UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

"FACTORES QUE HAN DETERMINADO EL SOSTENIMIENTO EN EL MERCADO DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN LA CIUDAD DE HUARAZ - 2014, CASO: GRUPO ORTIZ"

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

Bach. ADM. AMNER AVELINO MODESTO CHÁVEZ

Bach. ADM. DAVID GIL MÁRQUEZ ARBAIZA

ASESOR: Dr. LUIS AUGUSTO, VILLANUEVA BENITES

HUARAZ - PERÚ - 2015

Programa de Tesis Guiada - 2015

Miembros del Jurado

Mag. ZARZOSA MÁRQUEZ, Eva Delfina

PRESIDENTE

Mag. VILCHEZ CARCAMO, Juan Emilio

SECRETARIO

Mag. POMA LOLI Telmo Pablo

VOCAL

DEDICATORIA

A mi madre por su amor incondicional hacia sus hijos y a todas aquellas personas que colaboraron, mediante sus valiosas opiniones, en el desarrollo del proyecto.

Modesto Chaves Amner Avelino

A DIOS: Por haberme guiado y bendecido en cada instante de mi vida, especialmente en los momentos más difíciles; por darme mucha fortaleza y confianza y no desistir en lograr esta meta.

A MIS PADRES, HERMANOS (AS) Y AMIGOS (AS): Quienes hicieron todo lo posible con su apoyo incondicional para poder yo lograr mis metas y objetivos trazados; y agradecerles por estar a mi lado en todo momento.

Márquez Arbaiza David Gil

AGRADECIMIENTO

La presente Tesis ha sido terminada gracias al apoyo de los Directivos y Gerentes del Grupo Ortiz, quienes proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación.

En especial agradecemos:

A Dios, a nuestra familia y demás seres queridos: Por estar siempre con nosotros, por su amor, su confianza, apoyo y comprensión permanentes en este camino.

A nuestros docentes de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo – Facultad de Administración y Turismo – Escuela de Administración: Quienes no solo nos dieron una formación académica, sino también con su ejemplo y experiencia nos dieron lecciones para la vida, inspirándonos a una mejora continua.

Al Dr. Luis Villanueva Benítes: Por el asesoramiento de la investigación.

A todas aquellas personas que con responsabilidad, generosidad, desinterés y afecto, formaron nuestras vidas.

Los Tesistas

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ..... *i*

AGRADECIMIENTO ..... *ii*

RESUMEN ..... *vii*

ABSTRACT ..... *viii*

1. INTRODUCCIÓN *1*

1.1. Descripción del Problema: **3**

1.2. Formulación del Problema. **14**

1.2.1. Problema General 14

1.3. Objetivos **14**

1.3.1. Objetivo General 14

1.4. Justificación **14**

1.4.1. Justificación teórica. 14

1.4.2. Justificación metodológica 15

1.4.3. Justificación practica 16

2. Hipótesis *17*

2.1. Hipótesis General 17

2.2. Definición de Variables 17

2.2.1. Variable independiente 17

2.2.2. Variable dependiente. 18

2.1.1. Operacionalización de Variables 19

3. Marco Teórico *20*

3.1. Antecedentes de la Investigación 20

3.1.1. Nivel global 20

3.1.2. A NIVEL NACIONAL. 22

3.1.3. A NIVEL LOCAL. 25

3.1. Bases teóricas 26

3.1.1. Sostenimiento. 26

3.1.2. Factores de sostenimiento de las empresas 27

3.1.3. Gestión Empresarial: 30

3.1.4. Personalidad del Empresario. 32

3.1.5. Capital Humano. 34

3.1.6. Valores Institucionales. 36

3.1.7. Calidad de los Productos y Servicios. 37

3.1.8. Alianzas estratégicas. 38

3.1.9. Productividad. 38

3.1.10. Visión empresarial. 40

3.1.11. Participación de Mercado. 40

3.2.11.1 Importancia de la participación de mercado 41

3.1.12. Empresa Familiar 41

3.1.12.1. Definición de empresa familiar 41

3.1.12.2. Antecedentes empresas familiares 44

3.1.12.3. Aspectos Clave de las Empresas Familiares 48
3.1.12.4. Ventajas de las Empresas Familiares 53
3.1.12.5. Desventajas de las Empresas Familiares. 59
3.2. Definición de términos 62
3.2.1. Empresa Familiar 63
3.2.2. Unidades de Negocio (UN) 64
3.2.3. Experiencia. 64
3.2.4. Educación. 65
3.2.5. Talento. 65
3.2.6. Oportunidades 65
3.2.7. Visión empresarial. 66
3.2.8. Innovador. 66
3.2.9. Personalidad. 67
3.2.10. Estrategia. 67
3.2.11. Mercado. 68
3.2.12. Conocimiento. 68
3.2.13. Calidad. 69
3.2.14. Alianza estratégica. 69
3.2.15. Valores. 70

4. MATERIALES Y MÉTODOS 71

4.1. Tipo de Estudio 71
4.1.1. De acuerdo a la Orientación 71
4.1.2. De acuerdo al objeto de estudio 71
4.1.3. Diseño de investigación 71

4.2. Población 71

4.3. Muestra 72

4.4. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos 72
4.4.1. Encuesta 73

4.5. Análisis Estadístico e interpretación de datos 74

4.6. Ética de la investigación. 74

5. RESULTADOS 76

5.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 76
5.1.1. Datos generales del encuestado 77
5.1.2. Factores de sostenimiento empresarial 78
5.1.3. Sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz 82

5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS 85

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 89

7. CONLUSIONES 98

8. RECOMENDACIONES 99

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 100

ANEXOS 104

9.1. CUESTIONARIO 104
9.2. BASE DE DATOS 107

Índice de tablas

Tabla 1. Datos generales del encuestado (Edad) *76*

Tabla 2: Datos generales del encuestado (Genero) *76*

Tabla 3: Datos generales del encuestado (Cargo Directivo) *77*

Tabla 4: Gestión Empresarial *78*

Tabla 5: Personalidad de los Socios *78*

Tabla 6: Capital Humano *79*

Tabla 7: Practica de Valores *80*

Tabla 8: Calidad de Productos y Servicios *80*

Tabla 9: Alianzas Estratégicos *81*

Tabla 10: Productividad *82*

Tabla 11: Participación en el mercado *82*

Tabla 12: Satisfacción de agentes Participación *83*

Tabla 13: Coeficiente de Correlación de Spearman *85*

Tabla 14: Pruebas de Coeficiente de Correlación de Spearman *86*

RESUMEN

Esta tesis tuvo como objetivo identificar los factores que en mayor medida determinaron el sostenimiento del Grupo Ortiz en el mercado, de las cuales se analizaron seis factores que describían los socios de la empresa.

Se planteó como problema, que responde a la pregunta, ¿Cuáles son los factores que fueron determinantes para el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar "Grupo Ortiz"? analizados en el contexto anual 2014, las cuales fueron analizados según el contexto y las apreciaciones de los socios.

Este tipo de estudio fue de tipo explicativo y el diseño fue no experimental, transaccional y causal, se trabajó con una muestra de diez accionistas o socios de la empresa familiar Grupo Ortiz y se utilizó como instrumento al cuestionario a los socios, así como también la entrevista no estructurada las cuales se encuentra registrada en encuestas y grabaciones.

La investigación ha determinado que los factores que mayormente han determinado el sostenimiento en el mercado de Grupo Ortiz, son según la orden de importancia, la práctica de valores institucionales, calidad de los productos y servicios, las alianzas estratégicas, la gestión empresarial y el capital humano.

El estudio plantea como recomendación promover la continuación de la investigación sobre la sucesión de la empresa familiar, así mismo se recomienda priorizar la gestión del talento humano para fidelizar y mantener a los colaboradores eficientes, debido a que es un factor de menor importancia para los socios según los resultados de la investigación

Palabras claves: Empresas Familiar (EF), Grupo Ortiz, Unidades de Negocio (UN), Factores Sostenimiento.

ABSTRACT

This thesis aimed to identify the factors that determined the further support of Grupo Ortiz in the market, of which six factors describing the company's partners were analyzed.

He was raised as a problem, which answers the question, What are the factors that were key to sustaining market family business "Grupo Ortiz"? analyzed in the context Annual 2014, which were analyzed according to the context and the findings of the partners.

This type of study was explanatory type and design was not experimental, transactional and causal, we worked with a sample of ten shareholders or members of the family firm Grupo Ortiz and used as a tool to survey partners, as well as the unstructured interview which is recorded in surveys and recordings.

Research has determined that the factors that have largely determined the maintenance market Ortiz Group, are in the order of importance, the practice of institutional values, quality of products and services, strategic alliances, corporate governance and capital human.

The audience study and recommendation to promote further research on the succession of the family business, also it is recommended to prioritize the management of human talent to build loyalty and keep efficient employees, because it is a minor factor for partners according to the results of research

Keywords: Family Business (EF), Ortiz Group, Business Units (A), Factors Sustenance.

1. INTRODUCCIÓN

Esta tesis fue realizada con el fin de conocer los diversos factores que mayormente determinaron el sostenimiento en el mercado de la Empresa Familiar "Grupo Ortiz".

La investigación empieza con la descripción de la situación actual de la empresa familiar "Grupo Ortiz" haciendo énfasis en los factores que determinaron el éxito. Se plantea la problemática, se establece el objetivo general, así como la justificación, los alcances y los límites de la misma. Seguidamente se planteó la hipótesis de la investigación, así como las variables y su respectiva operacionalización. Se hace referencia al marco teórico y la importancia que tiene el estudio de las empresas familiares en la economía local, nacional e internacional, así como también los modelos de gestión de las empresas familiares.

Describimos el método de la investigación aplicada con el objeto de estudio explicativo no experimental, así como también la población que resulta ser los socios y gerentes de la empresa familiar y como instrumente la encuesta. Así como también mostramos los resultados en tres dimensiones, el primero viene a ser los datos generales del encuestado, el segundo factores de sostenimiento empresarial y el tercer sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz.

Se hizo un análisis exhaustivo de la discusión de los resultados contrastando y afirmando la hipótesis planteado, los factores valores institucionales, calidad de los productos y servicios, personalidad de los socios,

Alianzas estratégicas, gestión empresarial y recursos humanos son los que mayormente han determinado el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar, que se analiza con los tablas estadísticas, de la misma manera analizamos la productividad, la participación del mercado y satisfacción de los agentes participantes, como dimensiones de la variable dependiente.

En último término presentamos las conclusiones y las recomendaciones a las que se llegaron con el estudio, que responde al objetivo general de la tesis y para aumentar las líneas de investigación.

1.1. Descripción del Problema:

En el mundo de los negocios donde existe una gran diversidad de empresas de todo tipo chicas, medianas y grandes se ve inmerso un ramo que es muy importante: las familias, ya que considera que es una de las principales fuentes de creación de empresas y que han sido el origen y la base fundamental de la economía en la gran mayoría de los países. Un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98% (Poza, 2010).

Con respecto a América Latina, dependiendo del país, el número de Empresa Familiar (EF) puede ser similar, pues al menos nueve de cada diez empresas pertenecen o pueden asociarse con grupos familiares (Belausteguigoitia, 2004; Johnston, 2004; Instituto de la Empresa Familiar (2005). De acuerdo con Poza (2010) las EF en Latino América son responsables del 64% al 75% del PIB dependiendo del país, gozando de una rentabilidad hasta de un 16% mayor sobre los activos y patrimonio, con base anual, en comparación con otro tipo de empresas.

Las empresas familiares se encuentran entre las que más contribuyen a la riqueza, empleo y creación de nuevos puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo. Las expectativas de

cara al futuro parecen ser optimistas, ya que se prevé que sigan jugando un papel clave en la economía gracias a su flexibilidad, agilidad en la toma de decisiones y preocupación constante por la calidad.

La EF surge con la idea de algún miembro de la familia que por diferentes factores socio-económicos, conlleva a formar un negocio, hacer algo productivo por cuenta propia. La mayoría de las empresas familiares empiezan con muy pocos recursos, escasos apoyos y en un ambiente de incertidumbre donde los fundadores, gracias a su gran determinación, su trabajo incansable, a la austeridad, al ahorro, así como su determinación de aprovechar al máximo sus limitados recursos que disponen, luchan por sobrevivir en el mercado que cada día es más creciente. Existen diversos factores que distinguen a las EF de las que no lo son, las EF por serlo, tienden a involucrar aspectos familiares dentro de la empresa y aspectos de la empresa en la familia, es por eso que muchas de las veces, estas instituciones cargan con los problemas de índole familiar y empresarial. Esta, es alguna de las razones que conllevan a una empresa a no lograr sobrevivir, ni tener un crecimiento y éxito deseable en su organización.

A pesar del aporte que las EF hacen a la economía de un país y de su fortaleza financiera es lamentable ver cómo muchas de ellas desaparecen con el correr del tiempo; son pocas las EF que sobreviven al paso de segunda y tercera generación. Gallo, Klein, Montemerlo,

Tomaselli y Cappuyns, (2009), esto en parte se debe a los múltiples problemas que enfrentan a lo largo de su evolución, como la sucesión del principal cargo directivo, el pago de impuestos sucesorales, las trampas familiares, los conflictos que se presentan por la relación del sistema familiar, empresarial y patrimonial, entre otros Demsetz, (1983); Lansberg, (1999); Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, (2001); Shleifer y Summers, (1988).

Según Beckhard y Dyer (2005) señala que las empresas familiares que no logran sobrevivir es por:

- Uno donde la EF no sobrevive porque su propia naturaleza les impide crecer, ya que se dice que las empresas familiares solo sobreviven en economías de países donde se tenga economías menos tecnificado y más artesanal.

- En el segundo supuesto porque bien, dejan de ser familiares pronto. Este punto de vista donde la naturaleza familiar solo se da al comienzo de la vida de la empresa, y que dependiendo de su crecimiento o éxito estas "se des familiarizan" para responder a las exigencias de las economías modernas

Sin embargo, ¿Qué hay de las EF que logran sobrevivir, que llegan a consolidarse y logran con ello un éxito que es fácil de apreciar?

De acuerdo a Belausteguigoitia, (2007) "Las EF se desarrollan en todos los segmentos económicos. Estos pueden ser de todos los tamaños (incluidas varias de las mayores corporaciones multinacionales). Constituida bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización".

