

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Determinación de factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa-2022”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Huaynacho Peñaloza, Rony Eduardo

**Docente Guía:**

Mg. Ernesto Alessandro Leo Rossi

**TACNA – PERÚ**

**2022**

**17** %  
INDICE DE SIMILITUD

**16** %  
FUENTES DE INTERNET

**4** %  
PUBLICACIONES

**8** %  
TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

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

## ÍNDICE

RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	10
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	16
1.1.    Título del tema.....	16
1.2.    Planteamiento del problema.....	16
1.3.    Formulación del problema .....	18
1.3.1. Problemas Específicos .....	18
1.4.    Hipótesis.....	18
1.4.1. Hipótesis específicas .....	19
1.5.    Objetivos de la investigación .....	19
1.5.1. Objetivos específicos.....	19
1.6.    Metodología.....	20
1.7.    Justificación.....	21
1.7.1. Justificación teórica .....	21
1.7.2. Justificación metodológica.....	22
1.7.3. Justificación práctica.....	22
1.8.    Definiciones.....	23
1.9.    Alcances y limitaciones .....	26
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	27

2.1. Conceptualización de variables .....	27
2.1.1. Empresa familiar .....	27
2.1.2. Inversión .....	30
2.1.2. Etapas de una decisión de inversión empresarial.....	31
2.1.3. Factores internos en la toma de decisiones de inversión .....	33
2.1.4. Factores externos en la toma de decisiones de inversión .....	40
2.2. Importancia de variables .....	42
2.3. Modelos de gestión de empresas familiares .....	44
2.4. Análisis comparativo.....	48
2.5. Análisis crítico.....	50
CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL.....	53
3.1. Reseña histórica.....	53
3.2. Presentación de actores.....	56
3.3. Diagnóstico sectorial .....	59
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	64
4.1. Marco metodológico .....	64
4.1.1. Tipo y diseño de investigación.....	64
4.1.2. Población.....	64
4.1.3. Muestra .....	65
4.1.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	65
4.2. Resultados .....	66
4.3. Comprobación de hipótesis .....	81

Discusión .....	82
Recomendaciones .....	84
Conclusiones .....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	87
ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR .....	29
<b>TABLA 2</b> NOMBRES DE LAS EMPRESAS.....	66
<b>TABLA 3</b> LA EDAD DE LA EMPRESA TENIENDO EN CUENTA EL PODER DE ENDEUDAMIENTO .	67
<b>TABLA 4</b> TIEMPO DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	69
<b>TABLA 5</b> TIPO DE FINANCIAMIENTO .....	71
<b>TABLA 6</b> ETAPAS EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	73
<b>TABLA 7</b> COHESIÓN Y EL GRADO DE COMPROMISO DE LA FAMILIA .....	74
<b>TABLA 8</b> UNIDAD, COMPROMISO FAMILIAR Y LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA .....	76
<b>TABLA 9</b> FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA INDUSTRIA DEL SERVICIO DE COMIDAS DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA. ....	79

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO .....</b>	<b>91</b>
------------------------------------	-----------



## RESUMEN

En la actualidad el sector de alojamiento y restaurantes ha ido recuperándose, sin embargo, para situarse en los mismos niveles de producción pre pandemia e incluso para superarlos, es necesario y fundamental el tema de inversión empresarial, de no ser así, el sector se verá estancado con su mismo nivel de productividad, de modo que, es importante fortalecerlo ya que las empresas familiares son responsables de la creación de entre el 60 y 70% de los empleos del país.

Por lo mencionado anteriormente, en la presente pesquisa se determinará los factores de mayor incidencia en las decisiones de inversión, del rubro empresa familiar en la industria del servicio comidas de la provincia de Arequipa, para ello, se describió en un proceso las etapas de la toma de decisiones, las empresas familiares determinaron los factores internos y externos.

Los resultados obtenidos tras la indagación reflejan que los factores internos como el nivel de cohesión, ciclo de vida, flexibilidad financiera y compromiso de la familia incide en las decisiones de inversión de igual manera al analizar los resultados obtenidos nos da a conocer que en factor externo más determinante en la industria de servicios de comida es el económico con un valor del 90.3% que tienen una mayor influencia en las decisiones de inversión de las empresas familiares del servicio de comidas en la provincia de Arequipa.

Como resultado de la pesquisa realizada obtenemos el sustento que las empresas familiares del sector servicio de comidas tienen una ligera preferencia por el endeudamiento a media plazo debido a la rotación de materia prima que se tiene en este rubro, según los resultados mostrados más de la mitad de empresas se financian por entidades bancarias, solo un 3.2% estuvo en desacuerdo sobre el grado de compromiso de la familia y los factores externos que inciden en las decisiones de inversión

## ABSTRACT

Currently, the lodging and restaurant sector has been recovering, however, in order to reach the same pre-pandemic production levels and even to surpass them, it is necessary and fundamental the issue of business investment, otherwise, the sector will be stagnant with the same level of productivity, so it is important to strengthen it since family businesses are responsible for the creation of between 60 and 70% of the jobs in the country.

As mentioned above, this research will determine the factors that have the greatest impact on investment decisions in the family business category in the food service industry in the province of Arequipa. For this purpose, the stages of decision making were described in a process, and the family businesses determined the internal and external factors.

The results obtained after the investigation reflect that the internal factors such as the level of cohesion, life cycle, financial flexibility and commitment of the family have an impact on investment decisions. Similarly, when analyzing the results obtained, we can see that the most determining external factor in the food service industry is the economic factor with a value of 90.3%, which has a greater influence on the investment decisions of family businesses in the food service industry in the province of Arequipa.

As a result of the research conducted, we obtained the support that family businesses in the food service sector have a slight preference for medium-term debt due to the rotation of raw materials in this area, according to the results shown more than half of the companies are financed by banks, only 3.2% disagreed on the degree of commitment of the family and the external factors that affect investment decisions.

## **INTRODUCCIÓN**

En un mercado competitivo como es el sector de servicio de comidas en la ciudad de Arequipa, las empresas de este sector están en una competencia diría para poder posicionarse y sobrevivir. No basta con la calidad de productos, sino que también el sabor, los acompañantes o cortesías que te dan también las instalaciones podo esto es importante en las empresas familiares de este sector.

Por ende, al ser un sector rentable y a su vez altamente competitivo muchas empresas familiares incursionan en este sector de los servicios de comida el cual toman la decisión de invertir en esta industria, es por eso que se quiere determinar cuáles son los factores que tienen incidencia en la toma de decisiones para realizar la inversión en la industria del servicio de la comida.

El motivo de realizar esta investigación es para poder generar aspectos destacables para que los emprendedores quienes no conocen del tema puedan tener una idea más general y puedan conocer cuáles son algunos de los factores más determinantes antes de realizar una inversión el cual será un aporte muy significativo a muchas empresas familiares y del mismo modo motivarlos a generar este tipo de empresa que a su vez generara empleo.

En el Perú el sector restaurantes tuvo un decremento desde el 2019, sin embargo, a través de la pandemia y las restricciones obligatorias dadas por el Gobierno Peruano, la cual se vieron perjudicadas aproximadamente 73 mil Mypes del rubro de Alojamiento y restaurante lo cual genero un decremento de un 33%.

Actualmente existen diversos estudios sobre la toma de decisiones de las empresas familiares, pero ninguna realizada en Arequipa lo cual es novedoso y aportara los conocimientos necesarios para la población Arequipeña, al realizar la técnica de encuesta obtenemos respuestas necesarias para poder proseguir con la investigación ya que es una técnica confiable.

Al ser uno de los sectores que fue más afectado por esta pandemia sirve para ampliar los conocimientos ya que no existen investigaciones similares para el sector y la industria por eso las empresas familiares entraron en banca rota o cerraron sus locales ya que al ser un tema recién surgido se tiene poca información.

Esta investigación tiene como objetivo poder determinar la mayor cantidad de factores que intervienen de manera directa o indirecta en las decisiones para realizar la inversión pertinente en el rubro de servicio de la comida de la provincia de Arequipa, así como describir las etapas del proceso de decisiones de las empresas familiares. De manera que esta investigación solo está enfocada a empresas formales y que no tengan inconvenientes o procesos con las instituciones estatales.

En el capítulo 1 se dan a conocer las teorías que son necesarias para sustentar el planteamiento. Por otra parte, se tomarán en cuenta tanto los factores internos y externos en las decisiones de inversión. El enfoque que tomara esta investigación es de medición numérica con encuestas, que serán analizados en el programa SPSS. Se

hará un breve repaso sobre los factores económicos, sociales, políticos, legales y los conceptos financieros más utilizados.

En el capítulo 2 se agregan los conceptos necesarios para poder comprender la industria del servicio de comidas. De tal forma se expondrá los principales elementos de una empresa familiar, tanto sus ventajas y desventajas. Después se arribará a los principales modelos de gestión empresarial para concluir se realizará un análisis comparativo entre dos de los mejores modelos de la gestión que se relacionan entre sí en los 3 ámbitos: familia, negocio y propiedad.

En el capítulo 3 se da a conocer la historia y la motivación de lo que se define como una empresa familiar, se presenta a los personajes que tienen una participación de manera directa o indirecta en el servicio. Se establece el diagnostico actual del sector, así como su tasa de crecimiento por sector impulsando la demanda en eventos sociales y profesionales gracias a los recortes de personal que tuvieron que hacer las empresas se llevó una contracción del sector.

En el capítulo 4 se define el diseño de investigación, su población, su muestra y la técnica e instrumento para la recolección de datos y su análisis. Al concluir la recolección de todos los datos tomados se realizará la interpretación de los resultados obtenidos para realizar las recomendaciones necesarias para las familias que quieran realizar una inversión en este rubro que es servicio de alimentación.

En el capítulo 5 contempla las conclusiones y las recomendaciones que se dan del trabajo de investigación que se realizó en la ciudad de Arequipa a las 31 empresas familiares del sector servicio de comida.



## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1. Título del tema**

Determinación de factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa-2022.

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

El Instituto Peruano de Economía (2022) indica que en el Perú, el sector alojamiento y restaurantes iba decayendo desde el 2019, sin embargo, debido a la pandemia y las restricciones sociales, gran parte de los sectores económicos (excepto sector financiero y de comercio de productos básicos) se vieron perjudicados por la paralización de actividades, lo cual golpeó aún más al rubro de alojamiento y restaurantes, según información de Produce, entre el 2019 y 2021 donde cerca de 73 mil Mypes del rubro alojamiento y restaurantes dejaron de ser formales o cerraron sus negocios, representando un descenso del 33%, cuatro veces mayor que la media de los demás sectores.

En la actualidad el sector de alojamiento y restaurantes, (y demás sectores), han ido recuperándose, sin embargo, para situarse en los mismos niveles de producción pre pandemia e incluso para superarlos, es necesario y fundamental el tema de inversión empresarial, ya que es un determinante para aumentar la capacidad productiva y generar mayor Producto Bruto Interno (PBI) para el país y mayores ingresos para los empresarios y personal, de no ser así, el sector se verá estancado con su mismo nivel de productividad, e incluso irá disminuyendo por la depreciación de activos y por el atraso en tecnología, que

podría llevar a menores ventas, menor empleo y por ende menor ingreso, disminuyendo la calidad de vida de empresarios y personal.

Según Mariana Garland, presidenta de la A.E.F., indicó que en Perú hay cerca de 2,3 millones de empresas, de las cuales más del 80% serían familiares y responsables de la creación de entre el 60 y 70% de los empleos del país (Rumbo Minero, 2019); así que, en base a la demanda laboral generada por las empresas familiares, y la masa significativa del 80% del total de empresas en el Perú, se puede concluir que es imprescindible la realización de inversiones para el crecimiento de las empresas, que a su vez, permite el aumento de producción y PEA ocupada en el Perú.

Se resalta entonces la necesidad de mayores inversiones en el rubro de servicio de comidas, que como se mencionó anteriormente, ha ido decayendo entre el 2019 y 2021, y es un sector importante para la economía y dinamismo de la cadena productiva del país.

Por lo mencionado anteriormente, en la presente investigación se determinará los factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa, de modo que, con el estudio, se mejore y amplíe la comprensión del tema y que esta información pueda ser útil para mejorar las decisiones de inversión.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa?

#### **1.3.1. Problemas Específicos**

- a) ¿Cuáles son las etapas en el proceso de la toma de decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa?
  
- b) ¿Cuáles son los factores internos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa?
  
- c) ¿Cuáles son los factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa?

### **1.4. Hipótesis**

Existen factores internos y externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

#### **1.4.1. Hipótesis específicas**

- a) Las etapas en el proceso de la toma de decisiones de inversión de las empresas familiares son Identificar el problema, discutir el problema, buscar alternativas de solución, elegir la mejor alternativa y la toma de decisiones.
  
