

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Estudio de la gestión empresarial en una corporación familiar, Tumbes
2021

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Kiara Teresa Boggio Salazar

ASESOR

Dany Jammier German Barreto Perez

<https://orcid.org/0000-0003-1906-4437>

Chiclayo, 2022

**Estudio de la gestión empresarial en una corporación familiar,
Tumbes 2021**

**PRESENTADA POR
Kiara Teresa Boggio Salazar**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Luis Alberto Ubillus Ubillus
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Dany Jamnier German Bareto Perez
VOCAL

ESTUDIO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN UNA CORPORACIÓN FAMILIAR, TUMBES 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

rcientificas.uninorte.edu.co

Fuente de Internet

3%

2

www.cya.unam.mx

Fuente de Internet

1%

3

repository.ean.edu.co

Fuente de Internet

1%

4

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

dialnet.unirioja.es

Fuente de Internet

1%

6

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

7

journals.epneumann.edu.pe

Fuente de Internet

1%

8

cybertesis.unmsm.edu.pe

Fuente de Internet

1%

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura.....	10
Materiales y métodos	17
Conclusiones y Recomendaciones	27
Referencias.....	29
Anexos	32

Resumen

Las familias no solo poseen lazos consanguíneos y amistosos, sino que se asocian también para conformar distintos tipos de organizaciones, concepto que ha emergido con un conocimiento claro, pero poco profundo, donde los problemas y necesidades que tienen este tipo de organizaciones, muestra que, a pesar de su núcleo, están propensas a tener una irregular gestión familiar. El objetivo de este estudio se centró en conocer la gestión empresarial familiar de la Corporación Alemán, situada en la ciudad de Tumbes. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, de tipo básica y diseño de estudio de caso, para ello se tomaron a los representantes de las cinco empresas que pertenecen a la corporación, a quienes se le aplicaron entrevistas estructuradas a profundidad. Los resultados hallados muestran que la estructura organizacional es básica pero funcional, el conocimiento del negocio se transfiere mediante la visión compartida y las relaciones se basan en las normas y obligaciones dentro de ella; además, las capacidades organizacionales están en pleno desarrollo por parte de sus miembros. Se concluye que la organización ha evolucionado en el tiempo y expandido sus actividades en el mercado, mejorado la visión de corporación y potenciado la filosofía de trabajo familiar. Se evidencia un modelo de familiness o línea familiar, aunque todavía por desarrollarse, requiriendo de mejoras continua y paulatina.

Palabras claves: gestión empresarial, corporación familiar, línea familiar

Abstract

Families not only have consanguineous and friendly ties, but they also associate to form different types of organizations, a concept that has emerged with a clear but not very deep knowledge, where the problems and needs of this type of organizations show that, despite their core, they are prone to have an irregular family management. The objective of this study focused on the family business management of the Aleman Corporation, located in the city of Tumbes. The methodology used was a qualitative approach, basic and case study design, for which the representatives of the five companies that belong to the corporation were interviewed, to whom structured in-depth interviews were applied. The results found show that the organizational structure is basic but functional, the knowledge of the business is transferred through the shared vision and the relationships are based on the rules and obligations within it; in addition, the organizational capabilities are in full development by its members. It is concluded that the organization has evolved over time and expanded its activities in the market, improved the corporate vision and enhanced the family work philosophy. A model of familiness or family line is evident, although still to be developed, requiring continuous and gradual improvements.

Keywords: business management, family corporation, family line

Introducción

La evolución en la sociedad hace que las economías hoy de todos los mercados sufran cambios estructurales, se han modificado a las pequeñas y medianas empresas, así como también, a las organizaciones de origen familiar, quienes han incrementado sus actividades, buscando ser cada vez más competitivas, generando valor en cada una de sus productos y/o servicios. En este desarrollo, aparece la figura de la empresa familiar, caracterizada principalmente por el tamaño, por ser reacia al riesgo, práctica de gestión mal estructurada y formada bajo influencias familiares; así mismo, se ha encontrado que el compromiso, el conocimiento, la continuidad, la confiabilidad, el orgullo, entre otros, forman parte de la organización integrada por los socios familiares, quienes comprenden y poseen factores impulsores (Achard y Castello, 2019).