Por otro lado, cuando las empresas crecen en generaciones y en riqueza se presenta una pérdida de identidad y valores familiares, debido a que los diferentes miembros de la familia y generaciones tienen valores individuales, particulares de su núcleo familiar, que en muchos casos no son compartidos por las otras familias. Las relaciones entre accionistas, directivos y colaboradores difícilmente pueden evitar mezclarse con los aspectos sentimentales y afectivos propios de su parentesco. Esta situación complica el sostenimiento por la división moral que debe hacerse de estas dos dimensiones: la familiar y la laboral.

Un claro ejemplo, el Grupo Brescia fundada a fines del siglo XIX, el Grupo Romero, Grupo Añaños AJE, que tienen operaciones a nivel Internacional, nacional, regional y/o local; a la vez estas son organizaciones nacionales orgullosamente de índole familiar y que han tenido una gran trayectoria, con un éxito increíble en todo el país y que decir aquí en la ciudad de Huaraz existen EF que son ejemplo de éxito como Grupo Ortiz, Comercial Trujillo, Grupo Moreno, Móvil Tours, Julio cesar, entre otras no menos importantes, para la presente

investigación nos avocaremos a la EF Grupo Ortiz que es una de las empresas a tenido una sostenimiento en el mercado y con ello teniendo un verdadero éxito en la ciudad.

El GRUPO ORTIZ es un grupo multiempresarial con capitales Huaracinos que tienen presencia a nivel local, Regional y nacional con un conglomerado de 05 empresas las cuales se le llamaran unidades de negocio (UN) y tiene un fuerte posicionamiento en mercado regional de Ancash, cabe resaltar que el Grupo Ortiz empezó a gestarse a inicios del año 1972 con una empresa de grifos y comparado con otras empresas familiares que pocos se mantienen en competencia y otros que cerraron o desaparecieron en el camino altamente competitivo de las empresas, ahora bien; la investigación se enmarcó precisamente en el análisis de los factores que han determinado el sostenimiento en el mercado del Grupo Ortiz, teniendo posicionamiento en cinco sectores importantes en la Región Ancash las cuales son determinantes para el sostenimiento de la EF, los sectores en las cuales están orientados son: el sector petrolero como actividad principal con tres Servicentros en el mercado, como actividad secundaria tenemos el alquiler de maquinaria pesada, transportes y otros, la tercera actividad incursiona en la construcción de edificios, compra y venta de bienes raíces, como cuarta actividad es el mantenimiento y reparación de vehículos, venta seguros para maquinarias pesadas y venta de partes y accesorios y como última actividad complementaria se tiene actividades de

consultorías en diseño de edificios y arquitectura, y gestión empresarial.

Las actividades complementarias de la EF Grupo Ortiz liderado Sr. José Ortiz Silva y su esposa, Elizabeth Rodriguez de Ortiz, con el concurso gerencial incondicional de sus señores hijos: Raúl Mario, Racxo, José Fernando, Ricardo Alberto, Elizabeth del Rocío, Marco Augusto, Jorge Andrés, Migue Ángel. Todas estas fuerzas bien integradas y bien explotadas logran el posicionamiento en el mercado regional liderando en cada una de sus UN cada vez con mayor participación el mercado. La EF Grupo Ortiz bajo los contextos competitivos se mantuvo en crecimiento sostenido debido a varios factores que influyeron mucha o en poca medida el éxito de la EF, factores como: (1) El capital humano hace referencia a la riqueza que se puede tener en una empresa o institución en relación con la calificación del personal que allí trabaja, es decir el grado de formación que disponen, la experiencia que cada uno reúne en su haber, la cantidad de empleados y la productividad que de ellos resulta, como: la experiencia del fundador, el patriarca del Grupo Ortiz, Serapio Ortiz, fue un migrante que se acento en la ciudad de Huaraz y se dedicaba al comercio de abarrotes por el año 1945 luego de varios años de comercio ingreso al rubro de transportes en el 1957 y en el año 1965 ingresan al rubro de Grifos con la compra de un Servicentro de la firma Ancash Motors S.A. ubicado en la Av. Raymondi N° 540, quien trabajo con sus 9 hijos junto a ellos llegaron

a ubicarse en un lugar muy importante en la ciudad de Huaraz y en el Callejón de Huaylas. Después del sismo de 1970, cada uno de los hermanos Ortiz Silva se fue independizando en diferentes rubros de trabajo en forma individual como en Hotelería, Ferretería, Supermercados y otros. En 1970, el Sr. José Ortiz, da los primeros pasos para formar el grupo empresarial denominado GRUPO ORTIZ; el cual se dedicaría a la venta de combustible con el nombre Servicentro Ortiz ubicado en la ciudad de Huaraz, bajo la dirección del Sr. José Ortiz Silva y su esposa la Sra. Elizabeth Rodríguez Sifuentes de Ortiz. Quienes adquirieron experiencia en el manejo del negocio.

Además de ello se tiene prioridad en la Capacitación, el fundador tiene 09 hijos y para mantener la filosofía de la unidad empresarial invirtió en la educación de sus hijos en las mejores universidades del país para que puedan dirigir las Unidades de Negocio. (2) Personalidad de los socios. Un empresario es una persona que, con información, conocimientos, contactos y altos niveles de innovación y creatividad, reúne dinero, equipos, materias primas y personal con el fin de poner en marcha una empresa y lograr el éxito; Sin embargo, para ser un empresario exitoso deberá tratar de desarrollar ciertas capacidades que influyen en el éxito de cualquier empresa, como lo tuvo el patriarca, el Señor José Ortiz y su capacidad de tener una buena intuición para las inversiones en donde supo aprovechar las oportunidades que tuvo para realizar las alianzas

estratégicas con las empresas mineras como: Barrick Misckichilca S.A., a quienes les provee combustible y servicios de alquiler de maquinarias y transporte de carga, Compañía Minera Antamina S.A., a quien le vende combustible y servicio de alquiler de maquinaria.

Otra de las características de los socios es la flexibilidad al cambio, característica importante para el despegue de la EF porque cada UN opera con instalaciones modernas y tecnología de punta y en lugares estratégicos para un mayor dinamismo económico de la EF.

De igual manera es caracterizado por la toma de decisiones acertadas en el manejo del negocio y en la vida diaria muestra una personalidad especial, infatigable, amante del trabajo, nunca se corre a los retos, le gusta los riesgos por lo que textualmente dice: "Mi característica es el alto riesgo, donde encuentro la adrenalina, afrontar los grandes problemas que se presentan en los negocios difíciles" con una personalidad soberbia para asumir los retos y los cuales también son características de sus hijos que dirigen la EF y es apoyado incondicionalmente por los hijos quienes asumen los cargos directos de cada UN.

(3) Los valores Institucionales son la guía de nuestro comportamiento, por eso se debe concebir a cualquier miembro de nuestra comunidad, como un ser íntegro y útil a la sociedad a través de sus relaciones con otros y su desempeño social, el fundador de la EF Grupo Ortiz, Sr. José Ortiz, textualmente menciona: "Unión. La

unidad hace la fuerza, a ello sumado los valores, es una fuerza irrompible. La unidad con valores tiene una fortaleza muy grande. Con esa base, integré a mis hijos y creamos el Grupo Ortiz." Nos transmite que sus hijos están mentalizados con esa filosofía de vida y tiene un profundo arraigo religioso y se ve plasmado en una oración de serenidad que esta retratado en un cuadro grande en su oficina y a la par menciona: "DIOS, concédeme la serenidad, para aceptar las cosas que no puedo cambiar. VALOR, para cambiar aquellas que puedo y, SABIDURÍA, para reconocer la diferencia. Que se haga tu voluntad, mas no, la mía..." los valores familiares están marcadamente determinados y los hijos lo tienen presente para mantenerlo tanto en la vida familiar como empresarial.

(4) La calidad de los productos y servicios, las UN de la EF Grupo Ortiz maneja sus procesos con altos estándares de calidad en base al esfuerzo colectivo de sus colaboradores de mano con la mejora continua y un sistema de gestión de calidad, todo esto respaldado con diversas certificaciones de calidad de la prestigiosa SGS del Perú S.A.C., en el rubro de evaluación de seguridad, salud y medioambiente, certificación de Seguridad Gerencial, en ambas obteniendo 94.3 puntos calificando como apto en las evaluaciones. Recibió certificaciones de operatividad y reconocimiento de empresas prestigiosas como: Ferreyros CAT, Compañía Minera Antamina S.A., entre otras, (5) Alianzas Estratégicas, las UE del Grupo Ortiz cuentan con socios estratégicos como la Compañía Minera Barrick

Misckichilca S.A., a quienes les provee combustible y servicios de alquiler de maquinarias y transporte de carga, Compañía Minera Antamina S.A., a quien vende combustible y servicio de alquiler de maquinaria, Consorcio Obrainsa S.A.C., es un aliado especializado en concreto armado, Ferreyros S.A.A., donde compra las maquinarias y mantenimiento de las mismas, Komatzu - Mitzui maquinarias Perú S.A., a la vez en los últimos años mantuvo convenios con algunas entidades del Estado; quienes juegan un papel importante en el crecimiento empresarial de la EF Grupo Ortiz. (06) Gestión Empresarial es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la empresa son identificados. La gestión empresarial en el Grupo Ortiz es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación. En el caso del Grupo Ortiz esta gestión está basada en los tres niveles de gestión estratégico al diversificar complementariamente sus UN, el nivel táctico al invertir y nivel operativo, cada una de ellas cuenta con colaboradores capacitados y preparados de acuerdo al órgano de línea al que pertenece. (07) la

Productividad del Grupo Ortiz se manejó en base a las relaciones familiares positivas caracterizados por la unión, cooperación y la existencia de interés comunes acerca del porqué de la existencia de la empresa familiar, es por ello que ha llegado a tener una gran participación en el mercado en las diferentes unidades empresariales como: la venta de combustibles y gas, transportes, proyectos y obras civiles, compra y venta de inmuebles, servicios de alquiler de maquinarias pesadas. Por otra parte en su actividad principal, la venta de combustible; es la que mayormente ha contribuido a las utilidades del Grupo. (08) La participación de mercado en cuanto el rubro principal se tiene una amplia participación en el mercado por cuanto está ubicado en un lugar estratégico donde hay mayor tránsito vehicular y por la antigüedad en el negocio reforzado con la marca comercial, del mismo modo en los rubros de, alquiler, venta y mantenimiento de maquinarias pesadas, seguidamente del rubro en construcción de obras civiles, transporte, y asesoría y gestión empresarial. (09) Satisfacción de los agentes participantes, el Grupo Ortiz con sus UE dedican mucha atención y esfuerzo en lograr rebasar las expectativas de los diferentes grupos de interés, tomando como inicio de todo actividad, al cliente, considerándolo como agentes que tiene mayor preponderancia en sus actividades, ya que gracias a ello toda las organizaciones existen y también se tienen otros agentes que se tiene que atender como los colaboradores, quienes tienen un trato de cordialidad entre los socios y los colaboradores, de esta manera se

evidencia la buena coordinación con los proveedores y otras personas involucradas con el Grupo Ortiz.

1.2. Formulación del Problema.

1.2.1. Problema General

¿Cuáles son los factores que fueron determinantes para el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar "Grupo Ortiz"?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Identificar los factores que mayormente han determinado el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar "Grupo Ortiz"

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica.

La presente investigación es contribuirá al legajo científico de estudios de casos de las empresas familiares locales y Nacionales relacionando con los factores que determinan el éxito empresarial de una EF, determinando así, el contexto

multifactorial de decisiones tomadas y bien gestionadas para permitir el sostenimiento en el mercado competitivo de los grupos de poder económico, que dicho sea de paso influyen de manera definitiva en el crecimiento económico de la localidad en la cual actúa. Además de ello la investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de sostenimiento, factores empresariales de éxito, estrategias de mercado, empresas familiares, alianzas estratégicas, personalidad de los socios, gestión de recursos humanos, entre otras conceptos que son determinantes para el éxito de la EF, esto nos permitirá contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad concreta: la empresa familiar Grupo Ortiz.

1.4.2. Justificación metodológica

Para lograr los objetivos de la investigación, se acudió al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y su procesamiento en software para medir el grado de determinación de los factores que influyeron en el sostenimiento de la EF Grupo Ortiz, con ello se conoció, mediante el análisis estadístico del coeficiente de correlación de *Spearman*, los factores más relevantes como la gestión del capital humano, personalidad de los socios, valores institucionales, calidad de los productos y servicios, alianzas estratégicas, gestión empresarial, entre otras

no menos relevantes y determinantes para el éxito de la EF. De esta manera los resultados de la investigación se apoyaron en técnicas de investigación validas en el medio.

1.4.3. Justificación practica

De acuerdo con el objetivo de la investigación, su resultado permitió encontrar y esclarecer los factores determinantes para el éxito de la EF Grupo Ortiz, que inciden en el sostenimiento de la EF.

Con tales resultados se tendrá también la posibilidad de proponer modelos de gestión de la EF en la localidad y criterios de comparación con otras EF.

2. Hipótesis

2.1. Hipótesis General

Los factores como la gestión empresarial, personalidad de los socios, capital humano, valores institucionales, la calidad de los productos y servicios y alianzas estrategias son los que mayormente han determinado el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz.

2.2. Definición de Variables

2.2.1. Variable independiente

- Factores de sostenimiento empresarial.
  - Gestión empresarial.
  - Personalidad de los socios.
  - Capital humano.
  - Valores institucionales
  - La calidad de los productos y servicios
  - Alianzas estratégicas.