- b) Los factores internos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa son los ratios financieros de la empresa, la flexibilidad financiera, ciclo de vida de la empresa, la filosofía administrativa y el perfil del inversionista.
  
- c) Los factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa son el factor económico, legal, social y político.

#### **1.5. Objetivos de la investigación**

Determinar los factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

##### **1.5.1. Objetivos específicos**

- a) Describir las etapas en el proceso de la toma de decisiones de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

- b) Determinar los factores internos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.
  
- c) Determinar los factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

## **1.6. Metodología**

La investigación tiene metodología pura, ya que se pretende comprender los factores ya sea externos o internos, que intervienen en la toma de decisiones de inversión, con el objetivo de expandir el conocimiento acerca del tema y este pueda ser utilizado en otras investigaciones.

El objetivo de la investigación con metodología pura es conseguir una comprensión más profunda de un tema, un fenómeno o un campo. Este tipo de estudio prioriza el avance del conocimiento sobre el tratamiento de cuestiones concretas (Universidad Panamericana, 2020).

La investigación con metodología pura es una investigación sistemática, controlada y crítica de hipótesis propuestas, está dirigida a comprender las características esenciales de los fenómenos u los hechos observables, pretende lograr una comprensión más profunda (CONCYTEC, 2021).

El diseño de la pesquisa es no experimental de corte transversal, ya que involucra el estudio de las variables sin manipulación alguna, siendo analizadas en su estado natural, y de corte transversal porque la investigación será analizada en un solo periodo de tiempo, año 2022 (Hernández y Mendoza, 2018).

El enfoque de la pesquisa es cuantitativo ya que se recolectará los datos con medición numérica, utilizando la técnica de la encuesta, además, estos datos se procesarán en programa estadístico SPSS y se verán reflejados mediante tablas y figuras (Hernández y Mendoza, 2018).

El nivel de la investigación es descriptivo, la razón se debe a que los rasgos y características de las variables se describirán en un contexto determinado. En este estudio se describirán los factores que toman en cuenta las empresas familiares para sus decisiones de inversión (Hernández y Mendoza, 2018).

## **1.7. Justificación**

### **1.7.1. Justificación teórica**

Actualmente existen estudios sobre los factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares, sin embargo, aún no hay un estudio para la provincia de Arequipa ni del sector industrial de servicios de comida, la presente investigación aportará conocimiento en el sector de servicios alimentarios, que si bien se hará de acorde a una muestra de

Arequipa, este estudio puede hacer referencias generalizadas a provincias similares del Perú u otros países, de manera que se amplíe el conocimiento acerca de qué factores determinan las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas.

### **1.7.2. Justificación metodológica**

En el presente estudio, para determinar qué factores inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa, se utilizará la técnica de la encuesta, López Roldán y Fachelli (2015), indican que la encuesta, más que un instrumento de recolección de datos, se ha convertido en un método de investigación social muy popular porque permite una recogida y un tratamiento de datos rápidos y eficaces; con una importancia crucial para comprender el comportamiento de grupos de interés.

La investigación propone ser descriptivo ya que con este nivel es posible detallar las características de las variables (factores y las decisiones de inversión) que se ha tomado para el presente estudio y tener mayor comprensión y conocimiento sobre ellas.

### **1.7.3. Justificación práctica**

El estudio es novedoso porque aún no existen estudios sobre el tema en el sector industrial del servicio de comidas; donde a nivel de Perú fue uno de los sectores más golpeados en pandemia, decayendo desde el 2019 hasta el

2021; por ello, la importancia de su estudio, ya que, si no hay inversiones en el sector, se traduce a un estancamiento o caída del mismo. De tal manera, con la ampliación de conocimiento sobre el tema, las empresas podrán mejorar sus decisiones de inversión y también se podrá hacer otros estudios con fines aplicativos buscando soluciones para mejores decisiones de inversión de las empresas familiares en el sector industrial del servicio de comidas.

## 1.8. Definiciones

**Inversión:** Colocación de fondos ya sea propios o financiados en un proyecto con la esperanza de generar dinero más adelante, de modo que se obtenga rentabilidad para los inversionistas (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

**Empresas familiares:** Se refiere a la empresa, ya sea formal o informal, en la que una familia tiene participación importante en el capital, por ende, puede tomar y controlar las decisiones de la misma, además, se caracteriza porque existe la intención de que el control y gestión de la empresa pase a la siguiente generación de la familia (Arenas Rojas et al., 2015).

**Industria del servicio de comidas:** Empresas cuyas actividades se basan en proporcionar comidas totalmente preparadas y listas para el consumo inmediato. El rasgo distintivo no es el tipo de instalaciones en las que se ofrecen, sino el hecho de que se provean de comidas cocinadas para su consumo rápido (Riquelme Barros, 2019).



**Factor económico:** Abarca todos los acontecimientos económicos importantes que pueden ayudar o dificultar a la organización a alcanzar sus objetivos. Entre las condiciones que hay que tener en cuenta están los indicadores económicos generales, el comportamiento de los consumidores, las tasas de empleo, los tipos de interés, la banca y la inflación (EAE Business School, 2021).

**Factor social:** Son una variedad de acciones que explican hechos sociales, de manera que pueden influir a ayudar o dificultar a la empresa a alcanzar sus objetivos, es indispensable, además, considerar las tendencias y cómo al pasar el tiempo va cambiando la sociedad (Trenza, 2020).

**Factor legal:** Son los factores que están relacionados con la exigencia de seguir las normas establecidas por la ley. Es importante estar al tanto de las leyes y los cambios normativos que pueden tener un impacto indirecto o directo en la empresa (Trenza, 2020).

**Factor político:** Son los que determinan el grado en que las acciones de un gobierno pueden tener impacto en la economía o sector económico (Trenza, 2020), estos factores repercuten directamente dadas las ideologías del partido político que esté en el poder, pueden ser ideologías de izquierda, derecha o centro, ya que de acuerdo a ello realizan sus lineamientos de gestión y dadas ciertas políticas públicas pueden favorecer o desfavorecer a uno o más sectores económicos.

**Ratios financieras de la empresa:** Son razones (cocientes) que se utilizan para el análisis financiero detallado, estableciendo una relación entre estos indicadores es que se puede predecir el posible éxito o fracaso de una empresa (Ochoa et al., 2018).

**Flexibilidad financiera:** Es la capacidad de la empresa para ajustar los cambios en un entorno financiero y conseguir financiación para sus actividades en condiciones asequibles (Iberinform, 2021), ello es importante para el apalancamiento que requiera una firma.

**Ciclo de vida empresarial:** Una empresa desde su creación atraviesa distintas fases, primero la empresa empieza a crecer, luego llega a su madurez, luego empieza la fase de reestructuración y finalmente la fase de declinación (Domingo et al., 2017).

**Filosofía administrativa:** Se articula en función de la estrategia operativa seleccionada por la dirección, que lleva tiempo inmersa en un sistema o proceso típico para su producción o comercialización (Arenas et al., 2015), esta filosofía está vinculada con la cultura organizativa.

**Perfil del inversionista:** El perfil depende según el nivel de tolerancia del inversionista hacia el riesgo, los perfiles son conservador, moderado y

agresivo (Coneo Rincón, 2021); dependiendo de cada perfil, el inversionista diversifica su cartera de inversiones.

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

La presente investigación es aplicada sólo a empresas formales en la provincia de Arequipa ciudad Arequipa, de manera que este estudio solo tomará empresas formales y que no tengan deudas pendientes con la SUNAT, y que registren ingresos declarados, por otro lado, será el industrial de servicios alimentarios.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Conceptualización de variables**

#### **2.1.1. Empresa familiar**

##### **A. Definición**

Se trata de una empresa, ya sea formal o informal, en la que una familia tiene participación importante en el capital, por ende, puede tomar y controlar las decisiones de la misma, además, se caracteriza porque existe la intención de que el control y gestión de la empresa pase a la siguiente generación de la familia (Arenas Rojas et al., 2015).

##### **B. Características**

Según indican Gonzalez y Olivie (2018), las características de una empresa familiar son las siguientes:

- ✓ Mayor parte de acciones de la empresa pertenecen a una familia, sea por su primer creador de la empresa o siguientes generaciones.
- ✓ La familia en la empresa tiene el poder de voto, es decir, la familia toma las decisiones del rumbo de la empresa.
- ✓ En las decisiones de la empresa influye una alta emocionalidad que tiene la relación familiar.

- ✓ Uno o más miembros de la familia se encargan de la gestión de la empresa
- ✓ Mayor grado de implicación familiar (hasta miembros de la familia que no son empleados ni propietarios de la empresa)
- ✓ El objetivo de una empresa familiar es que vaya, al paso del tiempo, a manos de las siguientes generaciones familiares.

### **C. Elementos de una empresa familiar**

Gonzalez y Olivie (2018) explican que, los elementos de una empresa familiar se basan en:

- ✓ **Círculo Familiar:** Se refiere a todo el grupo familiar, ya sean accionistas de la empresa, trabajadores o ni accionistas ni trabajadores.
- ✓ **Círculo de propiedad:** Comprende a los accionistas de la empresa, lo cual significa que cierta parte de los activos de la empresa pertenece a cada accionista según su aporte de capital, estas acciones otorgan deberes y derechos de la empresa a sus accionistas, en este grupo puede estar no sólo familia sino terceros (teniendo la mayoría de acciones la familia), así que, su éxito depende de generar mayor rentabilidad, en el valor de la empresa y su filosofía de negocio.

- ✓ **Círculo de negocio:** El interés de este grupo está en tener una mayor productividad, de manera que el negocio de la empresa sea rentable. En este grupo están todos los trabajadores, sean parte de la familia o no.

#### **D. Ventajas y desventajas de una empresa familiar**

Corona (2017) menciona algunos aspectos de una empresa familiar, estos se ha resumido en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Ventajas y desventajas de una empresa familiar*

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores consolidados como familia que pasan a la empresa (honestidad, trabajo, resiliencia, etc.)</li> <li>- Visión de largo plazo, ya que se tiene el interés de que la empresa quede en manos de las siguientes generaciones.</li> <li>- Vocación de permanencia</li> <li>- Valor de historia empresarial, es decir, su legado.</li> <li>- Fuerte cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor riesgo de conflictos con razonamientos subjetivos.</li> <li>- Enfrentan un desafío para profesionalizarse, son empresas que se les dificultan.</li> <li>- Se tiene una mente cerrada ante nuevas experiencias o estrategias.</li> <li>- Estructuras organizativas improvisadas.</li> <li>- Gestión no institucionalizada.</li> <li>- Falta de delegación, con modelo de gestión muy burocrático.</li> </ul>

*Elaboración Propia*

Nota. Una empresa familiar y sobre todo en Latinoamérica hace que estas organizaciones sean muy singulares, sus ventajas destacan en la unidad familiar, valores y visión de largo plazo; sin embargo, también presenta desventajas por la emocionalidad que hay dentro de las familias y la mente cerrada que se tiene.

## **2.1.2. Inversión**

### **A. Definición**

Colocación de fondos en un proyecto con la esperanza de generar dinero más adelante, de modo que la inversión permite aumentar la capacidad de producción (Banco Central de Reserva del Perú, 2022), la inversión es fundamental en una empresa para expandirse y/o para sostenerse en el tiempo.

### **B. Tipos de inversión**

Las inversiones se pueden clasificar de muchas maneras, sin embargo, por didáctica y para mayor facilidad de estudio del tema propuesto, se clasificará en inversión de renta fija e inversión de renta variable, a continuación, se presentan:

Inversión de renta fija, se denominan colectivamente “activos de renta fija”, esta frase incluye todos los valores emitidos por cualquier organismo, ya sea público o privado, el prestamista es el acreedor y el emisor es el deudor, esta inversión se caracteriza porque el acreedor desde un inicio sabe la rentabilidad que va a ganar, dado previo acuerdo con el emisor (Caridad et al., 2021).

Inversión de renta variable, a diferencia de la renta fija, en este tipo de inversión no se sabe con determinación cuánto de rentabilidad se

obtendrá, una de las inversiones de renta variable es en la que incurrimos al emprender un negocio, podemos estimar cierta rentabilidad, pero esta en el ejercicio y gestión del negocio puede cambiar.