Las empresas familiares, por tanto, deben de evaluar, adquirir y aprovechar sus recursos de forma eficaz, de manera que sean diferentes a las demás empresas, y que les permitan desarrollar ventajas competitivas y crear riquezas. Es importante distinguir entre las empresas familiares y no familiares, pues en cada una de ellas se formulan y ejecutan estrategias de manera distinta, por eso, los resultados también van a ofrecer contribuciones distintas. Es así, que la importancia de identificar cada una de ellas, tiene como principal factor la búsqueda de lograr los objetivos propuestos (Peña et al., 2018).

Pero, el éxito de este tipo de organizaciones, así como su permanencia tienen una base en no solo el conocimiento del mercado, sino que, además, en la filosofía de trabajo que puedan impregnar y con ella la visión que tengan para el futuro, dentro de este participa la gestión, los objetivos, el plan de sucesión, entre otros. Además, los valores de este tipo de organizaciones son considerados como claves en cometido, logran convertirse en una gran ventaja profesional que pueden ser conservados a lo largo del tiempo y depende mucho de la gestión que se emplee para hacerla grande en el tiempo (Molina, Botero y Montoya, 2016).

En consecuencia, las empresas basadas en entornos familiares despliegan preeminencias a partir de una sabiduría corporativa que suscita los valores como el engagement, la familiaridad, la pertinencia, el espíritu emprendedor, la maleabilidad administrativa, rapidez en la toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otros. Por tanto, se consolidan como un foco de desarrollo y son un elemento clave para el crecimiento económico, transforman el aparato productivo y contribuyen de muchas formas a un país; en ese sentido, la generación de valor a partir de la

comunicación que realizan adquiere una relevancia destacada dentro de los modelos de gestión de las empresas familiares (Marín, Mie-Terán y Lasso, 2018).

Muchos estudios han priorizado el estudio de las pequeñas empresas, así como las organizaciones familiares, sin embargo, son pocas las investigaciones que profundizan en la gestión del crecimiento de la organización unido a los valores empresariales, y la poca bibliografía existente, toma el concepto de manera superficial y no lo plasman como casos específicos, menos en un sector determinado en el mercado. La literatura ha eliminado tradicionalmente los factores familiares de los modelos estratégicos de este tipo de organizaciones, a quienes se les siguen asignando modelos habituales de desempeño como empresa (Rubio, 2016).

Es aquí donde nace el concepto de *familiness*, término que hace relato a la concepción que asocia a la organización u formaciones familiares como un entorno de atributos únicos, la condición particular de fusionar los elementos de la familia, se convierten en una fuente generadora de ventajas competitivas en comparación a las sociedades no familiares; por tanto, esta situación se aproxima mucho a la realidad de la corporación familiar en estudio (Habbershon y Williams, 1999) citado por Molina, Botero y Montoya (2016).

La Corporación nace en la ciudad de Tumbes fundada por Javier Aleman Coronel, como una iniciativa familiar a partir del nacimiento de la empresa Molino y Comercializadora Juan SRL en el año 2003, y que luego de algunos años de operaciones, se presenta también la oportunidad de implementar Almacenera Americana Alemán SAC. Así mismo, en el año 2016 se constituye la empresa THC Alemán SAC, dedicada al transporte de Hidrocarburos. Luego de un tiempo también se incluye el Grifo Los Tumpis SAC, así como una línea de Inversiones & Constructora Tumpis. Por tanto, al abordar el tema de la línea familiar, es inevitable no tocar sobre las generaciones en el consorcio familiar en estudio, pues debido a que impacta en la gestión organizacional y social, es importante tomar conciencia de la realidad que tiene la empresa; en la actualidad cuenta con uno de los hermanos como principal representante del grupo, responsable del manejo estratégico y de la expansión de la firma, tiene claro que en unos años deberá de entregar a sus hijos la potestad de la dirección previa coordinación con los otros hermanos. Aunque no todos los descendientes buscan una oportunidad dentro de ella, la mayoría está siguiendo un perfil empresarial educativo con la finalidad de contribuir pronto con el desarrollo de Aleman.