2.2.2. Variable dependiente.

- El sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz

2.1.1. Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable independiente: Factores de sostenimiento empresarial	Gestión empresarial	Gestión estratégica
		Gestión táctica
		Gestión operativa
	Personalidad de los socios	Capacidad de intuición para inversiones
		Toma de decisiones acertadas
		Nivel de creatividad
		Flexibilidad al cambio
	Capital humano	Capacitación
		Capacidad de respuesta
		Experiencia
	Valores institucionales.	Valores empresariales
		Valores familiares
	La calidad de los productos y servicios.	Control de calidad
		Garantías
		Certificaciones
	Alianzas estratégicas	Alianzas con entidades privadas
		Alianzas con entidades publicas
Variable dependiente: El sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz	Productividad	Nivel de ventas
		Utilidades
		Nivel de rentabilidad
	Participación en el mercado	Posición en el mercado
		Porcentaje de participación en el sector
	Satisfacción de los agentes participantes	Satisfacción de socios
		Satisfacción de clientes
		Satisfacción de trabajadores
		Satisfacción de proveedores

3. Marco Teórico

3.1. Antecedentes de la Investigación

3.1.1. Nivel global

- Lic. Roberto A. Pérez Falcón (2012): "La sostenibilidad financiera de las empresas familiares del sector de comunicación social (prensa escrita) del Estado Lara". tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Financiera – Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, la cual tenía como objetivo evaluar la sostenibilidad financiera de las empresas familiares del sector medios de comunicación social (prensa escrita) del Estado Lara durante el año 2011. La población de estudio estaba conformado por las empresas familiares de los sectores medios de comunicación impresos del Estado Lara, que estaba compuesto por seis empresas de medios de comunicación impresos. A los que se les empleó el instrumento del cuestionario. De la investigación realizada se concluyó que no se evidencia que mediante los planes de inversión, se estén orientando los recursos a modernizar e innovar los distintos procesos que convergen dentro y fuera de la empresa y que afecta su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Otro de los objetivos que concluye el autor es que se observa la presencia permanente del juicio del dueño de la empresa de la familia propietaria a través de la junta directiva, al momento de avaluar

los proyectos de inversión y analizar la rentabilidad de los mismo, sin considerar elementos tales como la tasa interna de retorno, el valor presente de la inversión, la planificación de los flujos de efectivo, la inflación, variables económicos, entre otros elementos necesarios para obtener una mejor apreciación que le permitan evaluar y medir el éxito de los proyectos emprendidos, así como la opinión de especialistas con mayor conocimiento en el área.

- Steven Herrera Murillo, (2011): "Una mirada a los factores de sostenimiento de algunas pymes apoyadas por el fondo emprendedor". Estudiante de Administración de Empresas – Institución Universitaria CEIPA. El objetivo de la investigación recae en identificar cuáles son los factores de sostenibilidad y crecimientos que han influido en las Pymes que fueron apoyadas por el fondo emprendedor; la población de estudio estuvo conformado por todas la Pymes apoyadas por el Fondo Emprendedor en la ciudad de Medellín, en las convocatorias 2005 y 2007 que en total de 08 Pymes que participaron en el estudio. Los instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta y un grupo focal, que permitieron hacer un análisis cualitativo y cuantitativo. De la investigación realizada se concluyó que los elementos característicos del empresario como la perseverancia, la disciplina, la responsabilidad entre otros, además motivacionales como el deseo de ser independiente y

seguir siéndolo durante tiempo ilimitado han logrado motivarlo de tal forma que no han permitido que sus empresas quiebren; más aún, las tres competencias referenciadas por los empresarios, los pilares para el sostenimiento de sus empresas.

3.1.2. A NIVEL NACIONAL.

Regalado Otto, Fuentes César, Aguirre Gonzalo, García Nadia, Miu Román y Vallejo Renato (2009): "Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima metropolitana y el Callao". Libro publicado por la Universidad ESAN. Con el fin de analizar los factores claves que determinan el éxito de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao, como punto de partida se elaboró un *benchmarking* a cuatro países de Latinoamérica y se obtuvo como conclusión que existe aspectos en común que determinaban el desarrollo y el crecimiento del sector de los centros comerciales.

Asimismo, a través de entrevista de profundidad y trabajo de campo se determinaron diversos factores tentativos de éxito, complementarios a los identificados en el *benchmarking*. Todos ellos fueron validados posteriormente a través de una investigación cuantitativa y cuestionarios realizados a administradores de *retailers* de los centros comerciales y consumidores.

De esta forma, de los factores de éxito tentativos identificados, se concluyó que diez de ellos determinaban el éxito del sector de centros comerciales. Entre ellas se tiene:

Vías de acceso, un tenant mix atractivo, ubicación, administración centralizada, diseño e infraestructura, disponibilidad de tiendas ancla, incremento del crédito de consumo y uso de tarjetas de crédito, estimación de la demanda, estabilidad y crecimiento económico del país y el tamaño y dimensiones:

En lo que concierne a macro factores, los resultados obtenidos demuestran que existen similitudes en la opinión de los administradores de *retailers* y consumidores. Para ambos, la ubicación y el *tenant mix* son los de mayor importancia.

Adicionalmente, luego del estudio realizado, si bien los factores críticos de éxito definidos anteriormente son claves para el éxito de un centro comercial, la interrelación entre ellos es un elemento a tomar en cuenta para el logro de los objetivos de la administración.

Por otro lado mencionan que existe convergencia en los factores que han determinado el éxito del sector de los centros comerciales en diversos países de la región como Argentina, Colombia, Ecuador y Chile.

Al realizar el *benchmarking* del sector de centros comerciales en la región, en los países antes mencionados, se identificaron características y factores en común que han favorecido el desarrollo de este sector. Entre las principales se tiene: ubicación, *tenant mix*, administración centralizada, servicios complementarios y adicionales, así como estabilidad y crecimiento económico.

Concluyen mencionando, que existe convergencia en lo que respecta a los factores críticos que determinan el éxito de un centro comercial, a partir del *benchmarking*, y desde el punto de vista de los expertos del sector, de los administradores de *retailers* de los centros comerciales y de los consumidores

Del *benchmarking* de los países de la región y del análisis de la visión de los actores, se logró identificar factores críticos de éxito para los centros comerciales, los cuales fueron sometidos a la opinión de consumidores y administradores de *retailers*. Respecto al *benchmarking*, los principales y recurrentes factores críticos obtenidos fueron: ubicación, *tenant mix*, administración centralizada, estabilidad y crecimiento económico.

En opinión de los administradores de *retailers*, a quienes se les aplicó el cuestionario al respecto, los principales factores críticos de éxito según orden de importancia son: acceso, *tenant*

mix, ubicación, administración centralizada y diseño e infraestructura. Para los consumidores, los principales factores críticos de éxito según orden de importancia son: acceso, *Tenant mix*, administración centralizada, diseño e infraestructura y acceso al crédito. Como se observa, existe convergencia en las opiniones de entrevistados, encuestados y experiencia en cuanto a América Latina.

3.1.3. A NIVEL LOCAL.

- ✓ Bach. en Economía Walther Jesús Falcón Arrieta y Bach. en Administración William Mesías Marchena León, (2007): "Factores determinantes de competitividad de las micro y pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Huaraz". Tesis para optar el grado de Economista y Licenciado en Administración – Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, la cual tenía como objetivo general, identificar los factores determinantes que mejoran el nivel de competitividad en la MYPES del sector comercio de la ciudad de Huaraz. La población de estudio estuvo conformado por todas las MYPES comerciales de la ciudad de Huaraz; la cual fue un total de 2078 MYPES registrado hasta setiembre de 2006. A los que se les empleó el instrumento del cuestionario y de la entrevista. De la investigación realizada se concluyó que los factores más importantes en su negocio es: conocimiento del mercado, capital

de trabajo y el precio.

3.1. Bases teóricas

3.1.1. Sostenimiento.

Según la RAE (2014), el sostenimiento, es la acción o efecto de sostener o sostenerse, mantenimiento o sustento.

Juan Castaingts (2001), menciona que el sostenimiento de una empresa es ante todo, un factor que tiene que ver con sus flujos de caja, es decir, con el dinero líquido o casi líquido que tiene en disponibilidad para hacer frente a los compromisos que adquirió con anterioridad y a los compromisos que cotidianamente, tiene que enfrentar para poder mantener la actividad de su firma. Una empresa puede sobrevivir si tiene perdidas pero, definitivamente, no puede mantenerse con vida si no cuenta con un flujo de caja adecuado. Las pérdidas las pueden sobrellevar durante un tiempo sobre la base del capital acumulado con anterioridad o en atención a créditos, pero si no hay un suficiente flujo de caja para, por ejemplo, el pago de salarios, materias primas, gastos de operación (luz, renta, teléfono, papelería, etc.), la empresa simplemente no podrá realizar sus tareas cotidianas, no podrá producir o comercializar los bienes y/o servicios en que se encuentra ligada su actividad y no podrá sobrevivir.

Zaire, (2005) sostiene que la habilidad de una organización para adaptarse a los cambios del ambiente de negocios con el fin de obtener y aplicar las mejores prácticas, metodologías y técnicas que aseguran y sostengan un rendimiento superior de los procesos de trabajo.

De acuerdo con Bateman y David, (2002) la sostenibilidad es percibida como una actividad que tiene que gestionarse para mantener el grado de mejora después de la implementación de una metodología de mejora de procesos. Sostenibilidad es esencialmente la continuación de proceso "de mejora de proceso" después de que esta metodología ha sido llevada a cabo.

The OD Institute, menciona que sostener una empresa significa que ante mercados cambiantes (distintas necesidades de los clientes), distintas tecnologías de producción, distintas y cada vez mayores exigencias para los Emprendedores – Empleadores – Empresarios, distintas regulaciones y costos en materia laboral, la perpetuidad de una empresa se convierte en una tarea titánica, que muy pocos pueden sobrellevar.

3.1.2. Factores de sostenimiento de las empresas

Distintos estudios han descrito elementos y características del empresario que han logrado sostener a las pymes. Durante los últimos años autores como Peterson, Kozmetsky y Ridgeway

(1983), resaltaron la importancia de la experiencia del empresario y la personalidad del empresario en la administración del negocio.

Por su parte, Stuart y Abetti (1990) (Roig, Ribeiro, Torcal, De La Torre, & Cerver, 2004) relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa; estos dos autores consideran que los emprendedores en algún momento del pasado han pertenecido al equipo directivo de una empresa, adquiriendo capacidades interesantes para la creación y sostenimiento de la empresa. De esta manera es que los autores le dan la importancia a la experiencia del emprendedor.

Además de la experiencia, Bruderl, Preisendorfer y Ziegler (1992) consideran el conocimiento técnico, la educación y el talento que pueda tener cada emprendedor para lograr sostener la empresa.

Por otra parte Ángel (2010) menciona que los factores de sostenimiento para las empresas son principalmente la alta calidad de los productos, la planeación y gestión estratégica, contar con personal capacitado, estar atentos a los cambios, conocimiento del mercado, evaluación permanente y la innovación.

De otro lado, Israel Kizner (2005) piensa que el emprendedor gana por tener **la capacidad de intuición para las inversiones** de ubicar los espacios vacíos que existen en el mercado para hacer inversiones; mientras que Howard Stevenson y Drucker (1999, citados por Castillo, 2009) agregan que el emprendedor, no es solo esa persona que tiene una idea de negocio y la lleva por un camino de crecimiento, es también quien aplica conceptos para mejorar lo existente como: estandarización de productos, diseño de procesos y sus herramientas, entrenamiento y pronósticos, pero claro, siempre y cuando se esté innovando en cada proceso de la empresa y no imitando el modelo que a otra empresa le dio resultado.

Entre tanto Mc. Clelland (1961) creía que el emprendedor tiene una **visión empresarial** que canaliza su conducta, orientando sus esfuerzos para hacer surgir el espíritu emprendedor interno para aprovechar el surgimiento de las ideas, para convertirlas en ideas innovadoras para el desarrollo de negocios rentables. Otros teóricos como Humay (1971), Timmons (1978) y Filella (1997) (citado por Castillo, 2009) consideraron de igual manera que el emprendedor debe tener un **alto nivel de creatividad** para lograr sostener la empresa. A su vez, Ibrahim y Goodwin (1986) y Chaganti y Chaganti (1983) parten de la importancia que tienen ciertos rasgos de la **personalidad de los empresarios** como: la intuición, la toma de

riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, el manejo del tiempo y la confianza en sí mismo, que tienden a influir en el éxito de los negocios (citado por Franco Angel & Urbano Pulido, 2010).

3.1.3. Gestión Empresarial:

En el caso en particular de la gestión empresarial, es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la empresa son identificados. La gestión Empresarial es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Debemos tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que

implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos

La **Gestión Estratégica** es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de tres a un máximo de cinco años; es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

La **Gestión táctica** es una extensión de la planificación estratégica y los planes tácticos son creados para todos los niveles de una organización. Establece las medidas específicas necesarias para implementar el plan estratégico de la empresa. Los planes tácticos son normalmente de corto plazo y describen

lo que una empresa tiene que hacer, el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo esas tareas y el personal y las herramientas necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. El plan táctico de una empresa puede incluir la entrada de muchos de sus departamentos. Después de completar e implementar el plan táctico de tu empresa, debes revisarlo regularmente para verificar que tu compañía se esté adhiriendo a los pasos que se indican.

La **Gestión operativa** se centra en los productos y los servicios de una empresa y desarrolla planes para maximizar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras. La gestión operativa se centra en la producción, equipo, personal, inventario y procesos de una empresa. Un plan operativo utiliza indicadores financieros de la organización para analizar la rentabilidad. Por ejemplo, el plan puede incluir el análisis de la contribución de proporción para determinar qué procesos son necesarios para aumentar las ganancias. Esto podría incluir centrarse en la venta de productos de alta calidad o la reducción de los costos variables.

3.1.4. Personalidad del Empresario.

Un empresario es una persona que, con información, conocimientos, contactos y altos niveles de innovación y

creatividad, reúne dinero, equipos, materias primas y personal con el fin de poner en marcha una empresa y lograr el éxito; Sin embargo, para ser un empresario exitoso deberá tratar de desarrollar ciertas capacidades que influyen en el éxito de cualquier empresa. Un empresario debe tener la capacidad de tener una buena intuición para las inversiones para así visualizar un negocio donde la mayoría de las personas sólo ven caos, contradicciones, dificultades o inclusive amenazas. Es por esto que si quieres ser un empresario exitoso debes estar informado permanentemente sobre las novedades y cambios en tu sector y tener la curiosidad suficiente para conocer e investigar el entorno y a tus clientes. A la vez toda toma de decisiones deberá tomarse reuniendo la cantidad necesaria de información que le permita tomar decisiones con el mayor grado de certidumbre posible. No arriesga su capital ni lo que tiene de sus socios en ningún negocio que no haya analizado previamente. Sin embargo, tampoco se queda en la inacción sin tomar riesgos, sino que logra un equilibrio entre ambas opciones.