### **2.1.2. Etapas de una decisión de inversión empresarial**

Las inversiones, son producto de decisiones previas, analizando la situación de la empresa, así como de factores externos e internos que pueden afectar la inversión, así que, a continuación, se detallará los pasos para que una empresa tome decisiones correctamente:

Un proceso de toma de decisiones inicia con la identificación del problema, que se basa en reconocer la diferencia entre la situación existente y la deseada. Debido a las normas de la empresa, los plazos, los problemas financieros, las próximas evaluaciones de rendimiento y otros factores, entre otros, el directivo se ve presionado para abordar esta diferencia o problema. Para que una situación se considere un problema, el directivo debe tener el poder, los fondos, los conocimientos y otros recursos requeridos. De no ser el caso, nos encontraríamos ante expectativas irracionales (Zanatta, 2021).

El segundo paso es identificar las pautas para realizar la toma de decisiones, ver qué criterios se tiene en cuenta para la toma de las decisiones, y priorizar de forma correcta tales criterios. El tercer paso es implica ser capaz de reunir y presentar todas las opciones razonables que podrían arreglar



efectivamente la situación. El cuarto paso es analizar las alternativas y elegir la mejor (Zanatta, 2021).

Adicionalmente, se puede mencionar algunos aspectos a tener en cuenta al momento de invertir, como los objetivos a largo, medio y corto plazo de la empresa familiar, la disponibilidad de activos familiares, el sector en el que se desarrolla la empresa familiar, el tiempo que tardará en recuperarse la inversión, la rentabilidad esperada y los indicadores financieros en general, así como la búsqueda de una institución adecuada para el apalancamiento financiero (con instituciones que estén bajo la supervisión del gobierno), etc., (Serrano Rojas, 2020).

En cuanto a la búsqueda de instituciones para el apalancamiento para una inversión, las empresas familiares tienen una cultura financiera diferente a la hora de buscar instituciones para apalancar una inversión; estas organizaciones suelen ser más reacias al riesgo y es menos probable que opten por la financiación externa, debido al miedo de la familia a perder el control del negocio, las empresas familiares tienden a renunciar a la expansión para mantener el control de la empresa. Las empresas familiares prefieren los beneficios retenidos como fuente de financiación a la deuda externa o a la incorporación de nuevos accionistas (Rodríguez Zapatero et al., 2016).

### **2.1.3. Factores internos en la toma de decisiones de inversión**

#### **A. Ratios financieras**

Para una toma de decisiones empresariales, y sobre todo para tomar la decisión de hacer una inversión, no basta con ver los estados financieros de una empresa, sino que se tiene que hacer un análisis financiero, este se realiza en base a los resultados que arrojen los ratios financieros, por ello se considera un factor interno que se debe tomar en cuenta en la toma de decisiones de inversión.

El objetivo del análisis financiero es evaluar la situación económica-financiera para valorar el estado de una empresa y sus posibilidades futuras. Traduciendo la información financiera a un lenguaje comprensible y realizando un análisis, es posible descubrir información difícil de comprender para los usuarios de los estados financieros. Este análisis abre entonces un amplio abanico de posibilidades para evaluar las organizaciones desde diversos ángulos utilizando los ratios financieros, que sirven de base fundamental en el análisis y la interpretación de los estados financieros (Ollague Valarezo et al., 2017).

Ollague Valarezo et al. (2017) indica que tradicionalmente se tiene cuatro clasificaciones estándar de los ratios financieros: rentabilidad, gestión, endeudamiento y liquidez. El éxito de la gestión financiera de las empresas requiere el uso de indicadores financieros, que son ratios

numéricos que guardan una relación cuenta x cuenta, se puede dar el caso de que se agarren grupos de cuenta para poder obtener los indicadores financieros y poder realizar una mejor interpretación de estos resultados.

Algunos de los ratios financieros son el resultado de vincular cuentas del Estado de Situación Financiera o Balance General, otros ratios son el resultado de vincular cuentas del Estado de Resultados, y otras ratios son el resultado de vincular cuentas de ambos estados financieros. Estos ratios financieros tienen valor cuando hay una comparación de ellos en periodos distintos o cuando se comparan con los ratios financieros de otras empresas de la competencia o ratios financieros promedio del sector (Ollague Valarezo et al., 2017).

## **B. Flexibilidad financiera**

Es la adaptabilidad de la capacidad de una empresa para poder responder a los cambios del entorno financiero y garantizar la financiación de sus operaciones a tipos competitivos (Iberinform, 2021).

Para que una empresa tome la decisión de invertir, de modo que logre mayor productividad, un factor interno importante es la flexibilidad financiera, ya que, si la empresa puede conseguir financiamiento de distintas fuentes, no sólo a nivel bancario, puede ver sus alternativas de

financiamiento, consiguiendo el interés que mejor le convenga, asimismo, al tener esta flexibilidad se puede obtener financiamiento en el momento que la empresa lo requiera.

Los factores que disminuyen o aumentan la flexibilidad financiera de una empresa están en función de que tenga una posición económica y financiera sólida, y cuente con suficientes garantías y avales para respaldar sus actividades de financiación, además, su flexibilidad financiera será mayor si puede recurrir a sus socios para obtener fondos para financiarse, si los activos de la empresa pueden convertirse rápidamente en efectivo y financiarse con capital a corto plazo sin suponer un riesgo de liquidez significativo, si su grado de endeudamiento no es significativo, si se tiene un amplio número de opciones financieras en el mercado (Iberinform, 2021).

### **C. Ciclo de vida de la empresa**

El ciclo de vida de una empresa tiene 4 etapas, primero la empresa empieza a crecer, luego llega a su madurez, luego empieza la fase de reestructuración y finalmente la fase de declinación (Domingo et al., 2017).

En la etapa de crecimiento se realizan grandes inversiones para aprovechar las perspectivas lucrativas, que se caracterizan por un rápido

y veloz crecimiento de las ventas. Las inversiones proporcionan una ventaja competitiva sobre los competidores, lo que lleva a mayor esfuerzo de destacar entre la competencia y adquisición de mayor cuota de mercado (Domingo et al., 2017).

A medida que se incrementan los niveles de inversión, se maximizan los márgenes de beneficio. Debido al elevado nivel de inversiones, aunque los flujos de caja de las operaciones sean positivos, las necesidades de efectivo son mayores, por lo que las actividades de financiación son positivas. La etapa de inicio de una empresa y las características de la financiación se alinean (Domingo et al., 2017).

La siguiente etapa es la madurez, se caracteriza por la disminución de las oportunidades de inversión, por lo que desaparece el énfasis en la expansión. Como la rentabilidad es mayor de lo habitual, entran en el mercado más empresas (aumenta la competencia), entonces, la atención se desplaza hacia la reducción de costes mediante el uso de la capacidad existente (economía de escala) y una producción eficiente (Domingo et al., 2017).

Los flujos de caja positivos de las actividades operativas son el resultado de la mejora de la eficiencia combinada con un aumento del margen de beneficios. Las inversiones disminuyen, pero las inversiones de mantenimiento en capital aumentan. En consecuencia, las

actividades de inversión generan flujos de caja negativos (Domingo et al., 2017).

Por otro lado, es importante mencionar que, la distribución de dividendos comienza en esta etapa, ya que no hay nuevas perspectivas de inversión. Debido a la fuerte rentabilidad, los mínimos gastos de capital y el efectivo creado por las operaciones operativas, hay un excedente de efectivo que, después de pagar la deuda, se da como dividendos a los accionistas, lo que resulta en un flujo de caja negativo de las actividades de financiación. Además, debido a su posición financiera superior en este momento, la corporación puede ser capaz de obtener préstamos a más largo plazo y emitir deuda directamente (Domingo et al., 2017).

Luego de la madurez, la empresa pasa por la etapa de estructuración o Shake-out, donde presentan una tasa de crecimiento negativa o decreciente. El precio de venta acaba cayendo como consecuencia de la disminución de la tasa de crecimiento, lo que se traduce en flujos de caja decrecientes o negativos de las operaciones operativas. En este punto, la empresa puede decidir seguir invirtiendo en proyectos de capital para mantener las operaciones o empezar a vender activos para pagar la deuda y compensar los flujos de caja operativos negativos (Domingo et al., 2017).

En consecuencia, los flujos de caja negativos de las operaciones de inversión pueden ser negativos (o positivos). Lo mismo ocurre con las operaciones de financiación; cuando hay un exceso de efectivo, es concebible repartir dividendos o, como alternativa, emplear financiación externa para mantener la actividad (Domingo et al., 2017).

Finalmente llega la etapa de declinación, se combina con los posibles gastos de la quiebra financiera, la degradación que comenzó en la etapa de shake-out, que ahora se encuentra en la etapa de declive, da lugar a flujos de caja negativos de las operaciones operativas. Dado que los activos se están vendiendo, los flujos de efectivo de las operaciones de inversión son positivos. Dependiendo de si queda un excedente (o un déficit) de efectivo después de invertir, las operaciones de financiación pueden dar lugar a flujos de caja positivos (o negativos). El reembolso o la renegociación de la deuda puede ser el principal objetivo de las empresas (Domingo et al., 2017).

#### **D. Filosofía administrativa**

La filosofía administrativa se articula en función de la estrategia operativa seleccionada por la dirección, que lleva tiempo inmersa en un sistema o proceso típico para su producción o comercialización (Arenas et al., 2015).

La filosofía administrativa está en base a la cultura organizacional, ya que respecto a ella se pactan las reglas de una empresa, su funcionamiento, es decir, su modelo de gestión. En una empresa familiar, la cultura organizacional suele estar muy arraigada a la cultura de la familia.

La forma de interactuar del personal, los valores, normas, prácticas, reglas y actitudes, las expectativas y la convivencia del grupo, son lo que conforma a la cultura de la organización. La organización se reconoce como un sistema económico y social con una identidad histórica, formas propias de control y gestión administrativa (Olvera et al., 2017).

La cultura empresarial, da lugar a un modelo de ideas, actitudes y puntos de vista. Se cree que la cultura organizativa es permanente, pero una vez que los empleados aprenden y confirman nuevas prácticas de trabajo, pueden cambiarla. Por ello, es crucial subrayar que cuando hablamos de cultura organizativa, en realidad estamos hablando sobre comportamiento humano, convicciones, ética y costumbres. Cada organización tiene una combinación específica de estos componentes, que le dan una identidad propia en cuanto a su proceso y estructura (Olvera et al., 2017).



## **E. Perfil del inversionista**

El perfil de un inversionista depende de su nivel de tolerancia del inversionista hacia el riesgo, así tenemos que, el perfil conservador es apropiado para quienes no quieren asumir mucho riesgo y prefieren carteras de renta fija; el perfil moderado puede disponer una fracción de sus recursos a carteras de renta variable o acciones; y el perfil de mayor riesgo es apropiado para quienes tienen solo dos opciones que es el ganar o perder no existe un punto intermedio (Coneo Rincón, 2021).

Para inversionistas de perfil conservador, la totalidad de su cartera de inversiones está en fuentes de renta fija, para los que tienen un perfil moderado, diversifican sus inversiones en fuentes de renta fija como variable, y los que tienen una alta tolerancia al riesgo, diversifican la mayor parte de su portafolio en fuentes de renta variable, así, su portafolio de inversiones puede ir a acciones locales, renta fija, activos inmobiliarios, acciones globales, de liquidez, etc.

### **2.1.4. Factores externos en la toma de decisiones de inversión**

#### **A. Factor económico**

El factor económico abarca todos los acontecimientos económicos importantes que pueden ayudar o dificultar a la organización a alcanzar sus objetivos (EAE Business School, 2021). En este factor, se ven aspectos como, en qué ciclo económico está el país, la política económica de gobierno, cambios en la normativa fiscal, la inflación, la

tasa de empleo, tipos de interés, tipo de cambio y fuentes de financiamiento (Trenza, 2020).

## **B. Factor legal**

Se basa en los factores que están relacionados con la exigencia de seguir las normas establecidas por la ley. Es importante estar al tanto de las leyes y los cambios normativos que pueden tener un impacto indirecto o directo en la empresa (Trenza, 2020).

En este factor, se ven leyes sobre el empleo, tanto del bienestar y seguridad en las labores, medioambientales, de protección para el consumidor final, sobre sectores regulados e impuestos según régimen laboral (Trenza, 2020).

## **C. Factor social**

Son una variedad de acciones que explican hechos sociales, de manera que pueden influir a ayudar o dificultar a la empresa a alcanzar sus objetivos, dentro de los factores sociales podemos encontrar la estructura familiar, patrones culturales, migraciones e inmigraciones, nivel formativo, nivel de ingresos, cambios en hábitos de consumo, conciencia por la salud (Trenza, 2020).

## **D. Factor político**

Son los que determinan el grado en que las acciones de un gobierno pueden tener impacto en la economía o sector económico, dentro de estos factores están, el cambio de gobierno, políticas a favor o en contra de empresas, política de acuerdos internacional, política fiscal, subvenciones (Trenza, 2020).