Así mismo, la empresa se ha preocupado por la inclusión de principios básicos a la nueva generación, resaltando los valores personales de todos los hijos, pues son la primera generación los que se van hacer cargo al ser una familia y una empresa bastante joven, donde todavía no existe un legado de nietos o tercera generación. Lo que sí ha generado hasta hoy el tema de controversia, ha sido la decisión del miembro de la familia que debe ser formado para asumir el liderazgo o quien controle la responsabilidad de la sucesión, midiendo el interés mostrado; además, se ve la experiencia dentro del mismo negocio familiar, la experiencia fuera de ella y la capacidad de manejo de presión que puede tener. Cabe recalcar hasta ahora, que al ser una sola generación la que se encargará de las riendas del negocio, se han tomado consejeros no familiares como parte del desarrollo de desvinculación emocional con los integrantes.

En la actualidad, al tener una corporación de empresas dentro de la familia, se han encontrado algunas situaciones adversas, por ejemplo, que la filosofía de trabajo ha decaído, algunos indicadores están por debajo de la habitual, ha disminuido la cultura como empresa, ha habido cambios en el personal, las relaciones entre las empresas de la corporación han sufrido algunos problemas, y otras situaciones que se han presentado al haber crecido el negocio familiar; todo esto ha generado un vacío de conocimiento frente al modelo de gestión familiness, poco estudiado en este tipo de organizaciones.

Ante esto, la formulación del problema fue: ¿Cómo es la gestión empresarial familiar de la Corporación en estudio en la ciudad de Tumbes 2021?

El estudio se justificó desde el contexto teórico, al revisar los distintos enfoques conceptuales que brindan sobre la gestión de organizaciones familiares, así como el desarrollo y consolidación de ese tipo de organizaciones. Este análisis ha traído como oportunidad, el encontrar una corriente denominada *familiness*, misma que se ajusta al tema de estudio y que se basará en ella para su desarrollo. Así mismo, mediante la situación problemática dentro de la organización, se identifica que carece de un modelo de negocio familiar que fortalezca su presencia en el mercado, por lo tanto, el estudio permitió hacer un diagnóstico organizacional para tener un mejor panorama y presentar un análisis mucho más concienzudo. Y finalmente, desde el enfoque social, el estudio expone los resultados finales para que pueda quedar como un elemento referencial para posteriores investigaciones en el campo de la gestión de empresas familiares.

Los objetivos planteados fueron, como objetivo general conocer la gestión empresarial familiar en una corporación en la ciudad de Tumbes 2021; mientras que los objetivos específicos fueron analizar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión cognitiva, analizar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión de capacidades organizacionales, identificar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión estructural y analizar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión relacional.

Revisión de literatura

Es importante conocer los estudios que soportan esta investigación desde la perspectiva de las corporaciones familiares, por tanto, se presentan los siguientes artículos:

Comprender las diferencias entre las organizaciones familiares que han sabido desarrollarse y crecer a tal punto de tener inclusive participación en bolsa de valores, es importante como guía para cualquier organización, este antecedente es importante porque muestra como la perspectiva ha cambiado de la forma tradicional a hacer negocios hoy, al aplicar una serie de medidas en sus encuestas a representantes de las organizaciones de familia, se pudo definir una serie de características para los miembros de la familia que presiden y no presiden las corporaciones; así mismo, el análisis trae otros resultados como las diferencias de gestión desde los aspectos estratégicos, administrativos y operativos de estas organizaciones, que iniciaron con el ADN familiar y que luego han ido creciendo hasta establecerse en el mercado (Moreira et al., 2017).

Por su parte, las empresas familiares tienen identificadas sus órganos dentro de la estructura o jerarquía que le permite tener un gobierno corporativo; la asamblea familiar y el consejo de la familia como principales elementos, además, son parte de ella. Esto no solo genera que los lazos de los integrantes se consoliden y hagan más fuerte la organización, sino que, además, los dota de un conocimiento de manera que las experiencias forman parte del capital social familiar. Ahora, en muchos casos, los órganos son de carácter decisorio por la misma complejidad del negocio familiar, solo pasa a ser informativo cuando los miembros se desprenden de la dirección y otros toman el rumbo, sea por edad principalmente o conflictos internos de los propietarios (Quejada y Ávila, 2016).