Todo empresario debe poseer **alto grado del nivel de creatividad**, debe tener la capacidad de crear nuevos productos o servicios para satisfacer de manera eficiente las necesidades y deseos de tus clientes, actuales o potenciales. Para lograr esto es muy necesario que el empresario este informado y usa su inteligencia en la producción y comercialización para obtener

mejores resultados. Otra de las cualidades que debe tener todo empresario es **la capacidad de adaptación** a los cambios que se presenta en el entorno empresarial que estos son normales y saludables para un empresario exitoso, pues se trata de personas optimistas que con entusiasmo, esfuerzo, conocimientos y muchas horas de trabajo, se anticipan y responden siendo capaces de convertir una amenaza en una oportunidad. Sarasvathy (2003)

3.1.5. Capital Humano.

El termino capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos destacados de la economía, tales como Adam Smith, plantearon la necesidad de detenerse no solo en factores de tipo técnicos sino también humanos a la hora de establecer las reglas de un buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico en general. De tal modo, el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta ya que el mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica.

El capital humano hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la calificación del personal que allí trabaja, es decir el grado de formación que disponen, la experiencia que cada uno reúne en

su haber, la cantidad de empleados y la productividad que de ellos resulta.

En ese sentido, el término capital humano representa el valor que el número de empleados de todos los niveles de una institución supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades. Y puesto en términos más sencillos y simples, el capital humano es el conjunto de recursos humanos que integran una empresa o compañía. El capital humano de una empresa es sin duda alguna de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos más generales de la misma y de también de proyectar sus posibilidades a futuro, porque si el plantel de empleados es capaz de producir conforme y de maximizar los resultados de la empresa, entonces, se podrán planear desafíos a corto y mediano plazo porque casi seguro que serán capaces de enfrentarlos efectiva y satisfactoriamente.

Hoy en día, con la globalización que se está aconteciendo, es necesario tener a nuestro personal capacitado, entrenado, para luego poder así aplicar el *empowerment* (dar poder de decisión a los empleados) y como consecuencia de esto, realizar nuestros procesos a corto plazos.

3.1.6. Valores Institucionales.

Para la Universidad del Sinú, Seccional Cartagena, los valores deben ser guía de nuestro comportamiento, por eso se debe concebir a cualquier miembro de nuestra comunidad, como un ser íntegro y útil a la sociedad a través de sus relaciones con otros y su desempeño social. Debemos entender los valores como los modos idealizados de la conducta humana, que son valiosos porque su representación está dada por lo que todos quisiéramos alcanzar. Los valores que promueve la Universidad, se fundamentan en el respeto y los derechos humanos, elementos que están inmersos en la filosofía institucional y explícitos en la misión de la misma, todo en el marco de un proyecto con conciencia global. Los valores instituciones son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía. Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en una Empresa, que se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones.

Hablamos de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta y que se propone tener como característica distintiva de posicionamiento y/o sus variables competitivas.

Estos valores agrupan posiciones éticas, de calidad y de seguridad, las cuales deben acompañarnos en el día a día de nuestro trabajo, entendiendo que éstos aseguran el éxito de la Empresa según la intensidad con que se vivan.

3.1.7. Calidad de los Productos y Servicios.

(Deming, 1982) calidad es: El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente. Entonces la calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

La calidad, en relación a los productos y/o servicios, tiene varias definiciones, como que el producto se ajuste a las exigencias de los clientes, el valor añadido, algo que no tienen los productos similares, la relación coste/beneficio, etc. Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Existe también el control de calidad, la garantía de calidad y la gestión de calidad son conceptos que están relacionados con la calidad en la industria y los servicios. Estos conceptos se utilizan en diversas áreas a través de indicadores de calidad, como los estándares o normas de calidad, por ejemplo, *ISO 9000, ISO 14000*, y otros, definidos por la Organización Internacional de Normalización desde 1947.

3.1.8. Alianzas estratégicas.

Al respecto, Pérez (1993), nos menciona que las alianzas estratégicas se refieren a las asociaciones entre empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un determinado proyecto mediante la coordinación de capacidades, medios y recursos. Entraña una relación mutua y continua con un compromiso a largo plazo. Llevan consigo intercambio de información y reconocimiento de riesgos y recompensas en la relación.

3.1.9. Productividad.

Según el *Business Diccionario* es: Una medida de la eficiencia de una persona, máquina, fábrica, sistema, etc, en la conversión de los insumos en productos útiles. La productividad se calcula dividiendo la producción promedio por período por los costos totales incurridos o recursos (capital, energía, materiales, personal) que se consumen en ese período. La

productividad es un determinante crítico de la eficiencia de costos.

Al respecto, Ward, (2005) nos menciona que se ha demostrado que la calidad de la interacción entre la familia o familias propietarias y su empresa incide sustantivamente en la productividad y la competitividad de una empresa familiar, entendiendo por interacción familia-empresa la manera cómo se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa los integrantes de la familia propietaria. Esta «manera de relacionarse» puede facilitar la incorporación de procesos y prácticas que fortalecen su productividad o por el contrario puede constituirse en una barrera a tales procesos.

¿Por qué razón la calidad de dicha interacción es tan influyente en la vida de la empresa familiar? La respuesta es simple: en la medida en que los miembros de la familia propietaria mantengan unas relaciones positivas como socios y como empleados de la empresa familiar, estructuren un gobierno corporativo profesional, dispongan de reglas de juego y políticas y normas de actuación claras y transparentes, sus administradores podrán concentrarse en fortalecer los aspectos que le otorgan competitividad a la empresa, evitando distraerse en el manejo de los conflictos propios de las empresas familiares, originados en la mezcla explosiva entre emociones y

dinero. Diversos estudios han demostrado que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar (Monsen, 1991).

3.1.10. Visión empresarial.

Según Gómez (2010), considera que la noción de visión empresarial, de este modo, puede asociarse a la capacidad que tiene una persona para vislumbrar o anticipar el futuro de un negocio. Esta visión se asocia a la facultad para pronosticar cómo funcionará un determinado mercado y, a partir de esta percepción, organizar los recursos de la empresa con el objetivo de sacar provecho del escenario futuro.

3.1.11. Participación de Mercado.

Vásquez (2004) Sostiene que la participación de mercado es definida como la proporción (o porcentaje) de productos o servicios específicos vendidos por un negocio dentro de una región dada (que puede ser una sola comunidad o el mundo entero). Las medidas de la participación de mercado pueden ser amplias, midiendo qué tan grande es el lugar que tiene una compañía en una industria principal. Por ejemplo, tal vez quieras saber la participación de mercado de McDonald's dentro de la industria de los restaurantes. En otras ocasiones, la participación de mercado se enfoca estrechamente, buscando una sola línea de

producto o ventas dentro de un área restringida.

3.2.11.1 Importancia de la participación de mercado

La importancia de la participación de mercado es que ayuda a predecir los prospectos futuros de una compañía, algo de importancia principal tanto para la dirección como para los inversionistas. Si la participación de mercado de una compañía está en incremento, esto indica que las ganancias están creciendo a una velocidad más rápida que el promedio de la industria. Otra característica útil del análisis de la participación de mercado es que puede ayudar a marcar un curso en condiciones económicas pobres. Por ejemplo, en una recesión, un negocio puede experimentar una caída en las ganancias. Sin embargo, si la participación de mercado permanece estable o crece, esto revela que la firma está manteniéndose por sí sola mejor que otras y es probable que esté bien posicionada para tomar ventaja de las oportunidades de negocio cuando las condiciones económicas mejoren.

3.1.12. Empresa Familiar

3.1.12.1. Definición de empresa familiar

Hay varias definiciones respecto al desempeño laboral, abordaremos lo más importantes:

La empresa familiar se caracteriza principalmente por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige, un negocio familiar es cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad o el control lo tiene una familia o dos o más miembros están directamente involucrados en las actividades propias del negocio Andrade, (2002)

Gallo (1995), afirma que la Empresa Familiar es aquella en la que la cultura de la empresa y de la familia coincide.

Ginebra (2005), señala que son dos sistemas distintos: Empresa y Familia. Dice que el fin de la empresa de negocios es hacer dinero, "Hacer Negocio", sobre la base de entregar servicios, que son adquiridos libremente y dejan satisfechos a los adquirientes, la empresa es para la sociedad; en cambio, la familia tiene por fin la convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social. La familia es para la persona. Es así como este investigador enlaza esta dos definiciones, ya que nos dice que la persona no es para la sociedad, sino la sociedad es para la persona, y que ésta es la expresión de una de las dimensiones del ser individual.

De la Garza, Medina y García. (2007) Indica que una empresa familiar es aquella en la que los sistemas familia y empresa se entrelazan, y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y se desea la continuidad dentro del seno familiar, ampliando éste a aquellos miembros considerados como parte de la familia aunque no lo sean por lazos de sangre.

Belausteguigoitia (2007) dice que una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas".

Villalonga (2004) nos menciona que la empresa familiar es cuando una o más familias mantienen una parte significativa del capital de la empresa. Miembros de la familia mantienen un control significativo (al menos un 20 %) sobre las decisiones de la compañía.

La EF surge de relacionar dos términos: empresa y familia. Estos dos ámbitos convergen en la EF; por un lado la familia, la cual se caracteriza por sus lazos efectivos y subjetivos, y por el otro la empresa, la cual se asocia con la objetividad y racionalidad. Esta

convergencia es lo hace a las EF un tipo de organización complejas, cuya continuidad en el tiempo podría verse amenazada si no se logra un equilibrio entre estas dos áreas.

En conclusión definimos que una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

3.1.12.2. Antecedentes empresas familiares

Las empresas familiares son muy importantes para el desarrollo en cualquier país, ya que son el tipo de empresas predominantes en el mundo. Aunque se puede decir que su estudio como sistema nació con unos cuantos artículos independientes, publicados en las décadas de 1960 y 1970, que se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como el nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, y gerentes no profesionales. Aunque no se puede asegurar con exactitud que estos fueron los primeros estudios hechos a las empresas familiares, ya que las empresas

familiares tienen más antigüedad en los sistemas económicos.

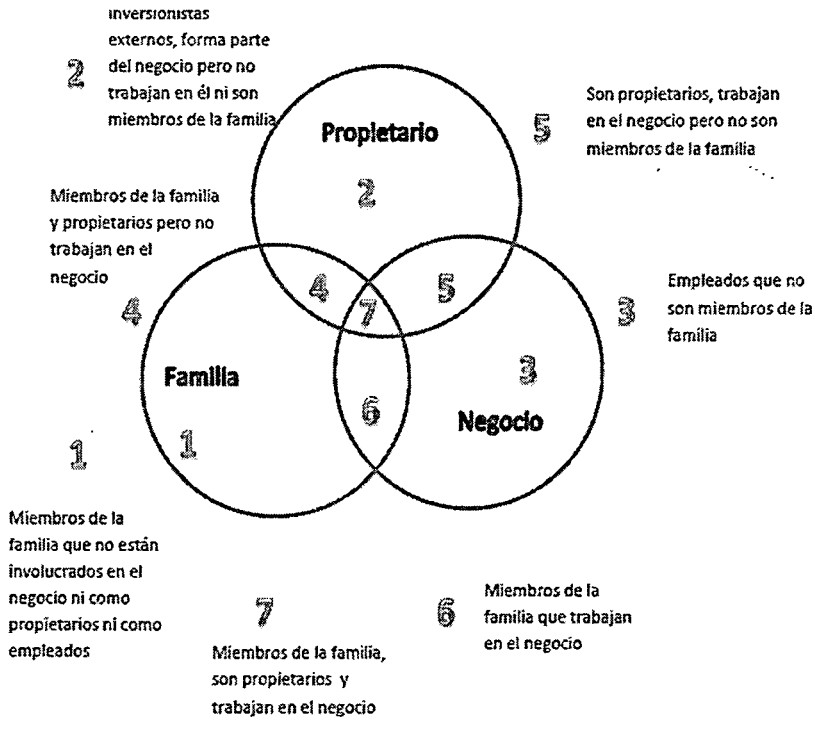
En esa época, se considera que el sistema de la empresa familiar consta de sólo dos subsistemas: la familia y el negocio. En donde, estos dos subsistemas tenían sus reglas, valores y estructuras, que referían a los que los individuos que formaban parte del sistema de la empresa familiar tenían que cumplir obligaciones en los dos subsistemas. Este modelo tenían problemas para entenderse porque un miembro de este sistema tenía que cumplir con los dos papeles, pero no se podían clasificar a miembros que sólo actuaran en uno de los subsistemas y además no daba cabida a terceras persona, que no formaban parte de ningún de los dos subsistemas.

Tagiuri y Davis, (1980) elaboraron un modelo de dos sistemas a raíz de su trabajo como profesores en Harvard a principios de la década de 1980. En su opinión una descripción más exacta de la gama de empresas familiares debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa.

En la actualidad la esencia de este modelo todavía se conserva, sólo que se agregó otro subsistema para mejorar

su entendimiento. De ese primer modelo de dos sistemas surgió el modelo de los tres círculos, que fue desarrollado por los mismos profesores, en 1982. Este nuevo modelo se denomina "modelo de tres círculos de la empresa familiar" que se presenta y explica a continuación.

Ilustración 1: El modelo de tres círculos de las empresas familiares



Fuente: (Tagiuri & Davis, 1996)

Este modelo del sistema de empresa familiar consiste en tres subsistemas sobrepuestos, como en la figura, que son: la empresa, negocio y la familia.

El primer subsistema se encuentra al lado Izquierdo que es la familia de la figura y se conforma de los miembros de la familia o lazos sanguíneos que de ella

surgen. El segundo subsistema, se encuentra al centro de la figura y en la parte de arriba, que es la propiedad, está integrado por todo los propietarios de la empresa, pudiendo ser socios, accionistas o también interesados en la empresa. Y por último, el tercer subsistema, el negocio, se encuentra a la derecha de la figura y que está integrado por los empleados de la empresa y las funciones que realizan.

