25,0	30,0
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	10,0	10,0	40,0
	De acuerdo	8	40,0	40,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

**Gráfico 6. La edad de la empresa es importante para poder tomar en cuenta el poder de endeudamiento**



**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

### **Interpretación:**

La opinión de los gerentes de las empresas familiares de Tacna, en relación a la importancia de la **“edad de la empresa para tomar en cuenta el poder del endeudamiento”**, el 5% manifiesta estar **“Totalmente en desacuerdo”**, el 25% **“En desacuerdo”**, el 10% **“Ni en desacuerdo, ni de acuerdo”**, 40% **“De acuerdo”** y el 20% **“Totalmente de Acuerdo”**.

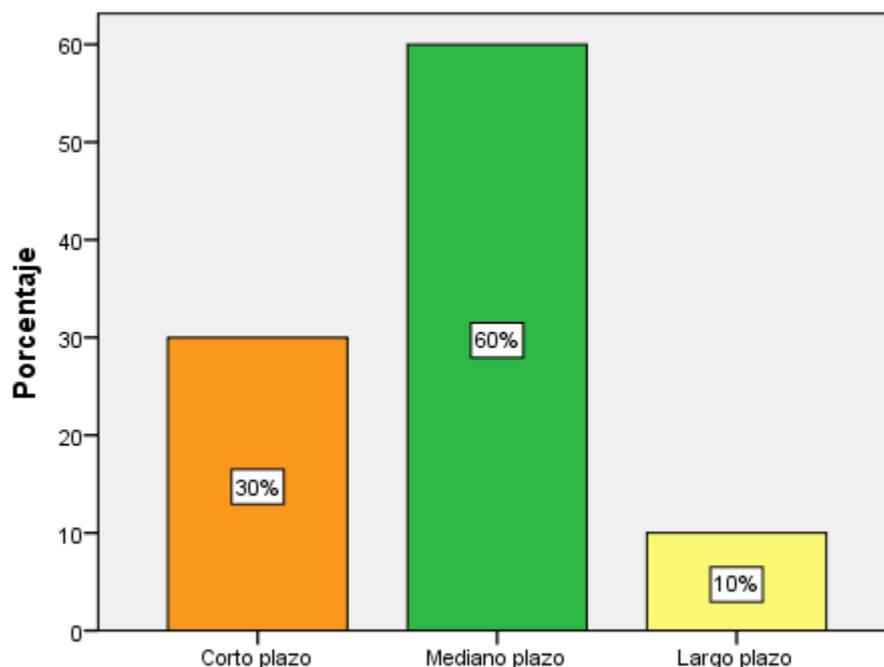
Por lo que, la opinión mayoritaria se concentra en **“De acuerdo”**, y en **“Totalmente de acuerdo” (60%)**, con respecto a la importancia de la edad de la empresa para tomar en cuenta el poder del endeudamiento al momento de tomar una decisión de inversión.

**Cuadro 13. Cree Usted que el endeudamiento de su empresa familiar debiera ser**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Corto plazo	6	30,0	30,0	30,0
	Mediano plazo	12	60,0	60,0	90,0
	Largo plazo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.  
**Elaboración propia.**

**Gráfico 7. Cree Usted que el endeudamiento de su empresa familiar debiera ser**



**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.  
**Elaboración propia.**

### **Interpretación:**

El endeudamiento de las empresas familiares de Tacna, según la opinión de sus gerentes, señalan que el 30% debiera ser a “**Corto plazo**”, el 60% a “**Mediano plazo**” y el 10% a “**Largo plazo**”.

Por lo que según la opinión de los gerentes de empresas familiares de Tacna, se endeudan a “**mediano plazo**” en su mayoría.

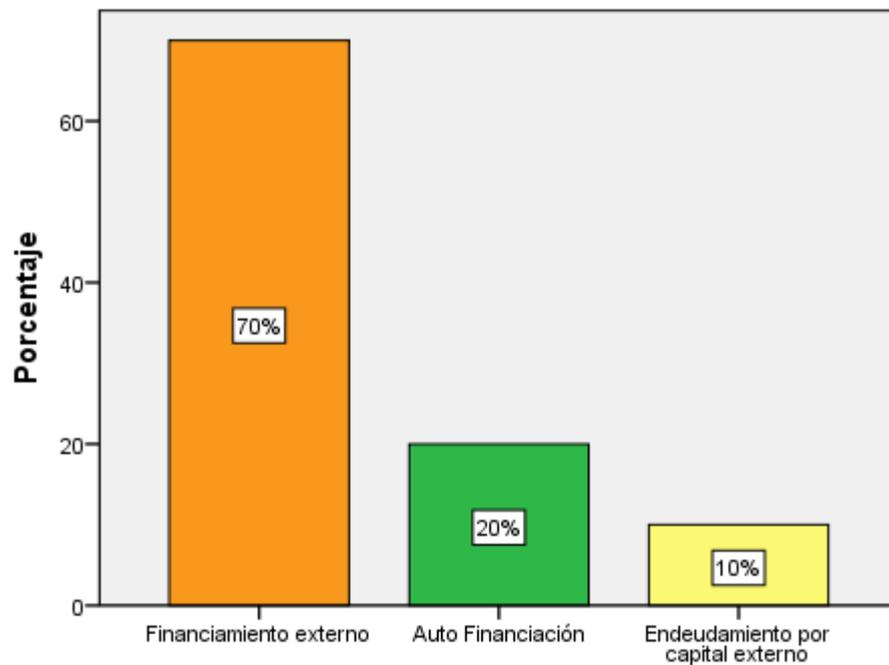
**Cuadro 14. En el caso de necesitar un financiamiento se recurrirá a:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Financiamiento externo	14	70,0	70,0	70,0
	Auto Financiación	4	20,0	20,0	90,0
	Endeudamiento por capital externo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