### **2.2. Importancia de variables**

La importancia de una inversión importante de las empresas familiares destaca en que, llevar a cabo una inversión es clave para su crecimiento empresarial, lo que se resume en mayores ingresos, ganancias y utilidades. Como se vio al principio de este estudio por la masa de empresas familiares y las que se dedican al servicio de alojamiento y restaurantes representan una parte importante de la economía, ya que estas a su vez son fuente de trabajo, ingresos para las familias y mayor productividad económica del país.

Si descuidamos la masa de empresas familiares, de modo que se estancan, el país pierde productividad y oportunidades de que el sector de servicios de comidas crezca, así que es de suma importancia el que una empresa familiar decida invertir en el momento que tenga los recursos para hacerlo y aproveche estas oportunidades; de modo que el proceso de una decisión de inversión es trascendental que sean bien analizadas para poder tomar la mejor decisión de inversión.

La importancia de los factores internos que determinan las decisiones de inversión radica en si los estudiamos, podemos conocer cuáles de ellos toman mayor importancia en las empresas familiares, de modo que se conocerá si su decisión de inversión tiene un buen sustento o si podrían mejorar centrándose en factores con mayor importancia.

Así, por ejemplo, tenemos los ratios financieros, con los cuales se puede hacer un análisis financiero de modo que determine si la empresa está en condiciones, es decir, tiene los recursos o puede conseguirlos para hacer una inversión de modo que aumente su producción, otro factor de importancia es la flexibilidad financiera, de modo que, si no cuenta con recursos propios para hacer una inversión que requiera, tenga a disposición otras fuentes.

El factor del ciclo de vida de la empresa es importante, ya que así se podrá conocer en qué ciclo se encuentra la empresa y cuando necesita hacer mayor inversión o cuando requiera reducir costos, además la filosofía administrativa también es relevante ya que se basa en cultura organizacional, que lo conforma las reglas, normas, valores, actitudes, formas propias de control y gestión empresarial, así que de algún modo las costumbres de una familia (que es la que gestiona la empresa) se trasmite a la forma de dirigir la empresa, finalmente también podemos hablar del perfil del inversionista, depende mucho de qué nivel de tolerancia al riesgo tenga la empresa familiar y qué tantos cambios está dispuesta a hacer para poder invertir y poder expandir su empresa.

Los factores externos en la toma de decisiones de inversión, son imprescindibles ya que si el panorama económico no es positivo, afecta a todos los sectores económicos, a algunos con mayor significancia que a otros, lo que repercute en consecuencias en las empresas, de modo que se debe tomar en cuenta este factor porque de él depende que la inversión rinda frutos y se obtenga la rentabilidad esperada (en el caso de inversiones de renta variable), en el aspecto legal, algún cambio de ley puede afectar el negocio empresarial, así que es muy importante estar al tanto de los cambios y las leyes presentes que regulan la empresa, para no caer en alguna falta legal.

El factor político, también es esencial, ya que si hay mucha inestabilidad política puede afectar la economía en su conjunto, y con ella a todas las actividades económicas; así también algunas políticas pueden estar a favor y dar ciertos beneficios a nuestro negocio como que algunas pueden afectar, finalmente tenemos el factor social, en donde está principalmente relacionado al consumidor del producto, es importante para que veamos la aceptación del producto ofrecido, si en el ámbito social, es recibido, de manera que el negocio permanezca.

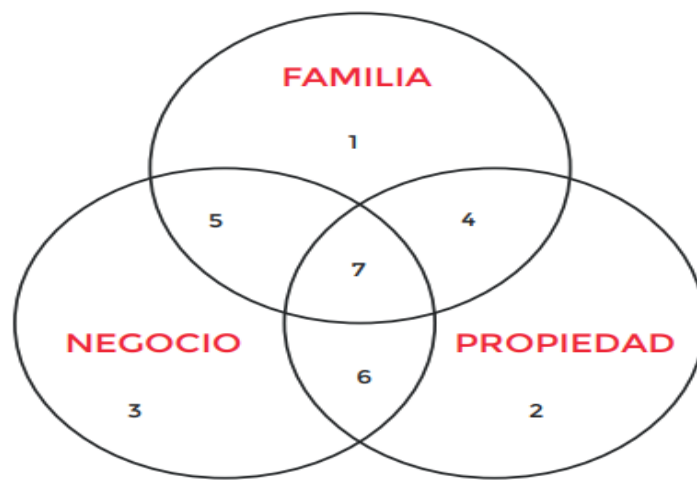
### **2.3. Modelos de gestión de empresas familiares**

Los autores (Tagiuri y Davis, 1996) crearon un modelo interesante sobre un sistema de una empresa familiar, en el que identificaron explícitamente los subsistemas relacionados con la familia, la propiedad y la empresa, así como las interrelaciones entre estas dimensiones (Gonzalez y Olivie, 2018), de modo

que, de la relación entre cada dimensión depende el éxito de una empresa familiar.

La siguiente figura muestra el modelo de empresa familiar de Tagiuri y Davis:

**Figura 1**  
*Modelo de empresa Familiar*



*Fuente: (Gonzalez y Oliví, 2018)*

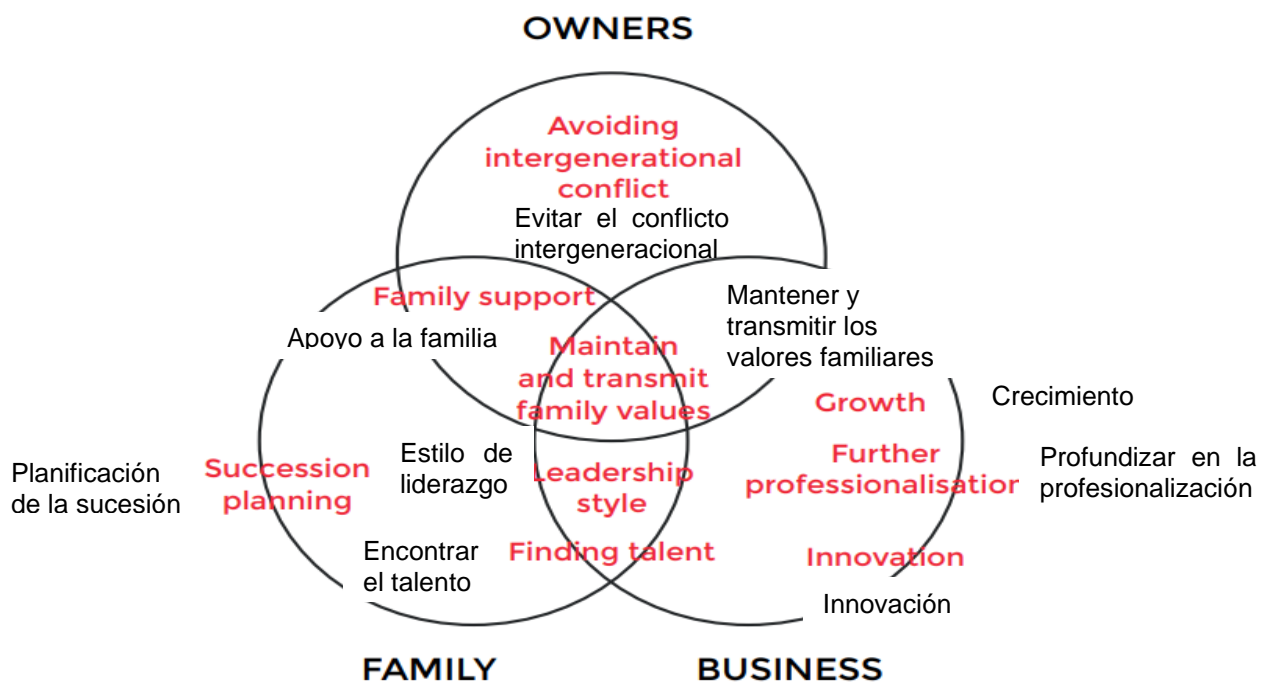
*Nota:* El gráfico representa las dimensiones de una empresa familiar y cómo se relacionan entre ellas. Tomado de *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento* (p. 22), por Gonzalez y Oliví, 2018.

De la figura 1, el área número 1 representa a los familiares que no son propietarios ni trabajadores de la empresa, el área número 2 representa a los que son propietarios (socios) pero no pertenecen a la familia ni son parte de los trabajadores, el área número 3 representa a los que son parte del grupo de trabajadores, pero no son socios ni parte de la familia, el área número 4 representa a los socios que son parte de la familia, el área número 5 representa

a los familiares que no son propietarios pero sí trabajadores de la empresa, el área número 6 representa a los socios que son trabajadores pero no son parte de la familia, y finalmente el área número 7 representa a los familiares que son trabajadores en la empresa y demás son socios.

En la figura 2 se muestra los objetivos que debe tener una empresa familiar entre sus dimensiones para que pueda tener un rumbo de manera correcta y evitar posibles conflictos con entidades del estado y tener una competencia sana entre ellas y no llegar a destruirse mutuamente por obtener mayor porcentaje del mercado.

**Figura 2**  
*Objetivos de una empresa Familiar*



Fuente: (Gonzalez y Olivie, 2018)

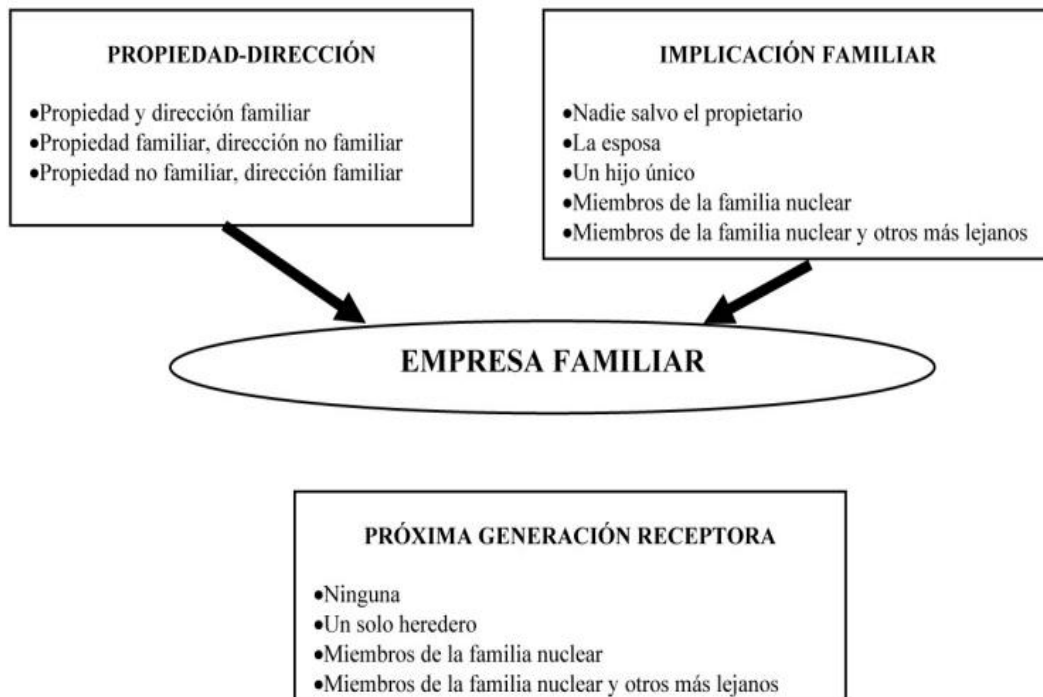
*Nota:* El gráfico representa las dimensiones de una empresa familiar y cómo se relacionan entre ellas. Tomado de *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento* (p. 22), por Gonzalez y Olivie, 2018.

Los conflictos entre los tres círculos son una de las principales causas de problemas en la empresa familiar. La capacidad de la empresa familiar para gestionar los conflictos que surgirán entre los distintos círculos es crucial para su éxito y su continuidad por la misma razón. Las empresas familiares deben ser expertas en el manejo de retos críticos como el conflicto intergeneracional, el liderazgo, la sucesión, la reinversión, la profesionalización y la innovación si quieren preservar su supervivencia, continuidad y desarrollo (Gonzalez & Olivie, 2018).

Otro modelo sobre cómo se gestiona una empresa familiar, lo menciona Handler (1994), sin embargo, también señaló que es muy difícil fijar una empresa familiar, ya que cada una de las características utilizables para diferenciarla de entre otros, puede adoptar muchas formas diferentes, él muestra este modelo (Vallejo, 2005)



**Figura 3**  
*Configuración de una empresa familiar*



*Fuente:* (Vallejo, 2005)

*Nota:* El gráfico representa las dimensiones de cómo se compone una empresa familiar y su relación. Tomado de (p. 153) (Vallejo, 2005).