El modelo además hace ver a las EF como un conjunto de subsistemas interrelacionados. El modelo se ha convertido en un clásico para explicar de forma gráfica las interrelaciones de carácter efectivo y material que se deriva de la familia, la propiedad y el negocio y las dificultades de conjugarlas para evitar que afecten a la EF. Sánchez & Casanova, (2005)

En 1987 John Ward fue de los primeros en producir una guía para las empresas familiares, una serie de mejores práctica para el correcto gobierno de la familia empresaria y la empresa familiar. Como producto de su investigación publica un libro muy influyente titulado *Keeping the family business healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadershi;* el cual resultó ser influyente para los profesionales y

académicos, siendo reeditada y actualizada. Aconsejaba aspectos prácticos para la gestión empresarial, el *coaching* de los miembros de la familia, la aplicación de una administración eficaz, ofrece consejos sobre *marketing*, finanzas y gestión estratégica, el fomento a los empresarios a participar de las acciones que se pueden encontrar en muchos libros de texto de gestión; va más allá de las recetas estándar de éxito al abordar cómo las relaciones familiares y las interacciones tienden a afectar las decisiones sobre el negocio.

3.1.12.3. Aspectos Clave de las Empresas Familiares

Gallo (2003), sostiene que las empresas familiares cuentan conciertos aspectos claves originados de su propia naturaleza a diferencia de las empresas no familiares entre los que se encuentran:

- **Relación entre Propiedad, Familia y Negocio**

Estos factores son los subsistemas del modelo de los tres círculos, que se refieren a los procesos y criterios seguidos para distribuir la propiedad de la empresa entre los familiares y la incorporación de socios directivos familiares o no familiares. Ya que cada miembro de la familia juega un papel o puede jugar dos o más papeles a la vez entre la relación de propiedad, familia y empresa,

pues puede ser a la vez que familiar, propietario y trabajador.

Los integrantes de una empresa familiar se extiende no solo a la primera generación sino hasta dos o tres generaciones después de fundada. En la primera generación, el padre fundador de la empresa, normalmente es la cabeza de la estructura familiar, al igual que en la organización empresarial, principalmente porque constituyen el centro de autoridad en ambas. En la primera etapa de la vida de la empresa familiar es característico que la estructura de capital este centrada en una sola persona o en número reducido de socios, que normalmente es el fundador de la empresa y padre de familia.

Posteriormente, cuando la empresa crece al igual que la familia que se amplía cuando los hijos comienzan a participar en la empresa y cuando la relación empresarial se extiende a parientes lejanos, paro aprovechar la confianza que el núcleo familiar inspira. El negocio familiar también llega a extenderse cuando los hijos se casan y sus esposos o esposas llegan a formar parte del negocio y se amplía en una tercera generación cuando a su vez los hijos tienen hijos.

- **Rasgos Culturales Diferenciados.**

Regularmente, cada empresa tiene su propia cultura, conformada por el conjunto de creencias y valores que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Una característica de las empresas familiares es la resistencia al cambio, debido a la fuerte creencia de arraigo de sus valores y costumbres. Ya que para este tipo de empresas no sólo la empresa misma está en juego, sino que también el nombre y la imagen de la familia son aspectos muy importantes que mantener y conservar. Además, el dueño fundador casi siempre muestra una fuerte resistencia a cambiar cualquier aspecto de la empresa, debido también al largo tiempo que suele estar con el control de la empresa. Los rasgos culturales también se muestran como patrones de comportamiento hacia las personas no familiares que laboran en la empresa o la forma de comportarse con el personal. Tienen también mucho que ver con el trato que se da al personal no familiar con respecto al personal familiar. Estos rasgos culturales son de acuerdo a cada empresa y es lo que principalmente genera las debilidades y fortalezas de las empresas.

- **Incorporación de Miembros de la Familia a la Empresa.**

Este es uno de los aspectos más importantes de una empresa familiar. Estas empresas se distinguen porque la mayoría de los familiares trabajan en ella, y no sólo los parientes cercanos, también parientes lejanos y muchas veces conocidos o amigos. Normalmente evitan la incorporación de personas ajenas a la familia a la organización o al menos en los puestos principales y en los puestos directivos. En algunas ocasiones los puestos se llegan a asignar sólo por el hecho de ser familiares y no por los conocimientos y experiencia que el puesto requiera. La familia usualmente tiene una gran participación dentro de la empresa ya sea como trabajadores o como directivos, con participación activa o no.

- **Niveles de Competencia de los miembros de la empresa.**

En algunas ocasiones surgen disputas por el poder, entre la persona que ostenta el poder y otros miembros de la familia. Por otra parte, también está ligada al nivel de estudio que tienen los miembros de la familia. Por otra parte, también está ligada al nivel de estudio que tienen los miembros de la familia que ocupan puestos importantes, principalmente si pueden ser superados por una persona

externa a la familia. Para algunos miembros de la familia, el hecho de pertenecer a ella les crea el derecho y conocimiento para dirigir la empresa. Por muy pequeña que sea una empresa se deben tener conocimientos sobre ella para poderla sacarla adelante. El hecho de ser propietarios no garantiza tener las capacidades adecuadas para dirigirlas.

- **Internacionalización del Negocio.**

Si para algunas empresas es muy difícil crecer, aún más es internacionalizarse, aunque no imposible ya que el fin que buscan todas las empresas es crecer y expandirse. De alguna forma la propia naturaleza de estas empresas les impide entrar en un nuevo negocio, debido al temor al cambio y al fuerte arraigo de sus valores. La internacionalización presenta un momento crítico, cuando la empresa ha llegado a su nivel más alto de expansión y para seguir evolucionando sólo queda exportar. Para muchas empresas, este es un paso difícil, ya que el dirigirse a nuevos mercados implica un cambio en los valores y creencias del sistema cultural de la empresa. Ya que en este tipo de empresa son muy importantes los valores culturales y principalmente tienen una gran renuencia al cambio.

- **Proceso de Sucesión.**

Por ultimo esta es una situación más crítica por la que tienen que atravesar una empresa familiar. Muchas veces el fundador no suele estar preparado para dejar su empresa y retrasa la sucesión, aunque siempre espera que tenga continuidad, pues no en vano la lucha por ella. Una de las causas fundamentales que inciden en la mortalidad de las empresas familiares son los conflictos de sucesión, principalmente por la elección que se debe hacer de quien será el sucesor. La sucesión requiere una planificación de tiempo y de la manera más adecuada, para que la empresa no tenga riesgos de desaparición.

3.1.12.4. Ventajas de las Empresas Familiares

- De acuerdo al autor **Gonzalo Castañeda**, en su libro La empresa mexicana y su gobierno corporativo menciona las siguientes ventajas de las empresas familiares.

  - ✓ **Incentivos Socioculturales.**

Los vínculos y lazos familiares suelen ser ayuda, pero también algunas veces un impedimento para el crecimiento de las empresas familiares. Como ya se mencionó anteriormente una de las características de las empresas familiares es que los miembros de la

familia participan como accionista de la empresa y regularmente también como empleados. Al mezclarse las relaciones productivas con los familiares se refuerzan los mecanismos de recompensa y castigo; los errores de comportamiento dentro de la empresa incrementan el riesgo de que la relación familiar se vea deteriorada, reduciendo de esta manera el incentivo individual a adoptar una posición oportunista.

Normalmente si la familia es unida, sus miembros buscan no tener conflictos dentro de la empresa para no tener conflictos familiares, aunque casi es imposible no tener conflictos tanto de la empresa como dentro de la familia. Se puede decir que es más fácil aplicar castigos a los miembros familiares de la empresa cuando cometen errores, ya que el castigo puede llegar a ser más personal. Esto de alguna manera puede evitar que los miembros de la familia de la empresa se abstengan de hacer cosas que la perjudiquen. Aunque por supuesto, esto depende del nivel de tolerancia que se les dé a los miembros familiares. El "interés común" se relacionada con lo que ha mencionado anteriormente, el autor Manuel Andrés Guerrero lo considera como una de las fortalezas de las EF. Los miembros familiares de las empresas familiares normalmente, buscan que la

empresa prospere y crezca, para que ellos tengan beneficios, por lo que se considera que los miembros familiares de la empresa tienen interés común, porque también buscan el bien de la familia y no sólo de la empresa.

✓ **Monitoreo Familiar**

Cualquier tipo de empresa interesa por conocer a sus empleados y a todo los miembros que lo conforman, para saber qué beneficios pueden aportar a la compañía o en que ámbitos pueden llegar a fallar. La gran ventaja que tienen las empresas familiares es que los miembros de la familia se conocen y al haber convivido durante mucho tiempo también conocen sus hábitos, su forma de actuar, su conducta, sus principios etc. Por otra parte es más difícil que entre los miembros familiares exista mayor comunicación. En cambio con los miembros no familiares pueden pasar años de trabajo conjunto y probablemente no se llega a conocer su conducta. El conocer a las personas puede ayudar a detectar si tienen problemas o si no están realizando bien sus funciones.

El incremento en los flujos de información y el conocimiento personal de las conductas y hábitos de

trabajo de los miembros de la familia reducen la asimetría en la información, es decir, los costos de monitoreo se reducen cuando se comportan las redes sociales y una forma de vida.

✓ **Altruismo**

Los miembros de la familia buscan el bien común, y en el caso de las empresas su crecimiento. Por lo que los miembros familiares de la empresa pueden llegar a hacer sacrificio, que los miembros no familiares no estarían dispuestos a realizar. Al inicio de la empresa cuando no se tiene suficiente capital y es necesario hacer ciertos sacrificios, como el no tener un salario o realizar horas extras, los miembros familiares están más dispuestos a realizarlos por el bien de la empresa y de la familia. Por otra parte, también están dispuestos a cometer el menor grado de error en su trabajo y acatar las órdenes del dueño de la empresa, que es también familiar.

Las relaciones afectivas entre los miembros de la familia facilitan la subordinación de los interés personales a los interés del grupo familiar, los lazos de confianza que brinda el apego familiar también disminuye los comportamientos oportunistas por parte

de los miembros.

✓ **Lealtad familiar**

Finalmente, la lealtad familiar es una de las principales ventajas de las empresas familiares. Ya que los miembros familiares de la empresa no solo tienen responsabilidad social con la empresa sino también con la familia. Los integrantes de una organización deben estar comprometidos con su organización, tomar como propia la misión, visión y objetivos de la empresa, realizar su trabajo de la mejor forma posible, pues de ella reciben un salario y beneficios. Por desgracia, no todos las personas se comprometen con su trabajo como debieran y no les importa realizar sus funciones con prejuicios para la empresa. A diferencia de los miembros familiares de las empresas, que están más interesados en el beneficio de su empresa pues forma parte de su patrimonio. Difícilmente los miembros familiares de las empresas estarían dispuestos a que su empresa desaparezca, sino todo lo contrario busca que crezca, porque no sólo busca su beneficio sino el de toda la familia. Los miembros familiares están menos dispuestos a cometer errores o imprudencias en la empresa, pues no solo están bajo la mirada de la

sociedad, sino también de la familia. Pues si quisieran perjudicar a la empresa tendrían que enfrentarse a los demás miembros de la familia y se deterioraría la relación familiar.

Según Gallo (1995), entre las ventajas que tienen las EF se encuentran: respecto de la unidad: intereses comunes, autoridad reconocida, confianza mutua, comunicación; respecto del compromiso: sacrificio personal, exigencia de lo mejor, pensamiento a largo plazo.

Martínez (2010), indica que las EF presentan las siguientes ventajas respecto a las empresas no familiares: una visión a más largo plazo, mayor unidad de objetivos entre los accionistas, mayor velocidad de decisión, una cultura empresarial más fuerte, mayor dedicación a la empresa (voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos), mayor continuidad de la empresa y permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas, menores costos de agencia (costos asociados a dirigir operaciones por medio de personas que no son dueños o ajenos a la familia), mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores y mayor

responsabilidad social.

Estudios realizados en los Estados Unidos, Alemania, Chile, España, Francia y Japón revelan que las EF pueden ser tanto o más rentables y exitosas que las empresas no familiares en muchos sectores de la economía de un país (Martínez J. , 2010).

3.1.12.5. Desventajas de las Empresas Familiares.

De acuerdo al autor **Gonzalo Castañeda**, en su libro: *La empresa mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI,* menciona las siguientes desventajas de las empresas familiares.

✓ **Profundización de Conflictos.**

Anteriormente se mencionó la gran ayuda que aportan los lazos familiares a las empresas, también se debe mencionar que estos mismos vínculos familiares también pueden causar problemas dentro de la empresa.

En cierta manera, depende del número de integrantes de la familia que forman parte de la empresa; porque cuanto más grande sea la empresa, mayor será el número participantes en la familia. Los vínculos familiares causan mayor conflicto entre más familiares existan dentro de la empresa; aunque los lazos familiares pueden ser fuente de armonía, el conflicto y las rivalidades entre hermanos, padres e hijos también pueden trascender al ámbito familiar y desestabilizar las relaciones productivas.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta las EF son los conflictos familiares y particularmente la sucesión. Los conflictos familiares pueden ser diversos entre los que se encuentran las envidias y los celos entre hermanos; sentirse menos dentro de la empresa o la familia; confundir la propiedad con la dirección y retrasar la sucesión por parte del dueño o padre.

La mayoría de estos conflictos surgen porque los miembros familiares de la empresa no separan los vínculos familiares de la organización. Normalmente los dueños de la empresa suelen tratar a sus hijos de la misma forma como los tratan en casa. En algunas

ocasiones, los dueños de las empresas tienen miedo de dejar en otras manos, la empresa por lo que han luchado y les es imposible que otras personas dirijan su empresa.

✓ **Tolerancia hacia el personal incompetente.**

En las empresas familiares, los mismos miembros de la familia suelen ocupar desde los puestos más insignificantes hasta los más relevante de acuerdo al tamaño de la empresa; sin embargo los puestos que se asignan a los familiares normalmente no son de acuerdo al buen desempeño que pudieran realizar, sino por el hecho de ser familiares son contratados. Muchas de las empresas familiares prefieren contratar a familiares cercanos, en lugar de otras personas que pudieran estar mejor preparadas, y es que de cierta forma pudiera ser por desconfianza a otras personas o querer ayudar a sus familiares.