Otro estudio, buscó como objetivo sistematizar y analizar los estudios sobre la participación de las empresas familiares, existen muchos criterios que la organización debe tomar en cuenta, y

que cada una de las experiencias que son recogidas por los empresarios, les ha valido para saber cómo actuar en diferentes situaciones. Este estudio aporta conocimientos porque profundiza la gestión de las corporaciones de familia debido a que los resultados de las entrevistas proporcionan información importante. (Molina, Botero y Montoya, 2017).

Una revisión sobre los modelos de planeación estratégica en las organizaciones denominada familiar, pone en conocimiento todo el proceso desde el diagnóstico, el método, la introspección y la toma de decisiones. Además, profundiza en el análisis de las relaciones de las actividades que toma la familia, la forma de adaptarse a los cambios en el futuro y sobre todo como manejan la demanda del entorno y las estructuras familiares en el mercado, para que, con ello, se conozcan los resultados de las acciones tomadas (Araya, 2017).

Los factores estratégicos familiares de empresas que han sido consideradas como modelo de gestión tradicional, son analizadas y dentro de ella los autores profundizan con el objetivo de conocer a profundidad la relación entre los sistemas familiares, individuos y empresas que componen el concepto de *familiness*; este acercamiento se hace por dos enfoques, el aspecto social y de sistemas, se analiza cada indicador dentro del negocio y se compara el desempeño con organizaciones no familiares (Cano et al., 2017).

Otro análisis profundiza el problema y plantea el objetivo de demostrar la importancia de las empresas familiares, lo trascendente de la gestión y el aporte a la economía que brindan; luego de una serie de entrevistas realizadas se pudo encontrar que el principal atributo de toda organización, más en las familiares, es la comunicación, ya que la gestión comunicativa es la base del desarrollo, en principio en la familia. Se tomaron una serie de encuestas al personal de las empresas familiares, y se pudo obtener como resultado que muchas de ellas la emplean, pero en diferente forma; aunque se ha buscado conocer la efectividad de los sistemas de comunicación en las organizaciones, se ha logrado comprobar que muchas de las corporaciones de familia, adolecen de sistemas formales dentro de ella (Marín, Mier-Terán y Lasso, 2018).

Si bien los aspectos socioemocionales en la empresa familiar toma un muestran más allá de la riqueza financiera, los elementos cognitivos son trascendentes, esto debido a que se requiere de maximizar el conocimiento del grupo, pues es la principal riqueza y elemento diferenciador frente a una organización tradicional, convirtiéndose así en un paradigma para el propietario o grupo familiar. Por lo tanto, este análisis demostró que el aprendizaje es algo inherente para su

desarrollo y que las políticas dentro de la organización facilitan que esto se fortalezca con el tiempo; así mismo, que el mantenimiento del elemento cognitivo se consigue mediante la motivación a los integrantes y el fortalecimiento de los vínculos emocionales con cada uno de ellos, desarrollando el concepto de familiness (Aguilar y Briozzo, 2020).

Comprender a la empresa familiar por la complejidad de su composición, basado en la dirección de objetivos y metas y también en las políticas internas de ella no es una tarea fácil, el objetivo fue identificar la organización familiar desde la metodología de revisión sistemática, para ello los autores se apoyaron en revisión de bibliografía especializada de negocios familiares y sucesiones, abordando aspectos económicos, sociales y culturales, con ello articulan en sus resultados las áreas más dinámicas de la organización, siendo la gestión del talento humano la que mayor oportunidad de desarrollo tiene en este tipo de organizaciones (Muñoz et al., 2020).

Pero, la organización familiar tiene una serie de características que son muy complejas a diferencia de otras instituciones, pues está compuesta por vínculos familiares que direccionan los objetivos y metas, donde se preserva la relación de las personas para asegurar la continuidad del funcionamiento. Si bien se evidencian problemas clásicos que son comúnmente estudiados, la continuidad depende de los lazos que puedan unirse entre sus integrantes. Es así que este estudio encontró que las áreas comerciales, financieras y de mercadeo son las actividades más comunes en la organización, y que la sucesión es parte del desarrollo inevitable en el futuro, por eso, la relación entre sus miembros demostró la posibilidad de generar oportunidades para responder a las necesidades específicas de este tipo de empresas (Muñoz, Matabanchoy y Guevara, 2020).