## 2.4. Análisis comparativo

Entre los dos modelos de gestión presentados anteriormente, Tagiuri y Davis proponen el modelo de los 3 círculos, en donde relaciona el ámbito familia, negocio y propiedad, en este modelo nos dice que si la empresa familiar logra llevar una buena relación entre los tres ámbitos, tiene una buena probabilidad que la empresa se mantenga y funcione de manera sostenida, asimismo nos dice, qué objetivos se debe tener entre los ámbitos de familia, negocio y propiedad, así que menciona que para una buena interrelación se debe evitar el conflicto intergeneracional, de manera que la nueva y la anterior

generación se entiendan y sepan que ambas pueden otorgar mucho valor a la empresa.

En la empresa, además, se debe apoyar entre los miembros de la familia, debe de haber también una planificación en cuanto a quiénes asumirán la sucesión de la empresa y en qué cargos, para que la nueva generación no entre en conflictos, por otro lado, encontrar un estilo de liderazgo adecuado y por qué no buscar talento no sólo dentro de la familia sino también en profesionales de fuera que pueden aportar mucho.

El segundo modelo expuesto es el que propuso Handler, a diferencia de Tagiuri y Davis que muestra 3 elementos interconectados, Handler muestra dos elementos que están directamente relacionados con la empresa familiar, una es el elemento propiedad-dirección, la cual en la empresa familiar puede tener la propiedad y dirección familiar, la propiedad y dirección no familiar, o propiedad no familiar con la dirección de la familia.

El segundo elemento del modelo de Handler, es la implicación familiar, que puede estar sólo implicado el propietario, la esposa, un hijo único, miembros de la familia nuclear, o miembros de la familia nuclear y familiares lejanos, el tercer elemento que está apartado pero dentro del cuadro de empresa familiar, es la generación receptora, que vendría a ser los herederos, puede ser un solo heredero, miembros de la familia nuclear, miembros de la

familia nuclear y familiares lejanos o también existe la posibilidad que no exista ningún heredero.

En conclusión, el modelo de Tagiuri y Davis muestra mejor la interrelación entre los elementos de la empresa familiar y la importancia de que los 3 funcionen en unidad para el éxito de la empresa familiar, por otro lado, el modelo de Handler da más una visión a cómo puede estar conformado la empresa familiar pero no nos dice mucho sobre cómo funciona la empresa familiar.

## **2.5. Análisis crítico**

Para entender los factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa, es importante entender cómo funciona una empresa familiar, así, se ha visto dos modelos de empresa familiar, en donde el modelo de los tres círculos muestra mejor los elementos de una empresa familiar y cómo se relacionan.

Así tenemos que, en el modelo de los 3 círculos, para que los 3 elementos funcionen bien, se debe tener una buena relación intergeneracional, ello resulta muy importante y ligado a los valores, ya que si hay respeto, este valor hará que tanto las generaciones actuales como las anteriores se tengan un respeto, sabiendo que todas tienen valor y mucho que aportar a la empresa, de modo que las generaciones anteriores también puedan tener una mente más

abierta respecto a la gestión de la empresa, transmitida por las generaciones actuales, de ésta manera se puede cambiar la filosofía organizativa de la empresa, con cambios sustanciales para el crecimiento de la empresa.

En cuanto al apoyo familiar, que también está relacionado a los valores, al apoyo mutuo, de esta manera se puede obtener mayor aprendizaje unos de otros. En cuanto a la planificación de sucesión, es muy común en la sociedad que hay muchos conflictos familiares por las herencias, este tipo de conflictos sucedería también en una empresa familiar, por ello es necesario planificar quiénes tendrían la dirección de la empresa, así como qué derechos y deberes asumirían; todo ello debe estar documentado para evitar conflictos.

Asimismo, los cambios también son buenos, así que encontrar un estilo de liderazgo que no se quede en lo tradicional sino que pueda evolucionar, ver nuevas oportunidades para el negocio y tomarlas analizando los hechos y tomando decisiones inteligentes, como lo es una decisión de inversión, aportará mucho a la empresa y su expansión; el modelo de los 3 círculos se realimenta y según una visión personal, la base de la gestión y funcionamiento de una empresa personal será sus valores y cuan bien cimentados estén, y se transmitan de generación en generación, por ello es importante afianzar los valores familiares, apuntar al crecimiento empresarial, con innovación y una mente abierta a los cambios.

Por otro lado, Handler, si bien no explica cómo funciona una empresa familiar, nos muestra las diferentes composiciones que puede tener una empresa familiar, ello es importante ya que dependiendo de cómo esté estructurado su propiedad-dirección, cómo sea la implicación familiar y cuál sea su próxima generación receptora, se tomarán decisiones en la empresa y se visionará sobre ella.

## **CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL**

### **3.1. Reseña histórica**

Las personas a lo largo del tiempo, siempre han buscado la forma de satisfacer sus necesidades, ante ello, en una búsqueda de generar ingresos y mantener a su familia, han ido creando empresas familiares, de modo que generen sus propios ingresos, y con ello una mejor calidad de vida.

La empresa familiar nace del puro espíritu empresarial; comienza con la iniciativa de un primer empresario (en una proporción muy interesante, los fundadores son un matrimonio o una pareja) que decide poner en marcha un negocio y, en la mayoría de los casos, intenta crear (no siempre con éxito) las condiciones para que ese negocio se transmita a las siguientes generaciones de la familia en la propiedad y la gestión (Gonzalez y Olivie, 2018).

La mayoría de empresas son familiares, desde el siglo XX es que se concibe el concepto de empresas. Un aspecto singular es que, en su momento, por diversas circunstancias, no recibieron la atención que merecían. Una investigación sobre los peligros de una empresa familiar no salió a la luz hasta 1953. Después de 11 años, en 1964 se publicó una nueva investigación sobre las empresas familiares en la Harvard Business Review, este estudio, que volvía a centrarse en los peligros de las empresas familiares, también hablaba por primera vez de los beneficios que tienen las empresas familiares respecto a las que no lo son. La primera presentación del “Modelo de los 3 Círculos de la Empresa Familiar” se produce en 1982 (Vega, 2020).

El concepto y la iniciativa de un modesto empresario, Jamsetji Tata, que en 1868 puso en marcha una empresa de recambios para la reparación de máquinas de coser, dio lugar al crecimiento de grandes corporaciones como el Grupo Tata de la India, una de las mayores empresas familiares del mundo. El Grupo Tata, un importante conglomerado comercial que sigue siendo una empresa familiar, existe hoy en día. Su alcance se extiende por África, América, Asia y Europa. Está conformada por un total de 98 empresas que intervienen en siete distintos sectores y tiene unos ingresos anuales de unos 62.500 millones de dólares, lo que supondría el 5% del PIB de la India (Gonzalez y Olivié, 2018).

El grupo Tata es sólo un ejemplo de las muchas empresas familiares que han tenido éxito en términos de desarrollo empresarial, sostenibilidad y diversificación, así como en mantener la empresa en la familia durante varias generaciones (Gonzalez y Olivié, 2018).

Aunque las cronologías de los procesos de industrialización en España y América Latina difieren, las bases del crecimiento económico moderno son similares en ambas regiones, sobre todo durante el siglo XX en que el Estado fue decisivo en la organización y regulación de la economía y en el desarrollo de un sector empresarial. Estos rasgos son importantes matizan las teorías populares sobre la función de la empresa moderna, en particular las que destacan el papel fundamental de la corporación gigante en la sociedad. En las economías avanzadas, este ha sido el caso; pero, en las que han visto avances

posteriores, como España o en naciones en desarrollo en la última mitad del siglo XX, los patrones han sido diferentes (Fundación BBVA, 2015).

Si bien es cierto que las gigantescas corporaciones son importantes, las pequeñas y medianas empresas siguen existiendo al pasar del tiempo, sobre todo las que siguen siendo controladas mayoritariamente por estructuras familiares (Fundación BBVA, 2015).

En cuanto a Perú, en los últimos 25 años (antes de pandemia), el país ha crecido a un ritmo del 7%, por encima de la media mundial del 2,9%. Hay muchas explicaciones diferentes para esta expansión; algunas sitúan el progreso del país en determinados sectores económicos (la minería, la agricultura y la industria), mientras que otras apuntan a la liberalización del comercio, la estabilidad macroeconómica y la inversión extranjera. Motor fundamental de la nación, las familias peruanas, en particular las familias empresarias, han contribuido de manera silenciosa pero perdurable al progreso de nuestra nación a lo largo de las décadas (Asociación de Empresas Familiares [AEF]), 2019) .

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre el 60% y el 70% de las empresas peruanas son familiares y cerca del 80% del empleo está en manos de ellas. La Asociación de Empresas Familiares (AEF) estima que también aportan más del 40% del PIB. Cada una de ellas emplea a más de 100



personas en el Perú, según la primera encuesta de empresas familiares que realizó la AEF en el 2019 (AEF, 2019).

Muchas de las familias de empresas más de 10 décadas de experiencia en su sector y muchas de las empresas encuestadas no empezaron a funcionar hasta 1994. Uno de los factores más significativos para ello fue el resurgimiento de ciertas circunstancias en ese momento: la estabilidad macroeconómica, social y política; la apertura comercial; y el renacimiento del empresariado peruano (AEF, 2019).

Por el lado del sector de servicio de comidas, el Perú es considerado una de las mejores culturas gastronómicas del mundo, y en cada lugar del país, hay muchas empresas, ya sea micro, pequeña, mediana o gran empresa que se dedican al servicio de comidas (muchas de ellas son empresas familiares), comúnmente conocidas como restaurantes, ofreciendo gran variedad de la gastronomía peruana, en los últimos cinco años antes de pandemia (desde 2013), el sector de servicios de comida ha sido un continuo impulso de la economía, en la actualidad, así como el resto de sectores económicos, el sector de servicios de comidas se viene recuperando.

### **3.2. Presentación de actores**

Para que exista un servicio de comidas (empresas de restaurantes), se presentan los siguientes actores:

**Proveedores:** Son todos los que abastecen de insumos para que restaurantes produzcan alimentos preparados, dentro de ellos tenemos a todos los vendedores intermediarios mayoristas y minoristas de alimentos (tubérculos, vegetales, carnes, etc.), así también dentro de los proveedores tenemos a los que producen directamente estos insumos, entre ellos tenemos a los agricultores, ganaderos y pescadores.

**Productores:** Son todos los restaurantes que ofrecen el servicio de proporcionar comidas totalmente preparadas y listas para su consumo inmediato, se trata de restaurantes convencionales, locales de comida rápida, establecimientos de autoservicio, así como locales de comida permanentes o transitorios con o sin mesas y sillas (Riquelme Barros, 2019).

**Consumidores:** También conocido como compradores, clientes o usuarios, es uno de los agentes fundamentales en el comercio. La presencia de un cuerpo normativo denominado derecho del consumidor es la prueba de su importancia. Esta normativa establece los deberes y derechos de todas las partes de una operación comercial, especialmente los derechos del consumidor (Significados, 2022).

Hay dos tipos de consumidores: el primero es el consumidor personal, o la persona que compra artículos para su propio uso y disfrute, y el segundo es el consumidor organizativo, o la persona que compra artículos en grandes

cantidades para satisfacer las necesidades específicas de una empresa u otra organización (Significados, 2022).

En cuanto los consumidores de la industria del servicio de comidas, son tanto consumidores personales como organizacionales, ya que las empresas, sobre todo para días festivos, también contratan servicios de comidas para sus organizaciones.

**MINCETUR:** Ente encargado del turismo tiene la autoridad de crear el marco legal para el crecimiento de las actividades relacionadas con el turismo, a la vez que controla el cumplimiento de las normas en el ámbito de su competencia, que también incluye a los que brindan el servicio de restaurantes (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

**Ministerio de Salud (DIGESA):** Para garantizar la inocuidad de los alimentos preparados por dichos establecimientos, se estableció requisitos de funcionamiento, ubicación, instalaciones, equipos, servicios, utensilios, procesos, personal, buenas prácticas de manipulación, higiene y saneamiento, que todos los restaurantes certificados deben cumplir escrupulosamente, (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

**Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento:** Especifica que todos los restaurantes que dispongan de un certificado deben cumplir los requisitos de habitabilidad, funcionalidad, componentes y prestación de

servicios establecidos en la Normativa Nacional de Edificación. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

**INDECOPI:** Es responsable de las infracciones y multas relacionadas con las leyes relativas a la protección de los consumidores, así como de las infracciones y multas relacionadas con las leyes relativas a la publicidad y las restricciones publicitarias que protegen a los consumidores (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

**Gobierno regional:** Se encarga de expedir autorizaciones, inspeccionar los restaurantes, conceder y modificar las calificaciones de los mismos, inspeccionar el estado de preservación de los restaurantes, así como las estipulaciones y su grado de calidad de los servicios, etc. Para llevar a cabo las visitas de supervisión, puede solicitar la ayuda de la policía nacional, las autoridades municipales, la sanidad, la defensa civil y otras partes, según las circunstancias (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

### **3.3. Diagnóstico sectorial**

El sector de servicio de comidas (restaurantes), sufrió una gran caída en pandemia, al igual que la mayoría de sectores, desde el 2021 con el levantamiento de algunas restricciones sociales, el sector se ha venido reactivando, según la encuesta mensual del sector servicios realizada en junio del 2022, el sector restaurantes creció debido a la expansión de tres de sus cuatro componentes, con una variación del 24,17%. El éxito del sector de

restaurantes se vio impulsado por el suministro de bebidas, la restauración a la carta y el catering para contratistas.