✓ **Dificultad para conseguir el personal adecuado.**

En el párrafo anterior se comentó sobre la preferencia que se tiene al contratar trabajadores familiares a los no familiares que pudieran tener una mejor preparación. Algunas familias tratan de solucionar este problema, mandando a sus hijos a

estudiar alguna carrera que pudiera servir a la empresa; sin embargo esto algunas veces no funciona, ya que los hijos no les pueden gustar la carrera o simplemente se llegan a formar otras expectativas.

✓ **Dificultad para alcanzar economías de escala.**

Los propietarios fundadores son reticentes a los cambios y les resulta difícil de hacer lo que siempre han hecho, pues creen que lo que siempre han hecho les ha funcionado y las cosas no tienen por qué cambiar. Sin embargo los tiempos cambian y surgen nuevas tecnologías que en lugar de entorpecer el trabajo pueden ser de gran ayuda.

✓ **Dificultad para flexibilizar la producción.**

Algunas empresas familiares tienen problemas o se les dificulta relacionarse son otras personas o empresas, pues esperan siempre tener los mismos principios y prácticas, les resulta más difícil expandirse o pedir financiamiento.

3.2. Definición de términos

A continuación se presenta un resumen de aquellos aspectos

teóricos que de acuerdo con la apreciación de los autores de esta investigación, son necesarios para el desarrollo de la misma, lo que orientara el desarrollo del trabajo que permitió una mejor comprensión y análisis de los resultados, ofreciendo conclusiones y recomendaciones e complimientos de los objetivos planteados anteriormente.

3.2.1. Empresa Familiar

Según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), la EF tiene que cumplir cuatro condiciones básicas para considerarse como una empresa familiar.

I Propiedad accionarial: La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

II Control: La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

III Gobierno: Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

IV Derecho de voto: A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó

o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

3.2.2. Unidades de Negocio (UN)

Philip Kotler (2003), sostiene que una UN es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente pues todas las estrategias de las distintas unidades estratégicas de negocio se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa.

3.2.3. Experiencia.

La experiencia, del latín *experientĭa*, es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.

En concreto, ese vocablo latino se compone de tres partes diferenciadas: el prefijo *ex*, que es sinónimo de "separación"; la raíz verbal *peri-*, que puede traducirse como "intentar", y el sufijo *–entia*, que equivale a "cualidad de agente" Wong (2010).

3.2.4. Educación.

La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.

El proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo de tiempo Escobar (2006).

3.2.5. Talento.

Del latín *talentum*, la noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento Escobar (2006).

3.2.6. Oportunidades.

Del latín *opportunitas*, hace referencia a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo

temporal apropiada para obtener un provecho o cumplir un objetivo. Las oportunidades, por lo tanto, son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción, Hernández (2006).

3.2.7. Visión empresarial.

Se denomina visión empresarial a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello, Wong (2010).

3.2.8. Innovador.

Es una persona que innova. Por tanto, la definición más inmediata de este término, se centra en la naturaleza de la contribución que hace la persona, una contribución que es nueva, novedosa, interesante, con posibilidades. Un innovador es alguien capaz de generar una idea, tener un pensamiento que aporta, como indica el adjetivo, algo nuevo, una manera novedosa de hacer o plantear las cosas, por ejemplo, proponer que se puede dar un servicio a muy bajo coste o incluso gratuito, porque existen otros clientes, en otra vertiente del mercado, que indirectamente lo van a pagar, Wong (2010).

3.2.9. Personalidad.

La personalidad es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los individuos. En tanto, la interrelación y la comunión de todas estas características, generalmente estables, serán las que determinarán la conducta y el comportamiento de una persona y porque no también, de acuerdo a la estabilidad de las mismas, predecir la respuesta que puede dar un individuo al cual conocemos ante determinada circunstancia o estímulo Gómez (2010)

3.2.10. Estrategia.

La palabra estrategia deriva del latín *strategĭa*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* ("ejército") y *agein* ("conductor", "guía"). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro Hernández (2006).

3.2.11. Mercado.

Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio El mercado es una institución social que establece las condiciones para el intercambio de bienes y servicios. En el mercado, los vendedores y los compradores entablan una relación comercial para desarrollar transacciones, intercambios o acuerdos.

Puede decirse que, más allá de un espacio físico, el mercado surge o se materializa en el momento en que los vendedores se relacionan con los compradores y se articula un mecanismo de oferta y demanda. Philip Kotler (2003)

3.2.12. Conocimiento.

Para el filósofo griego Platón, el conocimiento es aquello necesariamente verdadero (*episteme*). En cambio, la creencia y la opinión ignoran la realidad de las cosas, por lo que forman parte del ámbito de lo probable y de lo aparente.

El conocimiento tiene su origen en la percepción sensorial, después llega al entendimiento y concluye finalmente en la razón. Se dice que el conocimiento es una relación entre un sujeto y un objeto. El proceso del conocimiento involucra cuatro

elementos: sujeto, objeto, operación y representación interna (el proceso cognoscitivo) Hernández (2006).

3.2.13. Calidad.

Las cualidades y particularidades típicas de algo se resaltan a partir del concepto de calidad, una noción que se utiliza al realizar comparaciones entre elementos pertenecientes a una misma especie. Cabe resaltar que la definición de calidad, por el carácter subjetivo de su acepción, no suele ser precisa.

Existen múltiples perspectivas útiles a la hora de abordar el concepto de calidad. Si nos referimos a un producto, la calidad apunta a lograr una diferenciación de tipo cualitativo y cuantitativo en relación a algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus expectativas y anhelos. Esto quiere decir que la calidad de un objeto o servicio depende de la forma en que éste consiga cubrir las necesidades del cliente. También puede decirse que la calidad consiste en añadir valor al consumidor o usuario, Escobar (2006).

3.2.14. Alianza estratégica.

Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más empresas que se unen para alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían por si mismas a corto plazo sin gran esfuerzo. Una alianza se compone mejor por su propósito que por sus

componentes o estructura. En todas las alianzas existen tres patrones básicos, relacionados con mercados, productos y tecnología.

Existen diferentes tipos de alianzas, las cuales se basan en diferentes aspectos, pero que tienen el mismo objetivo: fortalecer empresas y crear nuevas oportunidades de negocio, Gómez (2010)

3.2.15. Valores.

Los valores son los principios que permiten orientar la manera de comportarse entre las relaciones personales que llevan dentro de la afinidad de sentimientos, afectos e intereses que se basan en el respeto mutuo que pueden tener las personas y es la certeza fundamental que los puede ayudar a conceder, apreciar y decidir cosas en lugares de otros comportamientos o fuentes de satisfacción y plenitud moral, Vásquez (2004).

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de Estudio

4.1.1. De acuerdo a la Orientación

Aplicada, con la presente investigación, nos permitió reforzar conocimientos y entender mejor sobre los factores que han determinado en el sostenimiento en el mercado de una empresa familiar, que es el caso del Grupo Ortiz.

4.1.2. De acuerdo al objeto de estudio

Explicativa, porque pretende conducir a un sentido de comprensión y entendimiento de los factores que han determinado el sostenimiento en el mercado de una empresa familiar. Además de ello la hipótesis planteada tiene variables que contiene otras variables

4.1.3. Diseño de investigación

No Experimental, porque no se manipuló el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Solo se describen y se analizan su incidencia en un momento dado de las variables.

4.2. Población

La población motivo de investigación está conformado por los

señores que conforman la junta de accionistas, directorios y los gerentes de las áreas críticas del Grupo Ortiz.

A continuación se muestra la conformación de la muestra en nuestro caso de estudio.

Cargo	N° de Personas
Junta de accionistas.	07
Directorio.	03

Fuente: registro de accionistas del Grupo Ortiz

4.3. Muestra

La muestra estuvo conformada por la Junta de accionistas, Directorio y los Gerentes del Grupo Ortiz. El grupo Ortiz está conformado por las siguientes empresas: Servicentro Ortiz SRL, Quick Construction SAC, Estaciones de Servicio Ortiz SAC, Ancash Motors Corporation SAC, Central de Gestión de Negocios SAC.

La obtención de la información se utilizó como instrumento, la encuesta a cada uno de los accionistas y parte del directorio. Dichos medios de recolección de datos estuvo compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para así alcanzar los objetivos planteados a un inicio.

4.4. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos

Rojas Soriano, (1996-197) señala al referirse a las técnicas e

instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

4.4.1. Encuesta

La técnica de la encuesta se utilizó para obtener información la aplicación de factores de sostenimiento empresarial y sostenimiento en el tiempo del grupo Ortiz. Como instrumento para esta técnica se tuvo un cuestionario de encuesta y como fuente los socios, directores y gerentes del grupo Ortiz.

La fiabilidad del cuestionario de encuesta aplicada es la siguiente:

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,80	9

Como se muestra en el cuadro el alfa de *cronbach* del cuestionario de encuesta en la presente investigación es 0.80 que es cercano a uno, por tanto significa que el instrumento de recolección de datos es confiable y válido.

4.5. Análisis Estadístico e interpretación de datos

Con respecto a las informaciones presentadas como resúmenes, cuadros, gráficos y diagramas se formularon apreciaciones objetivas que permitan el logro de los objetivos.

Para la contratación de las hipótesis planteadas se aplicó la prueba estadística de Coeficiente de Correlación de *Spearman* a fin de determinar la relación de las variables en estudio, para lo cual se elaboró una tabla de contingencia que muestre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas del cruce de variables, finalmente se sometió a la prueba estadística coeficiente de correlación de *Spearman*, contrastando la hipótesis general, utilizando el software estadístico SPSS 21.

4.6. Ética de la investigación.

Esta investigación se basó en el respeto irrestricto de las normas éticas, se bases en los principios de la investigación científica, y se basó en premisas básicas como: en no ocultar a los participantes la naturaleza de la investigación o hacerles participar sin que lo sepan, no exponer a los participantes a actos que podían perjudicarles o

disminuir su propia estimación, a no invadir la intimidad de los participantes y por otra parte se basó en el respeto irrestricto del derecho de la propiedad del autor.

5. RESULTADOS

5.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la encuesta realizada a los socios y gerentes del grupo Ortiz, en los cuales se muestra los datos generales del encuestado y sus respuestas sobre los factores que han permitido el sostenimiento en el tiempo de la empresa Grupo Ortiz.

Los resultados se muestran por dimensiones ya que lo importante en nuestra investigación fue, en qué grado es aplicado o usado cada una de las factores se sostenimiento planteados como dimensiones, los cuales se determinaron estandarizando los resultados de cada indicador analizado, siendo innecesario presentar las tablas por cada indicador, así mismo como evidencia de los resultados de cada indicador se tiene en la base de datos mostrado en los anexos.

De igual manera para la contratación de la hipótesis fue necesario totalizar los resultados por cada variable analizado, también aplicando la estandarización de cada ítem del cuestionario, es pertinente mencionar que no se podría realizar dicha contrastación presentando resultados por cada indicador individualmente.

5.1.1. Datos generales del encuestado

A continuación se presentan las tablas referentes a los datos generales del encuestado, teniendo dentro de ello su edad y género.

Tabla 1

Edad (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
<= 47,0	5	50.0
48,0 - 62,0	3	30.0
63,0+	2	20.0
Total	10	100.0

En la tabla 1 observamos que del 100 % de los encuestados el 50 % tienen una edad menor o igual 47 años, el 30 % entre 48 y 62 años y finalmente el 20 % más de 63.

Tabla 2

Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	8	80.0
Femenino	2	20.0
Total	10	100.0

Se observa que del 100 % de los encuestados el 80 % son de género masculino y el 20 % son de género femenino. Evidenciando mayor presencia del género masculino.

Tabla 3

Cargo directivo

	Frecuencia	Porcentaje
Presidente	1	10.0
Director	2	20.0
Gerente	7	70.0
Total	10	100.0

Se observa que del total de los encuestados el 10 % es presidente, el directores es 20 % y gerentes el 70 %. Cabe mencionar que la plana directiva está conformado por tres socios familiares.

5.1.2. Factores de sostenimiento empresarial

A continuación se muestran los resultados con respecto a las dimensiones de la variable factores de sostenimiento empresarial, para lo cual se consolidó y estandarizó los resultados obtenidos en sus indicadores analizados en la investigación, tal como se muestran en los anexos el cuestionario de encuesta y base de datos.

Tabla 4

Gestión empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0
De acuerdo	6	60.0
Muy de acuerdo	3	30.0
Total	10	100.0

Del total de los encuestados se observa que el 10 % no está de acuerdo ni en desacuerdo que la gestión empresarial haya sido un factor de sostenimiento, el 60 % está de acuerdo y el 30 % está muy de acuerdo. Al respecto, la mayoría concluye que la gestión, estratégica, táctica y operativa ha permitido sostener la empresa en el tiempo.

Tabla 5

Personalidad de los socios

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	60.0
Muy de acuerdo	4	40.0
Total	10	100.0

Se observa que el 60 % de los encuestados está de acuerdo que la personalidad de los socios haya sido un factor de sostenimiento y el 40 % está muy de acuerdo. Al respecto afirman que cuentan con buena capacidad de intuición para las inversiones y tienen un buen nivel de creatividad, además de ello mencionan ser flexibles al cambio.

Tabla 6

Capital humano

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0
De cuerdo	9	90.0
Total	10	100.0

Del total de los encuestados se observa que el 90 % está de acuerdo que el capital humano haya sido un factor de sostenimiento y el 10 % no está de acuerdo ni en desacuerdo. La mayoría de los socios está de acuerdo que la capacitación es importante para reforzar las labores de sus colaboradores, y gran porcentaje considera que la experiencia no es relevante para la contratación del personal.

Tabla 7

Práctica de valores institucionales

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	40.0
Muy de acuerdo	6	60.0
Total	10	100.0

Se observa que el 40 % de los encuestados está de acuerdo que la práctica de valores institucionales haya sido un factor de sostenimiento y el 60 % de los encuestados está muy de acuerdo. Al respecto los socios mencionan que se practicó y se practica los valores empresariales y familiares.

Tabla 8

Calidad de productos y servicios

	Frecuencia	Porcentaje
De cuerdo	5	50.0
Muy de acuerdo	5	50.0
Total	10	100.0

Se observa que el 50 % de los encuestados está de acuerdo que la calidad de productos y servicios haya sido un factor de sostenimiento y el 50 % está muy de acuerdo. Al respecto los

socios mencionan tener control de la calidad de los productos y servicios, así como también garantías y certificaciones de los mismos.