Las capacidades de la organización familiar dependen de un buen gobierno y del compromiso de los accionistas, es importante que las oportunidades constituyan retos y preocupaciones para toda la familia, como en este estudio, se puede ver que la familia y los propios administradores gestionan de forma constructiva y no separada; estos mecanismos centran las capacidades en los siguientes aspectos: primero, establecen un sentido de orientación a la organización; segundo, generan políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros el cómo comportarse y que hacer en cada momento; y, reflejan el consenso de las personas adecuadas. Estos objetivos pueden alcanzarse a través de una estructura informada, bien definida y con capacidades establecidas (Arbulú, 2021).

La importancia del estudio de las empresas que tienen relación con el arraigo familiar, han sido estudiados en los últimos años de manera intensa, con el fin de encontrar el entendimiento desde sus inicios hasta el desarrollo. Un grupo familiar como empresa son los recursos y habilidades que se relacionan con la participación de la familia y con todo lo que interactúa (Chrisman, Chua y Litz, 2003).

Bajo este enfoque, nace el concepto del *familiness*, que, es la organización de los miembros con el propósito de generar una ventaja competitiva, y que son generadores de riqueza y crean valor dentro de ella. Este modelo basado en las habilidades, señala que las organizaciones de corte íntimo familiar logran definir criterios más especializados debido a la cultura de empresa que mueve los valores como el emprendedurismo, espíritu de crecimiento, rapidez en las decisiones y, sobre todo, ejecuciones inmediatas en las acciones, sumado a esto, el trabajo en equipo, empoderamiento y el sacrificio (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

La palabra que más se asemeja a la traducción de *familiness* sería la de familiaridad, sin embargo, concepto que se asocia a la administración de estos grupos familiares, y que entregan una serie de atributos como la transparencia y libre actuación; además, buscan la eficiencia de todos sus integrantes por el hecho de realizar acciones conjuntas con la finalidad de obtener mejores resultados (Aldabón, 2009).

La razón de corresponder a una estructura familiar, le da al grupo muchas condiciones que no necesariamente suelen ser familiares, claro están, esto depende en gran medida del tipo de compromiso que adopten los responsables (directivos normalmente) así como los integrantes para crear un ambiente laboral donde se valora el esfuerzo individual y colectivo, la entrega y pasión al trabajo, la facilidad del logro de objetivos y la consecución de los planes (Rueda, 2011).

En muchos de los casos, en cualquier nivel organizacional, el recurso humano constituye la representación de este grupo, del cual dependerá su éxito o su fracaso, es por eso que se requiere de una formación integral de los individuos, una visión clara, sobre todo por los elementos generacionales de los participantes, donde la responsabilidad y credibilidad se fortalecen con el tiempo, y pasan de grupo en grupo etario como una transición normal de la vida empresarial. Se busca que se consolide el liderazgo con una cultura que permita frenar el proceso de desintegración social que margina la moral y la ética, pues el cambio generacional tiene este

efecto sobre las personas, hay un choque generacional resultado de la mezcla y el conflicto de intereses (Chirinos, 2009).

Cada generación ve primero lo negativo de la otra en vez de buscar puntos de encuentro, es por eso que para las empresas el gran desafío es animarse a romper paradigmas y pensar distinto para armar mejores estrategias para que las generaciones coexistan armónicamente; una característica es que la confluencia empuja a mejorar las relaciones, la convivencia y el sentir de unión, tomar grupos con edades grandes generan experiencia, mientras que con edades jóvenes, le dan frescura y empuje, flexibilidad y valoración, es por ello la importancia de tener en cuenta este elemento de cambio y de unión a la vez. El hecho de que una empresa no sea joven, no le quita la posibilidad de tener gente joven, que serán más adelante los que tomen la rienda del negocio y los que acepten el compromiso (Solo, 2015).

Por otro lado, la gestión familiar es la administración independiente que tienen las personas cuando son dueñas de su propio negocio y que, bajo su supervisión, toman decisiones de forma ágil, personalizada y direccionada al bienestar. Así mismo, una organización es familiar cuando aún se mantienen vínculos con el fundador o propietario, exista un representante familiar y que el capital social pertenezca al grupo familiar. Al ser la empresa una sociedad y la familia una comunidad, la organización considera a cada uno dentro de ella, existe una complejidad por los mismos vínculos familiares, y que la situación provoca muchas veces que la organización tenga problemas internos entre sus miembros familiares que otros relacionados a las actividades inherentes al negocio (Molina, Botero y Montoya, 2016).