Grupo restaurantes: mostraron un aumento del 31,36% como resultado de la mejora de los resultados en los sectores de carnes y parrillas, aves, restaurantes, comida rápida, chifas, restaurantes turísticos, cafeterías, cevicheras y restaurantes que atienden a turistas. Estas mejoras fueron posibles gracias al uso generalizado de menús digitales, la fidelidad de los clientes, el posicionamiento de la marca en el mercado y la mejora de los métodos de atención al cliente (Instituto de Estadística e Informática [INEI], 2022).

Al igual que los restaurantes internacionales, las sandwicherías, las pizzerías, las tiendas italianas, japonesas, criollas y de dulces aumentaron en número, al igual que los servicios de entrega y las aperturas de sucursales, junto con las celebraciones de días festivos como el “Día del Padre”, el “Día del Ceviche” y “San Pedro y San Pablo” (Instituto de Estadística e Informática [INEI], 2022).

Como resultado de la puesta en marcha de intensas campañas de marketing para atraer y retener a nuevos clientes, promociones en bebidas calientes y frías, y descuentos en aperitivos, el servicio de bebidas aumentó un 49,13%. Este crecimiento se atribuyó al éxito de las operaciones de las

cafeterías, los bares-restaurantes, las jugueterías, los bares y las discotecas (INEI, 2022).

Por otro lado, debido a los nuevos contratos para bodas, cumpleaños, pausas para el café, almuerzos y cenas, hubo un aumento del 202,83% en el servicio de catering, impulsado por una mayor demanda de servicios de preparación y entrega de alimentos para eventos sociales y profesionales (INEI, 2022).

Otras actividades de servicio de comidas, experimentaron una contracción del 5,48%, que puede atribuirse a la reducción de los contratos que los concesionarios de alimentación tienen con empresas industriales, mineras, hospitales y clínicas, como consecuencia de la agitación social y el recorte de personal al inicio de la cuarta ola de Covid-19. Por otro lado, se observa una tendencia positiva en el avituallamiento de comidas para el sector de contratistas (servicios de alimentación a empresas de transporte) como resultado del aumento del número de viajes en las empresas de transporte terrestre y aéreo, apoyado por el turismo nacional e internacional (INEI, 2022).

Para un mejor diagnóstico del sector, a continuación, se presentará el FODA:

Fortalezas:

- ✓ Entrada de nuevas empresas de restaurantes.
- ✓ Preferencia de la gastronomía peruana a nivel mundial.

- ✓ Diversidad gastronómica.
- ✓ Disponibilidad de gran variedad de insumos a nivel nacional.
- ✓ Valor agregado en la gastronomía peruana de tradición y cultura.
- ✓ Aumento de cadenas de Fast food.
- ✓ Aumento de demanda de menús digitales.

#### Oportunidades:

- ✓ Aumento de permisos de regreso a la presencialidad que trae mayor consumo (en trabajos, fiestas, locales, etc.).
- ✓ Existencia de ferias gastronómicas.
- ✓ Presencia de escuelas gastronómicas.
- ✓ Aumento de turismo nacional e internacional.
- ✓ Aumento de empresas que hacen entrega de pedidos delivery.
- ✓ Posibilidad de convenios con mayores agencias de turismo.
- ✓ Gran influencia de las redes sociales para promocionar restaurantes de una forma masiva.
- ✓ Implementación y promoción de la cocina peruana asociada a marca Perú.
- ✓ Existencia de facilidades de préstamos para empresas, sobre todo para las Mypes.

#### Debilidades:

- ✓ Altos costos de los insumos nacionales (por la inflación).
- ✓ Tipo de cambio incrementado que dilata los costos de insumos importados.

- ✓ Baja inversión en publicidad y promoción de restaurantes.
- ✓ Existencia de informalidad en el sector.
- ✓ Baja inversión empresarial

Amenazas:

- ✓ Aumento de inflación.
- ✓ Aumento de tipo de cambio.
- ✓ Nueva crisis internacional con efectos negativos.
- ✓ Aparición de nuevas epidemias vinculadas al consumo de determinados alimentos.
- ✓ Tendencias no favorables de los indicadores económicos.
- ✓ Inestabilidad política-social del país.



## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

### **4.1. Marco metodológico**

#### **4.1.1. Tipo y diseño de investigación**

La investigación es de tipo básica o también llamada metodología pura, que busca ampliar el conocimiento sobre un tema en concreto. Asimismo, la investigación es de diseño no experimental de corte transversal, ya que no se manipularán las variables, sino que se observará la realidad tal y como es, además es de corte transversal porque la investigación se realizará en un solo periodo de tiempo.

#### **4.1.2. Población**

El Perú en el 1er trimestre del año 2022, registró un total de empresas activas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos de 3 millones 29 mil 585 empresas, de estas 235899 empresas se tuvo como stock en el sector de servicio de comidas y bebidas, se crearon además 5424 empresas y se dieron de baja 713 empresas (INEI, 2022).

Se tiene entonces un total de 240 mil 610 empresas en la industria de servicio de comidas y bebidas. Como vimos anteriormente, según Mariana Garland, presidenta de la AEF y directora del grupo Maquinarias, indicó que en Perú el 80% del total de empresas, serían familiares. Entonces del total de empresas de la industria del servicio de comidas, el 80% vendría a ser un total de 192 mil 488 empresas familiares en la industria.

Según la Ing. Grace Villanueva, la región de Arequipa representa el 5.6% del total de empresas en el país (INEI, 2018), por ello sacando este porcentaje, la población de empresas familiares del sector de servicio de comidas sería un total de 10779.328 empresas.

#### **4.1.3. Muestra**

La muestra debe cumplir los siguientes criterios:

- Cumplir con la característica de ser empresa familiar.
- Ser una empresa activa actualmente.
- Estar dentro del sector de servicio de comidas.

La muestra será por conveniencia, se ha identificado a 7 empresas familiares de servicio de comidas que son representativas en la Región, a ello se añadió a 24 empresas, las cuales se mostraron dispuestas a brindar información, en total la muestra sería de 31 empresas familiares del sector.

#### **4.1.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos**

La técnica del estudio es la encuesta, la cual que se aplicará a los dueños o a los encargados del funcionamiento de las empresas familiares del sector de servicios de comida en la región de Arequipa. El instrumento del estudio es el cuestionario, este instrumento se obtuvo del estudio de Arenas Rojas et al., 2015.

El cuestionario tiene un grado de confiabilidad de un 0,701.

El estudio utilizó el instrumento de cuestionario,

## <4.2. Resultados

### Datos generales

**Tabla 2**

*Nombres de las empresas*

<b>Nombres de las empresas</b>
LA CHOMBITA TRADICIONAL S.A.C.
MIKUNA WASI YANCCAY S.A.C.
PANDA WOK E.I.R.L.
RESTAURANTE CEVICHERIA CHALLHUA COCHA E.I.R.L.
ANTOJITOS DE AREQUIPA S.R.L.
BEMBOS S.A.C.
CAPRICCIO S.A.C.
CORPORACION GAUCHO E.I.R.L.
CREPISIMO S.A.C.
EL CALLEJONCITO
EL CARIBE VM S.A.C.
EL TABLON FOOD CENTER E.I.R.L.
FARIANO'S PIZZAS
INVERSIONES DANYA S.R.L.
JAVIER CAKES
LA CHOZA AREQUIPEÑA SAC
LA CRIOLLA DE AREQUIPA S.A.C.
LA PALIZADA TRADICIONAL E.I.R.L.
LA PILDORA S.A.C.
PAISAJISTA RESTAURANT E.I.R.L.
PICANTERIA TURISTICA TRADICION AREQUIPEÑA S.A.
POLLERIA ASTORIA S.R.L.
POLLERIA EL CROCANTE
Pollería rico sur de Mary
POLLOS A LA BRASA S.R.L.
RESTAURANT CAMPESTRE LOS MOLLES SAC
RESTAURANT CAMPESTRE SULÚ E.I.R.L.
Restaurant Picanteria "El sabor del Rocoto"
RISTORANTE AREQUIPA S.A.C.
SALTA INVERSIONES S.A.C.
YUM YUM

**Fuente.** Elaboración propia

### Interpretación:

En la tabla anterior, se muestra las empresas familiares de la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

## Objetivo General

Determinar los factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

**Tabla 3**

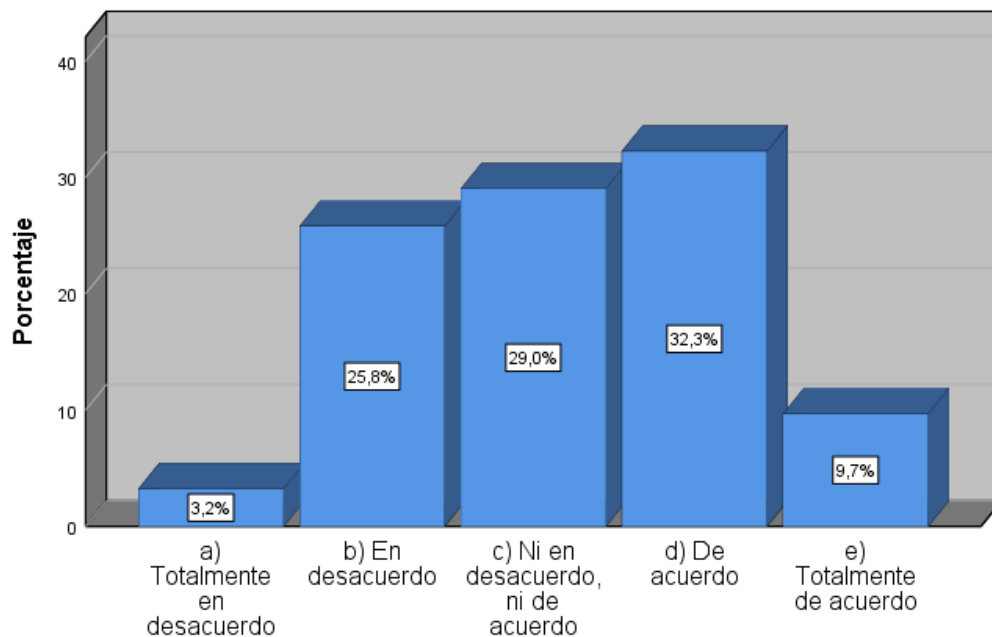
*La edad de la empresa teniendo en cuenta el poder de endeudamiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a) Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
b) En desacuerdo	8	25.8	25.8	29.0
c) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	9	29.0	29.0	58.1
d) De acuerdo	10	32.3	32.3	90.3
e) Totalmente de acuerdo	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

**Fuente.** Elaboración propia

## Figura 4

*La edad de la empresa teniendo en cuenta el poder de endeudamiento*



**Fuente.** Elaboración propia

### Interpretación:

En la tabla anterior se muestra la edad de las empresas teniendo en consideración el poder de endeudamiento; donde el 32.3% reafirma estar de acuerdo en que la edad de la empresa repercute en el poder endeudamiento; un 25.8% señala estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; un 25.8% refiere estar desacuerdo; un 9.7% señala estar totalmente de acuerdo y finalmente un 3.2% señala estar totalmente en desacuerdo. En síntesis, se aprecia que las empresas familiares están de acuerdo que la edad de la empresa es importante tener en cuenta el poder de endeudamiento.