Tabla 9

Alianzas estratégicas

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0
De acuerdo	5	50.0
Muy de acuerdo	4	40.0
Total	10	100.0

Se observa de total de los encuestados el 10 % no está de acuerdo ni en desacuerdo que las alianzas estratégicas hayan sido un factor de sostenimiento y el 50 % está de acuerdo y 40 % está muy de acuerdo. Al respecto se infiere que hay más alianzas estratégicas con entidades privadas que publicas.

5.1.3. Sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz

A continuación se muestra los resultados relacionados al sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz, Para lo cual se muestran las tablas de frecuencias por dimensiones y estandarizados por indicadores de acuerdo a la

escala de Likert tal como se muestran en los anexos cuestionario de encuesta y base de datos.

Tabla 10

Productividad

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0
De acuerdo	5	50.0
Muy de acuerdo	4	40.0
Total	10	100.0

En cuando a las preguntas sobre la buena productividad de las actividades del Grupo Ortiz, del 100 % de los encuestados el 10 % no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 50 % está de acuerdo y 40 % está muy de acuerdo. Al respecto el 90 % de los socios están conformes con el nivel de venta y las utilidades en la mayoría de sus rubros empresariales.

Tabla 11

Participación en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0
De acuerdo	5	50.0

Muy de acuerdo	4	40.0
Total	10	100.0

En cuando a las preguntas sobre la participación en el mercado del grupo Ortiz, del 100 % de los encuestados el 10 % no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 50 % está de acuerdo y 40 % está muy de acuerdo. Al respecto podemos mencionar que la mayoría de los socios afirma que el Grupo Ortiz tiene una buena posición en el mercado y la participación en el mercado es mayor a la competencia.

Tabla 12

Satisfacción de agentes participantes

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	40.0
Muy de acuerdo	6	60.0
Total	10	100.0

En cuando a las preguntas sobre la satisfacción de los agentes participantes en el Grupo Ortiz, se observa que del total de los encuestados, el 40 % está de acuerdo y 60 % está muy de acuerdo. Al respecto los socios se siente satisfechos con la empresa familiar, además de ello mencionan que no reciben con frecuencia quejas de los clientes por los productos o servicios

brindados, de la misma manera de los colaboradores y mencionan que se cumplen oportunamente con las responsabilidades asumidas con los proveedores.

5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En el capítulo II de la presente investigación se planteó la hipótesis general con el siguiente enunciado "los factores como la práctica de valores institucionales, la calidad de productos y servicios, Gestión Gerencial o empresarial, Capital Humano, Alianzas Estratégicas y la Personalidad de los Socios son los que mayormente han determinado el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz", cuya contrastación se realiza a continuación:

a) Formulación de las hipótesis estadísticas

H0: Los factores como la práctica de valores institucionales, la calidad de productos y servicios, Gestión Gerencial o empresarial, Capital Humano, Alianzas Estratégicas y la Personalidad de los Socios, no han determinado el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz.

H1: Los factores como la práctica de valores institucionales, la calidad de productos y servicios, Gestión Gerencial o empresarial, Capital Humano, Alianzas Estratégicas y la Personalidad de los Socios, son los que mayormente han

determinado el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz.

b) **Nivel de significancia**:α=0.05

c) **Estadística de la prueba**

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde *D* es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de *x* - *y*. *N* es el número de parejas.

d) **Criterios de decisión**

Si: $p \leq 0$; se rechaza la hipótesis nula (H0)

Si: $p > 0$; se acepta la hipótesis nula (H0)

e) **Cálculos.**

Tabla 13

Coeficiente de Correlación de Spearman

Correlaciones			Sostenimiento en el Mercado
Spearm	Gestión Gerencial	Coeficiente de correlación	,610
		Sig. (bilateral)	,561

		N	10
	Personalidad de los Socios	Coeficiente de correlación	,250
		Sig. (bilateral)	,486
		N	10
	Capital Humano	Coeficiente de correlación	,408
		Sig. (bilateral)	,242
		N	10
	Práctica de Valores Institucionales	Coeficiente de correlación	1,000**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	10
	Calidad de producto y Servicios	Coeficiente de correlación	,816**
		Sig. (bilateral)	,004
		N	10
	Alianzas Estratégicas	Coeficiente de correlación	,354
		Sig. (bilateral)	,316
		N	10

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 14

Jerarquización de los factores de sostenimiento de acuerdo coeficiente de correlación de Spearman

Correlaciones			**Sostenimiento en el Mercado**
RHO DE SPEARMAN	Práctica de Valores Institucionales	Coeficiente de correlación	1,000**
	Calidad de producto y Servicios	Coeficiente de correlación	,816**
	Gestión Gerencial	Coeficiente de correlación	,610
	Capital Humano	Coeficiente de	,408

		correlación	
	Alianzas Estratégicas	Coeficiente de correlación	,354
	Personalidad de los Socios	Coeficiente de correlación	,250

f) **Decisión**

Según el cuadro de prueba de coeficiente de Correlación existe una alta correlación en los factores, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los factores como la Gestión Empresarial, Personalidad de los Socios, Capital Humano, Valores Institucionales, la Calidad de los Productos y servicios y Alianzas Estrategias son los que mayormente han determinado el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz.

Queda contrastada la hipótesis de la investigación.

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El propósito central de esta investigación se centró en conocer los factores que mayormente han determinado el sostenimiento en el mercado de una empresa familiar, para lo cual tomamos como estudio al Grupo Ortiz. Pues bien, de manera general, con base en los resultados obtenidos, podríamos avanzar que este objetivo se ha cubierto. Aún más, podríamos decir los socios y gerentes están totalmente convencidos que tanto como la práctica de valores institucionales y la calidad de los productos y servicios son los factores que en mayor medida determinaron el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz.

Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos a través de encuestas y entrevistas no estructuradas mediante las visitas que se realizó a los socios y gerentes del Grupo Ortiz, quedando registro de todas las actividades mencionadas por medio de fotografías, cuestionarios llenados y grabaciones.

En el caso de las herramientas utilizadas, fueron sometidos al criterio de tres jueces expertos quienes observaron y recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados lo más preciso posible. Las técnicas empleadas permitieron analizar la fiabilidad correspondiente, certificando la validez de los resultados que se consiguieron.

Respecto a las variables independientes señaladas como factores de sostenimiento, los resultados evidencian que existe una relación determinante y significativa entre los factores de sostenimiento y

sostenimiento en el mercado de la empresa familiar Grupo Ortiz, lo que lleva a aceptar la hipótesis general, en opinión a los socios y directivos del grupo Familiar, a quienes se les aplicó el cuestionario al respecto, los principales factores determinantes para el sostenimiento en el mercado según orden de importancia son: la práctica de valores institucionales, la calidad de productos y servicios, Gestión Gerencial o empresarial, Capital Humano, Alianzas Estratégicas y la Personalidad de los Socios, tal cual se ha obtenido con la aplicación del coeficiente de Correlación spearman, como está indicando en la Tabla 14 . Esto es consecuente con los autores e investigaciones que reportan la existencia de factores determinantes para el sostenimiento empresarial en el mercado a través del tiempo (Regalado Otto, Fuentes César, Aguirre Gonzalo, García Nadia, Miu Román y Vallejo Renato 2009). Además los resultados concuerdan con el análisis de los factores de sostenimiento de las empresas realizadas por Práctica de Valores Institucionales, alta calidad de los productos, conocimiento técnico, la educación y talento son factores de éxito de las empresas.

Ángel (2010), y chaganti (1983) profundizan en la relación que tiene los factores en el sostenimiento o posicionamiento en el mercado de las empresas, como búsqueda permanente de la calidad de los productos, una buena gestión estratégica en los tres niveles, estar atentos a los cambios, tener un conocimiento del mercado, evaluación permanente y la personalidad de los empresarios que tienen rasgos como la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, el manejo del tiempo y la confianza en sí mismo.

Estos valores agrupan posiciones éticas, la unidad familiar y empresarial, la calidad y la seguridad, las cuales deben acompañarnos en el día a día de nuestro trabajo, entendiendo que éstos aseguran el éxito de la Empresa según la intensidad con que se vivan, Munch (2005)

En la práctica el 40 % de los encuestados está de acuerdo que la práctica de valores haya sido un factor de sostenimiento y el 60 % está muy de acuerdo. A ello podemos colegir como valor fundamental perseverancia y la unidad, que se traduce en la frase que siempre le acompaño a la familia Ortiz, *"El comando nunca muere, despierta y disponible las 24 horas de día y las 365 días de año"*. Así mismo cabe recalcar que la empresa familiar practico valores empresariales y valores familiares continuamente desde la creación de la empresa.

La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos. Deming (1982).

En la realidad el 50 % de los encuestados está de acuerdo que la calidad de productos y servicios haya sido un factor de sostenimiento y el 50 % está muy de acuerdo. Se colige que el 100 % de los socios consideran a la calidad de sus productos y servicios fueron determinantes para el sostenimiento de la empresa, y para cumplir con ese objetivo se realizaba el control de calidad de sus productos y servicios, brindar las garantías adecuadas y estar respaldado con certificaciones de organismos supervisores.

La personalidad es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los individuos. En tanto, la interrelación y la comunión de todas estas características, generalmente estables, serán las que determinarán la conducta y el comportamiento de una persona y porque no también, de acuerdo a la estabilidad de las mismas, predecir la respuesta que puede dar un individuo al cual conocemos ante determinada circunstancia o estímulo (Chagani, 1983).

Se evidencia en la práctica que el 60 % de los socios están de acuerdo que la personalidad del socio haya sido un factor de sostenimiento y el 40 % está muy de acuerdo que la personalidad del socio fue un factor determinante para el sostenimiento de la empresa familiar. Siendo las características más resaltantes tener buena capacidad de intuición para las aprovechar las oportunidades, además de ello un gran porcentaje de socios participo en la toma de decisiones acertadas en la empresa con un buen nivel de creatividad. No obstante los socios en su mayoría resaltan su gran flexibilidad al cambio. Por su parte Ibrahim y Goodwin (1986) considera la personalidad de los empresarios como factor se sostenimiento que a su vez tiene varios rasgos como la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, y la flexibilidad al cambio.

Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más empresas que se unen para alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían por si mismas a corto plazo sin gran esfuerzo. Una alianza se compone mejor por su

propósito que por sus componentes o estructura. En todas las alianzas existen tres patrones básicos, relacionados con mercados, productos y tecnología (Gómez, 2010).

En práctica el 50 % de los encuestados está de acuerdo y 40 % está muy de acuerdo que dichas alianzas estratégicas sean un factor de sostenimiento en el grupo Ortiz. Teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos fueron con empresas privadas para poder afianzar su nivel de participación en el mercado y con las entidades públicas se realizaban convenios de compra y venta de combustibles.

Ángel (2010) nos menciona sobre la gestión empresarial es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la práctica casi todos los socios (90 %) del grupo Ortiz manifiestan que la gestión empresarial ha sido un factor de sostenimiento tal como se muestra en la tabla 4, tomando como referencia las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo, con respecto a que la gestión estratégica, táctica y operativa ha permitido sostener la empresa familiar en el tiempo. Dichos planes fueron diseñados y aplicados con el transcurso de los años.

El capital humano hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la calificación del personal que allí trabaja, es decir el grado de formación que disponen, la

experiencia que cada uno reúne en su haber, la cantidad de empleados y la productividad que de ellos resulta (Sarasvath, 2003).

En la práctica el 90 % reconocieron la importancia que tuvo para ellos el tratar de contar con unos equipos trabajo comprometidos con las metas, confiables, y con el conocimiento necesario para su actividad, a su vez afirman que el capital humano haya sido un factor de sostenimiento y el 10 % no está de acuerdo ni en desacuerdo. Quiere decir a la mayoría de los colaboradores se brindó capacitación según las labores que realizó y los resultados de la capacitación fueron buenas con respecto a sus colaborares, además de ello para la contratación sus colaborares se requirió un nivel de experiencia en el trabajo que realizaría.

Por otro lado tenemos a tres dimensiones pertenecientes a la variable dependiente que a continuación pasamos a analizar:

Ward (2005), No menciona que la productividad depende de la calidad de la interacción entre la familia o familias propietarias y su empresa y que estas incide sustantivamente en la productividad y la competitividad de una empresa familiar, entendiendo por interacción familia-empresa la manera cómo se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa los integrantes de la familia propietaria.

En la práctica el 50 % de los encuestados están de acuerdo y 40 % está muy de acuerdo que la empresa familiar Grupo Ortiz cuenta con una buena productividad. En lo referente los socios mencionan en un buen porcentaje que las ventas y la rentabilidad son buenas en todos sus rubros.

Por otra parte vemos la participación de mercado es definida teóricamente como la proporción (o porcentaje) de productos o servicios específicos vendidos por un negocio dentro de una región dada (que puede ser una sola comunidad o el mundo entero) (Vásquez, 2004).

En la práctica en cuando a las preguntas sobre la buena participación en el mercado del grupo Ortiz, del 100 % de los encuestados el 10 % no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 50 % está de acuerdo y 40 % está muy de acuerdo. Es un indicador que se plasma en la percepción de los socios al referirse que la participación en el mercado es mayor que las competencias y por ende la empresa familiar Grupo Ortiz tiene buena posición en el mercado.

Y finalmente tenemos a los agentes participantes que comprenden los clientes, proveedores y colaboradores que interactúan en la consolidación de una empresa, partiendo de tener alianzas estratégicas con los proveedores, recompensar el esfuerzo de los colaboradores y brindando productos y servicios garantizando la calidad a los clientes.

En la práctica, el 40 % de los encuestados está de acuerdo y 60 % está muy de acuerdo a que existe la satisfacción de los agentes participantes en el grupo Ortiz. Los socios se sienten satisfechos con la empresa familiar, ocasionalmente se reciben quejas de los clientes por temas específico, se evidencia que pocas quejas de los colaboradores y tiene buen trato de cordialidad con sus proveedores, lo que resulta de modo general la satisfacción de los agentes participantes.