**Gráfico 8. En el caso de necesitar un financiamiento se recurrirá a:**



**Fuente:** Encuesta realizada a funcionarios de cada empresa.

**Elaboración propia.**

### **Interpretación:**

En caso de necesitar financiamiento, las empresas familiares de Tacna, recurrirán a: el 70% a “**Financiamiento Externo**”, el 20% “**Auto Financiaci3n**” y el 10% “**Endeudamiento por capital externo**”.

Por lo que, seg3n la opini3n de los gerentes de empresas familiares de Tacna, recurren a “**Financiamiento Externo**” en su mayor3a.

### 4.3 Comprobación de la hipótesis

#### Hipótesis Nula:

Los factores internos inciden más que los factores externos en las decisiones de inversión de las empresas familiares, con un nivel de confianza del 95%.

#### Hipótesis Alterna:

Los factores internos inciden menos que los factores externos en las decisiones de inversión de las empresas familiares, con un nivel de confianza del 95%.

Prueba de Diferencia de medias										
		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Promedios de factores internos	Se asumen varianzas iguales	.	.	,988	16	,338	,765	,774	-,877	2,406
	No se asumen varianzas iguales			.	.	.	,765	.	.	.

### **Decisión:**

La prueba de significancia *t* de students nos indica 0.338, por lo que es mayor a 0.05, lo que significa que como las varianzas son homogéneas, la prueba *t* para muestras independientes indican que, se rechaza la **hipótesis nula** y se **acepta** la **hipótesis alterna**, es decir que los factores internos inciden menos que los factores externos en las decisiones de inversión de las empresas familiares, con un nivel de confianza del 95 %.

## CONCLUSIONES

- Los factores internos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares tacneñas, principalmente son: **“el efecto familiar como la cohesión y el grado de compromiso de la familia”** con un 70%, **“la unidad, el compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia”** con un 65%, **“el tamaño de la empresa para endeudarse”** con un 65% y la **“edad de la empresa para tomar en cuenta el poder de endeudamiento”** con un 60%, lo que nos permite afirmar que las decisiones de inversión se sustentan en un fuerte componente familiar, prevaleciendo por encima de los criterios técnicos de los profesionales que trabajan en las mismas.
- Los factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares tacneñas, principalmente son: los **“Económicos”** (70%) y **“Legales”** (15%), con una representatividad del 85% entre ambas, lo que nos permite afirmar que las decisiones de inversión, dependerán exclusivamente de la situación económica y en menor medida de los aspectos legales del país. Asimismo una recesión económica contraerá los planes de inversión.

## SUGERENCIAS

- Las empresas familiares tacneñas, pertenecientes a los rubros Agroindustrial, Automotriz y Comercial, deben iniciar un proceso de transformación, que les permita tomar decisiones de inversión, en base a criterios técnicos, sustentados en estudios de mercado, estudios de factibilidad y opinión técnica de sus equipos de profesionales; pasando a un segundo plano el componente familiar, y de esta forma se estará profesionalizando la gestión de las empresas.
- Las empresas familiares tacneñas, pertenecientes a los rubros Agroindustrial, Automotriz y Comercial, deben considerar, la realización de inversiones en otros mercados ya sean nacionales o extranjeros, que no sea vean afectados mayoritariamente por los factores “Económicos” y “Legales”, de esta forma diversificarán sus riesgos a los que están expuestos, ya que en la actualidad las economías de los países, se ven afectadas por las decisiones de China y Estados Unidos, como las principales economías globales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ARMENDARIS**, Sergio. ENTONCES... ¿Quién SE QUEDÓ CON SU EMPRESA Y PATRIMONIO? México. Editorial Generaciones.

**CORONA**, Juan. Manual de las empresas familiares. 2010.

**GALLO**, Miguel Angel. Los secretos de las empresas familiares centenarias, Editorial DESTO. Edición 2007.

**LASNBERG**, Iván. El secreto de las empresas familiares.

**PEREZ**, José. Fundamentos de la Dirección de Empresas Familiares. Editorial Thomson. España.

# **ANEXOS**

## Anexo N° 1

### Cuestionario

Señor empresario/gerente, le agradeceremos responder a las preguntas formuladas en el presente cuestionario. Muchas gracias por su tiempo.