**Tabla 4***Tiempo de endeudamiento de la empresa familiar*

---

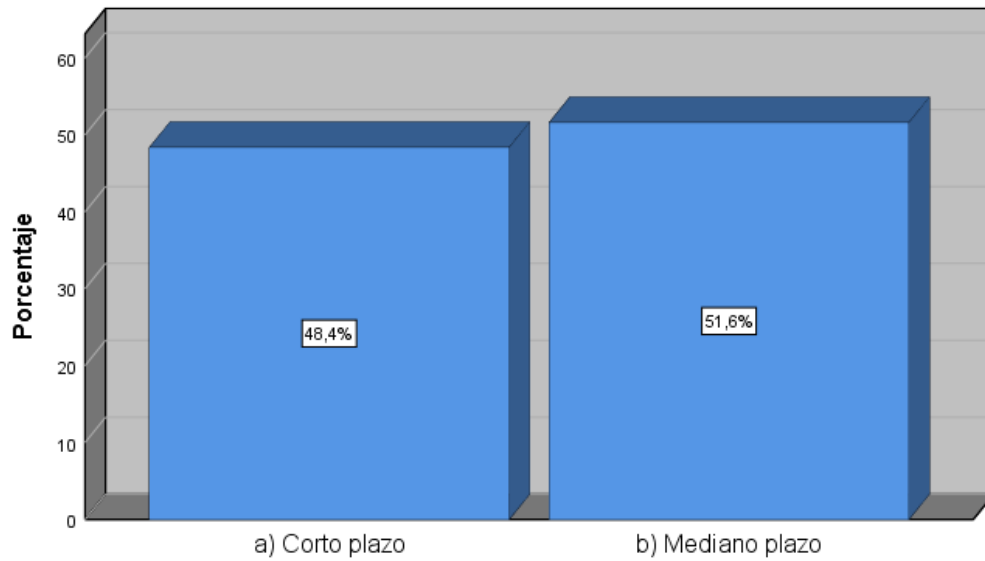
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a) Corto plazo	15	48.4	48.4	48.4
b) Mediano plazo	16	51.6	51.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

---

**Fuente.** Elaboración propia

## Figura 5

*Tiempo de endeudamiento de la empresa familiar*



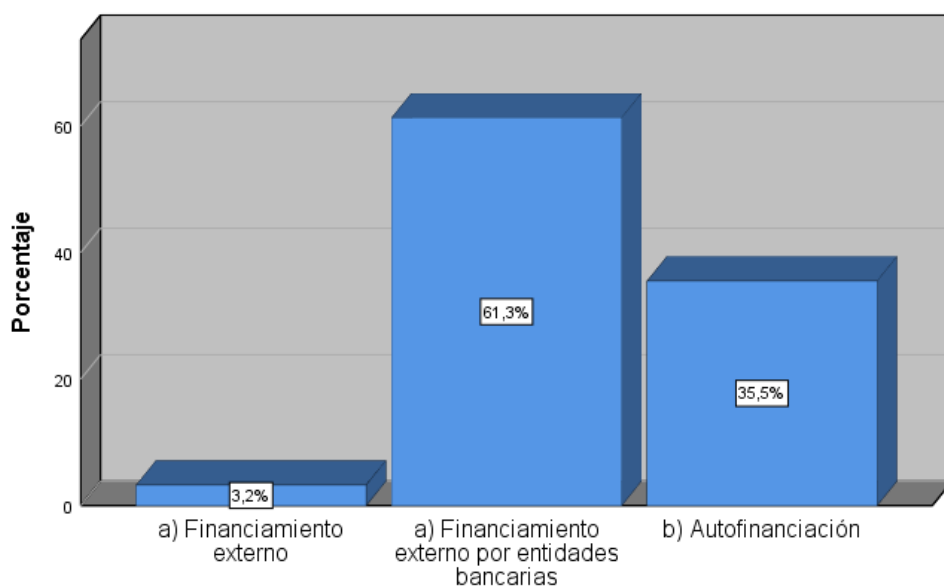
**Fuente.** Elaboración propia

### **Interpretación:**

En la tabla anterior se muestra el tiempo de financiamiento de las empresas familiares donde destacó con un 51.6% el financiamiento por un mediano plazo; frente a un 48.4% realizan el financiamiento por un corto plazo. En síntesis, se aprecia que gran parte de las empresas se financian por un mediano plazo con el fin de recuperar la inversión realizada.

**Tabla 5***Tipo de financiamiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a) Financiamiento externo	1	3.2	3.2	3.2
b) Financiamiento externo por entidades bancarias	19	61.3	61.3	64.5
c) Autofinanciación	11	35.5	35.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

**Fuente.** Elaboración propia**Figura 6***Tipo de financiamiento***Fuente.** Elaboración propia



**Interpretación:**

En la tabla anterior se muestra los tipos de financiamiento de las empresas familiares donde destacó con un 63.1% el tipo de financiamiento externo por entidades bancarios; seguido por un 35.5% los cuales se autofinancian de acuerdo a los ahorros que tengan y por último está el financiamiento externo por terceros (amigos o familiares) con un 3.2%. En síntesis, se aprecia que predomina el financiamiento por entidades bancarias, las cuales en su mayoría brindan tasa de interés de acuerdo a las necesidades de sus clientes, según el rubro de las mismas.

En síntesis, los encuestados concuerdan en que los factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares son la edad de la empresa, el tiempo de endeudamiento y el tipo financiamiento, los cuales son esenciales al momento de tomar una decisión de inversión.

## Objetivo específico 1

Describir las etapas en el proceso de la toma de decisiones de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

**Tabla 6**

*Etapas en el proceso de la toma de decisiones de las empresas familiares*

	<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
Etapa 1	Identificar el problema	Se basa en reconocer la diferencia entre la situación existente y la deseada
Etapa 2	Identificar criterios para la toma de decisiones	Ver qué criterios se tiene en cuenta para la toma las decisiones, y priorizar de forma correcta tales criterios.
Etapa 3	Ser capaz de reunir y presentar todas las opciones razonables	Arreglar efectivamente la situación
Etapa 4	Analizar las alternativas y elegir la mejor	Tener en cuenta criterios para la selección

**Fuente.** Elaboración propia

### **Interpretación:**

Como se aprecia en la tabla anterior, las etapas esenciales durante el proceso de toma de decisiones es la identificación del problema, la identificación de criterios para la toma de decisiones, la capacidad de reunir y presentar todas las opciones razonables y finalmente se encuentra la etapa de análisis de las alternativas para elegir la mejor.

## Objetivo específico 2

Determinar los factores internos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

Entre los principales factores internos se halla el riesgo percibido por la familia la cohesión y el grado de compromiso de la familia; conjunto a la unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia.

**Tabla 7**

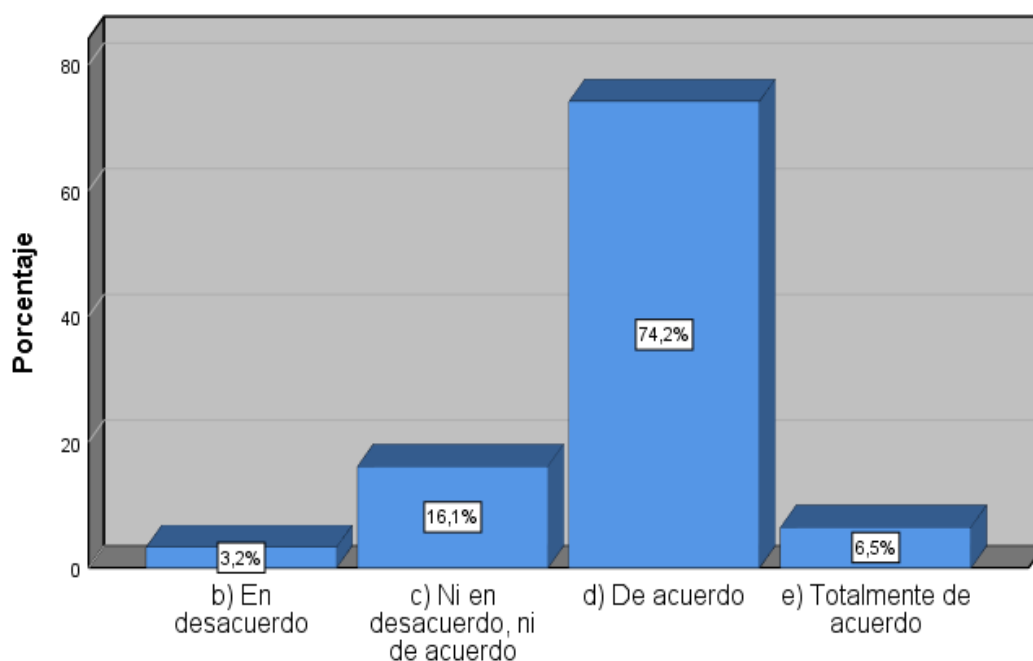
*Cohesión y el grado de compromiso de la familia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
b) En desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
c) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	16.1	16.1	19.4
d) De acuerdo	23	74.2	74.2	93.5
e) Totalmente de acuerdo	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 7**

*Cohesión y el grado de compromiso de la familia*



**Fuente.** Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla anterior se demuestra que los factores internos de cohesión familiar y nivel de compromiso influyen en la decisión de las empresas familiares de invertir en el sector de los servicios alimentarios. De los encuestados, el 74,2% está de acuerdo en que la cohesión familiar y el nivel de compromiso son factores decisivos en la decisión de las empresas familiares de invertir, seguido de un 16,1% que se muestra ambivalente al respecto, un 6,5% que está totalmente de acuerdo y un 3,2% que no está de acuerdo.

**Tabla 8**

*Unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia*

---

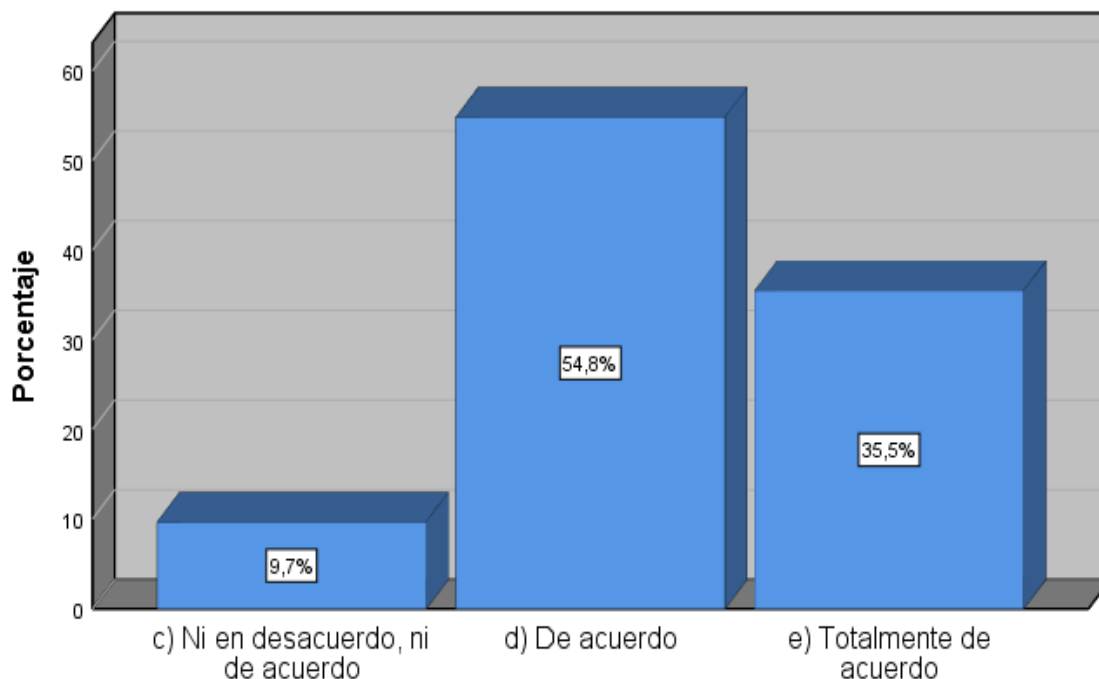
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
c) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3	9.7	9.7	9.7
d) De acuerdo	17	54.8	54.8	64.5
e) Totalmente de acuerdo	11	35.5	35.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

---

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 8**

*Unidad, compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia*



**Fuente.** Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla anterior los factores externos que afectan a las decisiones de inversión de las empresas familiares en el sector de los servicios alimentarios son sus factores internos de unidad, compromiso familiar y comunicación. De los encuestados, el 54,8% opina que la unidad, el compromiso familiar y la comunicación son cruciales para las decisiones de inversión de las empresas familiares; el 35,5% opina que está totalmente de acuerdo; y el 9,7% no lo sabe.

En conclusión, la cohesión y el grado de compromiso de la familia en su conjunto con la unidad, el compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de la familia son los principales factores internos que influyen en las

decisiones de inversión de las empresas familiares. Estos factores conducen al crecimiento de la empresa aumentando los niveles de inversión, lo que a su vez maximiza los márgenes de beneficio, dado que habrá inversionistas interesados en invertir lo cual consecuentemente beneficiará a las empresas familiares.