Ahora, el análisis de las dimensiones contempla primero el elemento estructural, que se define como la interacción mutua que incluye los esquemas y los lazos entre los órganos del agrupado que se basa en la conectividad de los lazos sociales y la capacidad de los miembros para el uso de los recursos disponibles desde el punto completo de la organización. Además, es importante porque para las empresas de familia calza perfectamente debido a que los vínculos se pueden construir y sostener para luego ser transferidos a otras personas (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Además, con el paso del tiempo, los diseños organizacionales se han ido transformando con el fin de responder a los cambios de la sociedad que es cada vez más consumista y globalizada, en este papel, las empresas familiares deben de implementar medidas y estar en constante transformación ante las incertidumbres políticas, social y sobre todo económicas; se entiende

que las organizaciones están en una constante evolución natural en el tiempo debido a la complejidad de los procesos que se suman constantemente pues la idea de este tipo de empresas funcionan como sistemas integrados por los individuos que forman parte de ella (Sierra, 2020).

Es por ese motivo que los vínculos ante la familia trascienden y se convierten en lazos organizacionales, con ello se establece el capital socio familiar que se combina y crea el potencial único en las familias; como resultado de esto, es probable que se incrementen la cantidad de vínculos internos. Es por ello que los individuos que pertenecen a organismos no familiares a menudo poseen escasos vínculos en sus sitios de trabajo, por ello, en las organizaciones que, si son de tipo familiar, existe una ventaja que es la creación del “capital social”, justamente por tener ese tipo de relaciones entre sus miembros (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Razón de estos vínculos, es que toda empresa familiar tiene objetivos empresariales (ganancias) así como socioemocionales, que son los aspectos no financieros y que suplen las necesidades afectivas de la familia como la identidad y unión familiar, influencia, reputación y respecto en la comunidad. No obstante, la realidad muestra que las diferencias generacionales sobre los problemas que enfrentan este tipo de organizaciones no es novedad, hay una preocupación en la transmisión de la dirección del patrimonio y la seguridad económica, la estructura, los lazos familiares, el patrimonio y el nombre de la organización (Watkins y Briano, 2019).

La otra dimensión, es el elemento cognitivo, comprendido por la visión y el objetivo compartido por el grupo familiar y que se basan en un lenguaje único mediante la historia de la empresa familiar, la cultura colectiva y el futuro compartido que funciona como un dispositivo de unión que va lograr fortalecer la comunicación y la unificación de ideas. Además, el fin colectivo es crear la comprensión compuesta que es necesaria para la colaboración familiar con el fin de alcanzar las metas a largo plazo, con esto, este elemento al igual que anterior, se hace único dentro de la historia familiar (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Por la misma complejidad de la empresa familiar, estos procesos se suman a crear modelos de comprensión eficientes y replicables, donde todo el conocimiento se traduzca en sistemas integrados por individuos implícitos en su evolución teniendo en cuenta mecanismos evolutivos mediados por el emprendimiento y que se gestionan por la organización familiar de tal manera que el direccionamiento estratégico propicie cambios a la organización (Nieto, 2016).

Así también, el elemento relacional está establecido por las ventajas creadas a través de los nexos individuales tomando a la confianza como principal criterio, así también, las reglas, los compromisos y la semejanza; con esto, los vínculos personales entiendan relaciones insuperables y a menudo perpetuas entre los integrantes del colectivo familiar y que intervienen en la conducta tales como la comunicación, la cooperación y el compromiso con un único objetivo (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Para las empresas familiares, es imprescindible que la organización se gestione solo por la familia, si bien la propiedad es del seno familiar, la gestión profesional deriva en otros miembros externos, que son aceptados como una unidad familiar formando parte de la gestión, por tanto, el nexo que derive de ella influye en las decisiones del negocio para que a partir de ella se empleen una serie de criterios que surgen de numerosas definiciones de empresa familiar, muy diversa y muy heterogénea a la vez Ahrens et al. (2018).