Dentro de las limitaciones de esta investigación es que la población no es de gran tamaño, por lo no es posible generalizar a partir de ésta, ni extrapolar a múltiples contextos organizacionales, dado que recogimos información solamente a los socios y gerentes de la empresa familiar, mas no están presentes los colaboradores, los clientes, ni los proveedores para dar un criterio de calificación hacia la empresa familiar.

Lo que si podemos generalizar es la metodología empleada en la investigación, ya que la herramientas y los instrumentos empleados cumplen la función de averiguar al detalle y recopilar la información necesaria sobre los factores que influyeron en mayor medida al sostenimiento de la una empresa familiar.

No obstante dado su carácter explicativo de la investigación no está exento de limitaciones, tal es el caso de tamaño poblacional, que si bien es cierto nos permitió una evaluación personal de los encuestados y saber interiormente el sentir de cada socio con respecto a la empresa familiar. Sin embargo está limitado por la respuesta de los clientes y los colaboradores de la empresa familiar. Por todo ello enfatizamos la necesidad de continuar trabajando dentro de esta línea, con el principal propósito de ahondar en los factores determinantes externos e internos que se presenta para el éxito de una empresa familiar, tomando en cuenta los grupos de interés.

Dentro de las sugerencias para futuras líneas de investigación en el área de empresas familiares en el ámbito local es conveniente realizar estudios sobre la sucesión y el gobierno corporativo que debe tener las

empresas familiares. Y de la misma manera realizar estudios de casos de las empresas familiares a nivel local, con el fin de seguir esclareciendo las diversas dificultades que se enfrentan las empresas en el ámbito local y nacional.

También se recomienda realizar estudios comparativos de tipo cualitativo y cuantitativo para saber el avance y crecimiento de las empresas familiares interactuantes en el ámbito local y nacional.

7. CONLUSIONES

- La investigación pone de manifiesto que los factores que mayormente han determinado el sostenimiento en el mercado del Grupo Ortiz, son según la orden de importancia, la práctica de valores institucionales, la calidad de productos y servicios, Gestión Gerencial o empresarial, Capital Humano, Alianzas Estratégicas y la Personalidad de los Socios, tal cual se ha obtenido con la aplicación del coeficiente de Correlación SPEARMAN, fueron factores que determinaron el posicionamiento en el mercado de la empresa familiar Grupos Ortiz 2014. En la ciudad de Huaraz.

8. RECOMENDACIONES

- Dentro de una investigación tan ambicioso como lo fue éste, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo; por lo tanto se recomienda al directorio del Grupo Ortiz promover la continuación de la investigaciones relacionadas a las empresas familiares y su reto más difícil de superar, la sucesión, así como también las constantes entornos cambiantes del mundo empresarial. Por otro lado se recomienda priorizar la gestión del talento humano para poder fidelizar y mantener a los colaboradores eficientes, debido a que resultó ser un factor de menor importancia en la presente investigación.

Finalmente desearíamos que nuestras investigaciones sirvieran de soporte a las futuras líneas de investigación y a prósperos empresarios en el campo de la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2005). *Administración.* Un nuevo panorama competitivo. Edit. McGraw Hill, 6ª Edición, México.

Belausteguigoitia, Imanol. *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación.* Ciudad de Mexico: McGravy Hill, 2004.

Castañeda R., Gonzalo. (1998). *La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo: Antecedentes y Desafíos para el Siglo XX.* Universidad de las Américas – Puebla y Atler Ego Eds. México.

Chauca Malásquez, Pablo M. y María Bertha Quintana León (2009): *Micro y pequeña empresa.* Editorial Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, ed.1ra, México. P. 301.

David Wong Cam. (2010). *Empresas Familiares.* (1ª ed.). Lima: Universidad del Pacifico.

Davis J. y Tagiuri R. (1982). *Modelo de los tres círculos "Atributos Ambivalentes de una Empresa Familiar".* España.

Drucker, P.F. La innovación y el empresario innovador, Colombia, editorial Norma, 1985.

Escobar, Heriberto & Cuartas (2006). *Diccionario Económico Financiero.* Medellín: Universidad de Medellín.

Enrique Vásquez Huamán: Estrategias del poder: Grupos Económicos. 1ª Edición. Lima. Año 2004. Universidad del Pacifico.

Gómez, Gonzalo. ¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables. Bogotá: Cengage Learning, 2010. 155 p.

Gallo, Miguel Ángel y AMAT, Joan. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto, 2003. 228 p.

Gallo, Miguel Ángel et al. La empresa familiar multigeneracional. Barcelona: EUNSA - Ediciones Universidad de Navarra, 2009.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Edit. Mc Graw Hill, 5ta. Edición, México.

Hernández, G. M. (2006). *Diccionario de Economía.* Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Juan Castaingts Teillery, (2001). Lo*s Sistemas Comerciales y Monetarios en La Triada Excluyente: Un Punto de Vista Latinoamericano*. 1ra Edición. Argentia. Plaza y Valdes.

Martinez, Joan; STOHR, Bernhard and Q U I R O G A, Bernardo. (2010). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. In: *Family Business Review*. Vol.20, No. 2 (2007); p. 83 – 94.

Monsen, R. L. (1991). Ownership and managment: the effect of separation on performance. En *ARONOFF, C.E. & WARD, J.* L. (Ed.) (1991). *Family Business sourcebook.* Detroit, Michigan, Omnigraphics Inc.

Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la Dirección de Empresas.* Ediciones Rialp, Madrid.

Philip Kotler Gary Armstron (2003) *Fundamentos de Marketing.* Edit. Prentice Hall, 6ta Edición. México.

Quintana, A (2006). M*etodología de Investigación Científica Cualitativa Psicología.* Tópicos de Actualidad. Lima: UNMSM.

Regalado Otto, Fuentes César, Aguirre Gonzalo, García Nadia, Miu Román y Vallejo Renato (2009): *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima metropolitana y el Callao.* (Tesis).

Roberto A. Pérez Falcón (2012): *La sostenibilidad financiera de las empresas familiares del sector de comunicación social (prensa escrita) del estado Lara*". (Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Financiera). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Sandhusen Richard L. (2002), *Mercadotecnia.* Edit. Compañía Editorial Continen. 1ª Edición. México.

Steven Herrera Murillo, (2011): *Una mirada a los factores de sostenimiento de algunas pymes apoyadas por el fondo emprendedor*". Estudiante de Administración de Empresas – Institución Universitaria CEIPA.

Walther Jesús Falcón Arrieta, William Mesías Marchena León, (2007): *Factores determinantes de competitividad de las micro y pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Huaraz".* Tesis para optar el grado de Economista y Licenciado en Administración – Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

Wiliam J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Edit. Mc Graw Hill, 14ª Edición, México.

Ward, J. (ed.) (2005). Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for family business sucess. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd.

ANEXOS

9.1. CUESTIONARIO

CUESTIONARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO ACCIONISTAS, DIRECTORIOS Y GERENTES DEL GRUPO ORTIZ:

"FACTORES QUE HAN DETERMINADO EL SOSTENIMIENTO EN EL MERCADO DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN LA CIUDAD DE HUARAZ – 2014, CASO: GRUPO ORTIZ"

OBJETIVO: Estimado participante, el objetivo de la presente encuesta en recoger información para Identificar los factores que mayormente han determinado el sostenimiento en el mercado de la empresa familiar "Grupo Ortiz"

I. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

1. Indique su Edad: .....

2. Indique su género:
   a) Masculino
   b) Femenino

3. ¿Cuál es su cargo directivo en el Grupo Ortiz?
   a) Presidente
   b) Director
   c) Gerente
   d) Sub gerente
   e) Otros: .....

INSTRUCCIÓN: Lea atentamente las preguntas, marque con un (x) la alternativa que crea conveniente según las escalas de valoración que se indican a continuación.

1 = Muy en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo no en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Muy de acuerdo

II. FACTORES DE SOSTENIMIENTO EMPRESARIAL

A. Gestión empresarial

N°	Afirmaciones	Valoración				
4	La gestión estratégica ha permitido sostener la empresa en el tiempo	1	2	3	4	5
5	La gestión táctica ha permitido sostener la empresa en el tiempo	1	2	3	4	5
6	La gestión operativa ha permitido sostener la empresa en el tiempo	1	2	3	4	5

B. Personalidad de los socios

N°	Afirmaciones	Valoración				
7	Cuento con buena capacidad de intuición para las inversiones	1	2	3	4	5
8	Con frecuencia participo en la toma de decisiones acertadas en la empresa	1	2	3	4	5
9	Cuento con un buen nivel de creatividad	1	2	3	4	5
10	Siempre soy flexible al cambio	1	2	3	4	5

C. Capital humano

N°	Afirmaciones	Valoración				
11	Se brinda capacitación al personal según las labores que realiza en la empresa	1	2	3	4	5
12	La capacidad de respuesta del personal de su empresa es muy buena	1	2	3	4	5
13	Para la contratación del personal para la empresa es importante la experiencia	1	2	3	4	5

D. **Práctica de valores institucionales**

N°	Afirmaciones	Valoración				
14	En la empresa a lo largo del tiempo se ha practicado los valores empresariales	1	2	3	4	5
15	Continuamente se practican valores familiares en la empresa	1	2	3	4	5

E. Calidad de productos y servicios

N°	Afirmaciones	Valoración				
16	Se realiza control de calidad de productos y servicios	1	2	3	4	5
17	Todos los productos y servicios cuentan con garantía	1	2	3	4	5
18	Todos los productos y servicios tienen certificaciones de organismos supervisores	1	2	3	4	5

F. Alianzas estratégicas

N°	Afirmaciones	Valoración				
19	Se ha realizado y realizan alianzas estratégicas con entidades privadas	1	2	3	4	5
20	Se ha realizado y realizan alianzas estratégicas con entidades públicas	1	2	3	4	5

III. SOSTENIMIENTO EN EL MERCADO DE LA EMPRESA GRUPO ORTIZ

A. Productividad

N°	Afirmaciones	Valoración				
21	El nivel de ventas de la empresa es muy buena	1	2	3	4	5
22	La empresa obtiene utilidades permanentemente en todos sus rubros	1	2	3	4	5
23	El nivel de rentabilidad de la empresa es muy buena en todos sus rubros	1	2	3	4	5

B. Participación en el mercado

N°	Afirmaciones	Valoración				
24	La empresa tiene una buena posición el mercado	1	2	3	4	5
25	El porcentaje de participación en el mercado es mayor a la competencia	1	2	3	4	5

C. Satisfacción de agentes participantes

N°	Afirmaciones	Valoración				
26	Como socios me siento satisfecho en la empresa	1	2	3	4	5
27	No se reciben con frecuencias quejas de los clientes por los productos o servicios brindados	1	2	3	4	5
28	No se reciben quejas de los trabajadores por alguna incomodidad encontrada en sus labores	1	2	3	4	5
29	Se cumplen con las responsabilidades frente a los proveedores oportunamente	1	2	3	4	5

Gracias por su participación

9.2. BASE DE DATOS

N° de encuesta	Edad	Género	Cargo directivo	Gestión gerencial (X1)					Personalidad de socios (X2)						Capital humano (X3)					Práctica de valores institucionales (X4)				Calidad de productos y servicios (X5)					Alianzas estratégicas (X6)				Totales (X)	
				4	5	6	Total		7	8	9	10	Total		11	12	13	Total		14	15	Total		16	17	18	Total		19	20	Total			
							∑	E					∑	E				∑	E			∑	E				∑	E			∑	E	∑	E
1	39	1	3	5	4	5	14	15	4	3	4	4	15	16	3	4	3	10	12	5	5	10	10	5	4	5	14	15	5	2	7	8	70	85
2	48	1	3	5	4	4	13	15	4	4	4	4	16	16	4	5	3	12	12	5	4	9	10	4	5	5	14	15	5	3	8	8	72	85
3	76	2	2	4	4	4	12	12	4	4	4	4	16	16	3	3	3	9	9	4	4	8	8	4	4	4	12	12	5	4	9	10	66	68
4	77	1	1	4	4	4	12	12	5	5	5	5	20	20	4	4	4	12	12	5	5	10	10	4	4	4	12	12	5	4	9	10	75	85
5	32	2	3	2	3	4	9	9	3	3	4	4	14	16	3	4	3	10	12	4	4	8	8	4	4	4	12	12	4	3	7	8	60	68
6	34	1	3	4	4	4	12	12	4	4	4	4	16	16	3	4	4	11	12	5	5	10	10	5	5	5	15	15	5	5	10	10	74	85
7	50	1	3	4	4	5	13	15	5	4	4	4	17	20	4	5	3	12	12	5	5	10	10	4	4	5	13	15	4	4	8	8	73	85
8	54	1	2	3	4	4	11	12	4	4	4	5	17	20	2	4	4	10	12	4	3	7	8	4	4	4	12	12	4	2	6	6	63	68
9	43	1	3	4	4	4	12	12	3	3	3	4	13	16	4	4	3	11	12	4	4	8	8	3	4	4	11	12	4	4	8	8	63	68
10	42	1	3	4	4	4	12	12	5	4	4	4	17	20	3	4	4	11	12	5	5	10	10	4	5	5	14	15	5	5	10	10	74	85

N° de encuesta	productividad(Y1)					Participación en el mercado (Y2)				Satisfacción de agentes participantes (Y3)						Totales(Y)	
	21	22	23	Total		24	25	Total		26	27	28	29	Total			
				∑	E			∑	E					∑	E	∑	E
1	4	4	5	13	15	5	4	9	10	4	5	4	5	18	20	40	45
2	5	4	4	13	15	5	4	9	10	4	4	5	5	18	20	40	45
3	4	4	4	12	15	4	3	7	8	3	4	4	5	16	20	35	36
4	4	4	3	11	12	5	4	9	10	5	5	4	5	19	20	39	45
5	4	4	4	12	12	4	4	8	8	4	3	4	4	15	16	35	36
6	4	4	3	11	12	5	3	8	8	4	4	5	5	18	16	37	45
7	4	3	4	11	12	4	4	8	8	5	5	5	4	19	20	38	45
8	4	3	4	11	12	4	4	8	8	3	4	4	4	15	16	34	36
9	3	3	3	9	9	3	3	6	6	3	3	3	4	13	16	28	36
10	4	5	4	13	15	5	5	10	10	4	5	4	5	18	20	41	45

1