### Objetivo específico 3

Determinar los factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

**Tabla 9**

*Factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.*

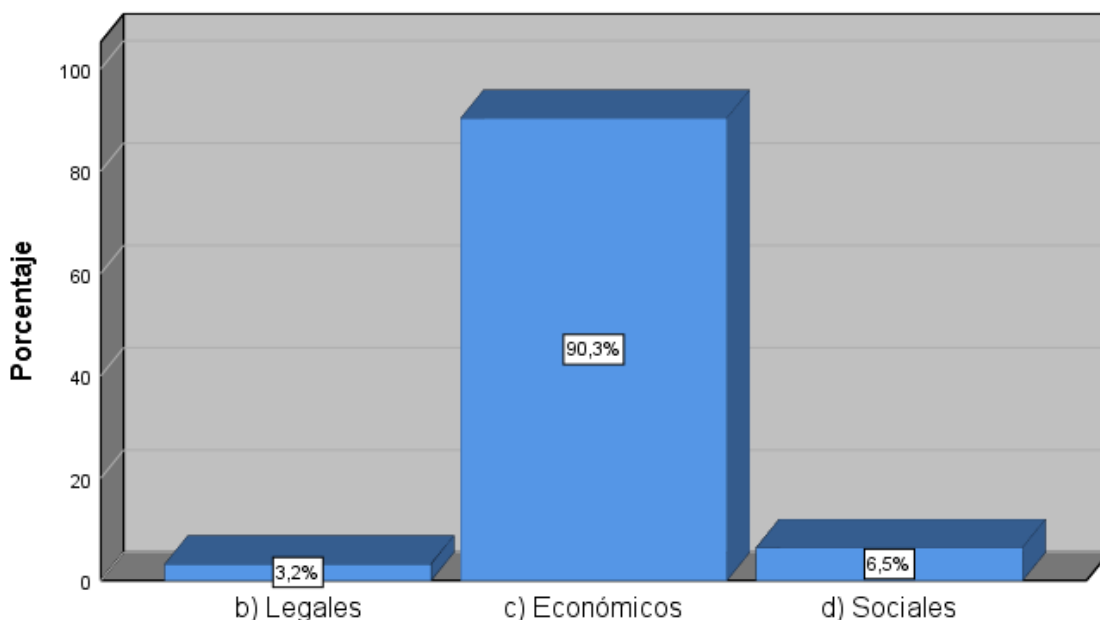
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
b) Legales	1	3.2	3.2	3.2
c) Económicos	28	90.3	90.3	93.5
d) Sociales	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

**Nota.** Elaborado en base al cuestionario de factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares.



**Figura 9**

Factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.



**Nota.** Elaborado en base al cuestionario de factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares.

**Interpretación:**

En la tabla anterior se muestra los factores externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas; predominando con un 90.3% los factores económicos; seguido por un 6.5% de los factores sociales y por último un 3.2% refirió a los factores legales. En síntesis, se aprecia que los factores económicos es el factor externo que más incide en la inversión; dado que las empresas deben contar con una capacidad económica que los respalde ante indicadores como el PBI, la inflación, tasa de empleo los cuales puede repercutir en su crecimiento.

### 4.3. Comprobación de hipótesis

#### Hipótesis Nula:

No existen factores internos y externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

#### Hipótesis Alterna:

Existen factores internos y externos que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa.

		Prueba para una muestra								
		Prueba de Levene de calidad de varianzas				Prueba t para una muestra				
		f	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Promedio de los factores internos y externos	Se asumen varianzas iguales	.	.	0.971	18	0.000	0.789	0.760	-0.965	2.671
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	.	.	0.789	.	.	.

#### Decisión:

La prueba de significancia t de student refiere que el p-valor es menor a 0,05; en tanto se infiere que se rechaza la hipótesis nula. Por ende, los factores internos y externos si inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa, con un nivel de confianza del 95%.

## **Discusión**

En referencia al objetivo general, los resultados dan a conocer que un 32.3% de los encuestados están de acuerdo en que la edad de la empresa repercute en el poder de endeudamiento de la empresa lo que un 29% mantiene una posición neutra que no está ni acuerdo ni desacuerdo, un 25.8% refiere estar en desacuerdo lo que nos deja genera la siguiente pregunta que una empresa recién formada puede tener un endeudamiento igual a la de una empresa de mayor tiempo del mismo rubro, pero esto en parte es verdadero y a la vez falso.

En este proceso de endeudamiento interviene más de una variable tanto para las empresas que recién se está formando como la empresa que tiene 20 años ya en este mercado la diferencia de ambos radica en el score crediticio que tiene la empresa antigua y la empresa que recién ingreso al mercado la tasa que se maneja para estas empresas del mismo sector pero de diferente antigüedad varía desde la más baja hasta la más alta gracias al score crediticio que la empresa de más de 20 años posee a comparación de la nueva ya que un banco da las tasas de acuerdo al riesgo crediticio de la empresa.

El financiamiento a mediano plazo destaco con un 51.6%, a comparación del de corto plazo que es de un 48.4% lo que hace reflejar que las empresas familiares se financian a mediano plazo con el fin de recuperar la inversión realizada al tomar en cuenta el endeudamiento de corto plazo que es menor a 1 año esto radica a la cantidad de interés ofrecidos por los distintos bancos y al tiempo, normalmente el tipo de interés varía según el tiempo y la cantidad a esto se le puede sumar bastantes

factores con los cuales el banco se rige para realizar este tipo de desembolso el cual también varia de acuerdo al tipo de empresa.

## Recomendaciones

1. El sector Mype a nivel nacional tiene que mejorar la formalidad, ya que el Perú sigue sacando campañas de formalización de las Mypes, para poder incrementar el PBI a nivel general al crear más Mypes formales generar un mejor PBI lo que generara más empleo, esto traerá beneficios de manera consecutiva, tanto para el ofertante y demandante lo que es un beneficio mutuo para ambas partes.
2. Las empresas familiares a nivel nacional deben de seguir creciendo y apoyarse de los instrumentos financieros que ofrecen las entidades financieras ya sean nacionales o extranjeras para poder conseguir más porcentaje del mercado y crear la marca Perú y exportarla ya sea en el sector servicios, comercio, producción y comercio.
3. Las empresas familiares en la región Arequipa deben realizar un proceso de mejora tecnológica y no quedarse solo con 1 método de pago sino implementar la mayor cantidad de medios de pagos para comodidad de sus clientes y proveedores, aprovechar este proceso de globalización que estamos viviendo y adaptarse.
4. Las Empresas familiares de la industria del servicio de comidas en Arequipa deberían de empezar a perder el miedo a los productos de las entidades bancarias, si son utilizadas de manera correcta y responsable genera beneficios de apalancamiento sin interés para la empresa y se evita el riesgo de un préstamo innecesario. Lo que genera una mayor comodidad para los empresarios, clientes y proveedores.

## Conclusiones

1. De acuerdo a la hipótesis general de la pesquisa se concluye que existen factores internos y externos que inciden en las decisiones de inversión en las empresas familiares, que fueron reflejados en los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, se tiene una tendencia al financiamiento de mediano plazo, para que puedan recuperar la inversión que se realizó y el resto de los involucrados determinan que es mejor mantener una deuda a corto plazo, dependiendo del tipo de financiamiento que se lleve a cabo teniendo mayor predominancia el financiamiento externo con entidades financieras que brindan una tasa de acuerdo al mercado.
2. Según la hipótesis formulada sobre los procesos para la toma de decisiones de inversión, se determinaron las 4 etapas para el proceso de la toma de decisiones, la identificación del problema el cual es reconocer las diferentes situaciones, identificar cuáles son los criterios requeridos para la toma de decisiones, presentar las mejores opciones a tomar en cuenta para al final analizar las propuestas y seleccionar la mejor opción teniendo en cuenta los criterios personales de uno mismo.
3. En base a la hipótesis de que los factores internos se sostiene que si se tiene una incidencia, Dado que se determinó que los factores internos como el nivel de cohesión, ciclo de vida, flexibilidad financiera y compromiso de la familia incide en las decisiones de inversión, de manera interna en la empresa familiar ya que todos deben de aportar y tomar una decisión conjunta, así como la unidad y la comunicación entre

las mismas es una pieza fundamental para poder generar un crecimiento significativo en este tipo de empresas.

4. En base a la hipótesis de que los factores externos inciden en las decisiones financieras, se determinó que los factores externos como el legal, social, político tienen relevancia con respecto a las decisiones de inversión, de la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa, el factor más determinante de la industria servicios de comida es el económico con un 90.3%, lo que influye bastante en las decisiones a tomar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arenas Rojas, L., Fernandez Maurial, A., Quispe Yactayo, F., & Silva Calderon, J. (2015). *Determinación de factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares de la región Tacna*. Neumann Business School. Obtenido de <https://n9.cl/tdhqi>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2 de agosto de 2022). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <https://n9.cl/0tq1z>
- Caridad, D., Álvarez, B., & Boedo, L. (2021). La inversión en renta fija. una clarificación del riesgo que supone su adquisición. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(1), 117-135. <https://doi.org/>
- CONCYTEC. (2021). *Reglamento de claficación, clasificación y registro de investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica-*.
- Coneo Rincón, M. (13 de julio de 2021). Conservadores, moderados y de alto riesgo, perfiles de inversión y en qué invertir. *La República*, pág. 1. Obtenido de <https://n9.cl/qy82t>
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Deusto.
- Domingo, D., Sattler, S., & Orlando, J. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 22-37. <https://n9.cl/a9t3i>



EAE Business School. (19 de abril de 2021). Factores económicos de una empresa que deben tenerse en cuenta. *EAE Business School*, pág. 1. Obtenido de <https://acortar.link/n9c3Dt>

El Peruano. (2 de agosto de 2022). Se crean 20000 al año, 80% de empresas son familiares. *El Peruano*, pág. 1. Obtenido de <https://n9.cl/mro1x>

Gonzalez, E., & Olivie, C. (junio de 2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, págs. 4-77. Obtenido de <https://n9.cl/6tb6>

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

Iberinform. (18 de octubre de 2021). ¿Qué es la flexibilidad financiera? *Iberinform*, pág. 1. Obtenido de <https://acortar.link/PRrFeK>

Instituto Peruano de Economía. (23 de julio de 2022). IPE: Reducción de IGV a restaurantes alentaría mayor evasión fiscal. *El Comercio*, pág. 1. Obtenido de <https://acortar.link/QSru1Y>

López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://n9.cl/cqar1>

Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). *El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del cantón milagro*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <https://n9.cl/51pcgj>

- Ollague Valarezo, J., Ramón Ramón, D., Soto Gonzalez, C., & Novillo, E. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *Universidad Técnica de Machala*, 2(8), 22-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.328>
- Olvera, S., Moya, G., & Santamaría, C. (2017). La responsabilidad social y la cultura organizacional en las empresas familiares. *Neumann Business Review*, 3(2), 4-22. <https://doi.org/DOI: 10.22451/3002.nbr2017.vol3.2.10009>
- Riquelme Barros, R. (18 de julio de 2019). Restaurantes: ¿Empresas productoras, comerciales o de servicios? *Gastronomía rentable*, pág. 1. Obtenido de <https://n9.cl/51pcgj>
- Trenza, A. (19 de febrero de 2020). Análisis PESTEL: qué es y para qué sirve-ejemplo. *Anatrenza Mis Finanzas*, pág. 1. Obtenido de <https://acortar.link/CR8iJo>
- Universidad Panamericana. (14 de septiembre de 2020). ¿Qué es la inversión pura y qué ventajas tiene dentro de una academia? *Doctorado en Ciencias Empresariales*, pág. 1. Obtenido de <https://acortar.link/Xuaybu>
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa. *Academia Europea de Dirección y Economía*, 11(3), 151-171.
- Zanatta, M. (20 de octubre de 2021). Las 8 etapas en el proceso de la toma de decisiones de la empresa. *Emburse Captio*, pág. 1. <https://doi.org/>



## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario

#### CUESTIONARIO

Estimado (a), el presente cuestionario es parte de la investigación "Determinación de factores que inciden en las decisiones de inversión de las empresas familiares en la industria del servicio de comidas de la provincia de Arequipa-2022", el mismo que tiene fines exclusivamente académicos.

De antemano se agradece su tiempo y consideración por brindar sus respuestas, las cuales son de carácter confidencial y anónima.

#### Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa que considere conveniente.

1. Nombre de la empresa

\_\_\_\_\_

2. RUC

\_\_\_\_\_

3. 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

4. ¿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

5. ¿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
6. ¿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
7. ¿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
8. 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
9. Cree Usted que el endeudamiento de su empresa familiar debe ser de:
- a) Corto plazo
  - b) Mediano plazo
  - c) Largo plazo

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

- a) Financiamiento externo por entidades bancarias
- b) Autofinanciación
- c) Endeudamiento por terceros (familia, amigos, etc)