---

- 1. De los factores externos. ¿Cuál cree Usted, que es el más determinante en su decisión de inversión?**
  - a) Políticos.
  - b) Legales.
  - c) Económicos.
  - d) Sociales.
  
- 2. ¿Cree Usted que el riesgo percibido por la familia es un factor decisivo para invertir?**
  - a) Totalmente en desacuerdo.
  - b) En desacuerdo.
  - c) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo.
  - d) De acuerdo.
  - e) Totalmente de acuerdo.
  
- 3. ¿Considera Usted que la importancia del efecto familiar como la cohesión y el grado de compromiso de la familia es importante en el momento de decisión?**
  - a) Totalmente en desacuerdo.
  - b) En desacuerdo.
  - c) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo.
  - d) De acuerdo.
  - e) Totalmente de acuerdo.
  
- 4. ¿Cree Usted que la unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia son considerados importantes en el momento de tomar la decisión de invertir?**
  - a) Totalmente en desacuerdo.
  - b) En desacuerdo.
  - c) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo.

- d) De acuerdo.
- e) Totalmente de acuerdo.

**5. ¿Considera Usted que el tamaño de la empresa es importante para tomar la decisión de endeudarse?**

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo.
- c) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo.
- d) De acuerdo.
- e) Totalmente de acuerdo.

**6. La edad de la empresa es importante para poder tomar en cuenta el poder de endeudamiento**

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo.
- c) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo.
- d) De acuerdo.
- e) Totalmente de acuerdo.

**7. Cree Usted que el endeudamiento de su empresa familiar debe ser de:**

- a) Corto plazo.
- b) Mediano plazo.
- c) Largo plazo.

**8. En el caso de necesitar un financiamiento se recurrirá a:**

- a) Financiamiento externo.
- b) Auto Financiación.
- c) Endeudamiento por capital externo.

## Anexo N° 2

### Distribución de las Empresas en las Provincias de la Región Tacna 2011

Provincias	Empresas de actividad económica manufacturera	Empresas de actividad económica no manufacturera	Total empresas región TACNA	%
<b>Total</b>	<b>1 422</b>	<b>21 172</b>	<b>22 594</b>	<b>100%</b>
TACNA	1 392	20 632	22 024	97%
JORGE BASADRE	14	273	287	1%
TARATA	5	162	167	1%
CANDARAVE	11	105	116	1%

FUENTE: CENSO MANUFACTURA, 2007 SUNAT REGISTRO RUC, 2011.  
Directorio de Empresas Industriales, Septiembre 2011.

## Anexo N° 3

### Empresas Manufactureras de la Región Tacna 2011

Estrato	Empresas	%	Natural	Jurídica
<b>Total</b>	<b>1 422</b>	<b>100.0%</b>	<b>998</b>	<b>424</b>
Micro	1 354	95.2%	996	358
Pequeña	60	4.2%	2	58
Mediana-grande	8	0.6%	-	8

FUENTE: CENSO MANUFACTURA, 2007. SUNAT REGISTRO RUC, 2011.  
Directorio de Empresas Industriales, Septiembre 2011.

## Anexo N° 4

### Situación de las Empresas en la Ciudad de Tacna 2011

Sector	Estado del contribuyente			
	Activos			No activos
	Total activos	Con negocio, otros contribuyentes	Sin negocio	(Suspensión, baja, etc.)
<b>Total</b>	<b>93 994</b>	<b>22 594</b>	<b>71 400</b>	<b>37 452</b>
Manufactura	1 774	1 422	352	2 094
No Manufactura	92 220	21 172	71 048	35 358

FUENTE: CENSO MANUFACTURA, 2007 SUNAT REGISTRO RUC, 2011.  
Directorio de Empresas Industriales, Septiembre 2011.

## Anexo N° 5

### Sectores Económicos que Conforman el PBI de la Región Tacna 2010

Actividades	VAB	Estructura %
Agricultura, Caza y Silvicultura	203 563	7,9
Pesca	85	0,0
Minería	373 626	14,5
Manufactura	241 549	9,4
Electricidad y agua	18 022	0,7
Construcción	196 566	7,6
Comercio	383 155	14,8
Transportes y Comunicaciones	353 313	13,7
Restaurantes y Hoteles	97 652	3,8
Servicios Gubernamentales	194 867	7,5
Otros servicios	519 335	20,1
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>2 581 733</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Dirección Regional de Industrias, "Análisis Regional de Industrias", año 2011.  
Compendio Estadístico Departamental 2008–2009, Oficina Departamental de Estadística e Informática Tacna.  
"Caracterización de la Región Tacna". INEI – DIRCETUR-PROMPEX-BCR. Año 2010.  
Pág. 02-06.