Para que finalmente, las capacidades organizacionales, definidas como los elementos antepuestos da lugar a los procesos organizativos o a la capacidad que convierten a la organización en una superior, y que, además, crea valor en las empresas familiares, siendo una de las principales la permuta eficientemente y la mezcla de información. Entonces, las relaciones dinámicas suministran la organización inconsecuente para el flujo de investigación eficaz, y que esto no es sinónimo de dejadez o despreocupación. Más bien, el capital familiar incluye en la asociatividad que es entendida en este elemento como el logro de los participantes para subordinar las acciones propias, así como las colectivas (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Entonces, estas capacidades son aportadas por la familia a la empresa, no solo sus valores, sino también aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos miembros que lo conforman, influyen de forma positiva y negativa; por tanto, una organización es el retrato de sus miembros (Leitterstorf y Wachter, 2016). Así también, las capacidades dinámicas dan una mirada a la capacidad de absorción que permite que las empresas familiares puedan responder a los cambios que surgen en el contexto económico, social y ambiental que se relaciona con el entorno ((Perdomo et al., 2020).

Así mismo, las capacidades organizacionales dependen de que tan bien se maneje la convivencia de los integrantes, pues ante las posibilidades de fricción, que se evidencia

normalmente en la toma de decisiones, requiere de un mejor control y de mantener el conocimiento del entorno familiar empresarial interno; es decir, que se deben evitar los privilegios que no correspondan, pues esto meya contra el desarrollo de las personas dentro de la organización (Finningan, 2017).

Pero la gestión familiar genera ventajas competitivas, así como desventajas, pues la gestión del talento humano requiere de un trabajo arduo e identificado que se debe centrar en el debate de determinar en qué medida se da un conjunto de mejores prácticas de recursos humanos y en qué grado se deben de aplicar y adaptar (Carrasco y Sánchez, 2014).

Materiales y métodos

Según el estudio, la investigación fue de tipo aplicada, de nivel descriptivo y con el diseño de estudio de caso, pues de acuerdo a Hernández et al. (2010, p.36), estos análisis permitieron profundizar en el fenómeno de estudio y mostrar la realidad específica, la situación de una organización en estudio, pues, de ahí se desprende de la riqueza de los estudios de casos.

El enfoque fue cualitativo, donde se profundizó en la problemática de la organización. La población estuvo compuesta por las cinco empresas de estudio que se han consignado para esta investigación, ellas son: Estación de Servicios, Transporte de Hidrocarburos, Almacenera, Grifo y Constructora.

Este estudio tuvo como juicio primordial de inclusión tomar a las personas que tengan un cargo directivo en cada una de las empresas de la corporación en estudio y que por lo menos cumplan un año como mínimo en el puesto directivo. Se excluye a las personas que no pertenezcan al Directorio y no pasen del año de trabajo bajo cualquier modalidad de contrato.

La técnica a emplear en la investigación fue la entrevista a través de su instrumento la Guía de Entrevista. La guía estuvo estructurada con un número de preguntas de acuerdo a las dimensiones que componen el modelo y responden a cada uno de los objetivos del estudio. Los pasos seguidos para la recogida de información, tomó en primer lugar, el permiso respectivo al responsable de la corporación con la finalidad de agendar una cita vía telefónica para explicarle el proceso de las entrevistas; en segundo lugar, se procedió a entrevistar a cada uno de los representantes mediante la herramienta de comunicación Zoom en un tiempo máximo de 30 minutos por cada invitado; en tercer lugar, se registró cada una de las preguntas por medio

digital de audio y video en la misma plataforma Zoom para que finalmente, en la cuarta parte, se procediera con el cierre de las entrevistas agradeciendo cada uno de los invitados así como el registro virtual como evidencia del proceso. Una vez obtenida la información, se efectuó el procesamiento de las entrevistas mediante el programa informático Atlas.ti para analizar cada una de las respuestas, con ello formar un mapa mental con las principales ideas recogidas.

Para un mejor desarrollo de la investigación se tuvo en reserva los datos de los participantes debido a la magnitud de la información que se obtuvo, pues al ser una empresa familiar, no se pretende ventilar ningún tipo de dato que ponga el riesgo a la organización, no se expusieron acontecimientos o situaciones que perjudiquen la institucionalidad de la empresa ni de los colaboradores que están dentro de ella. Las personas que colaboraron para esta investigación son los representantes de cada una de las empresas en estudio con quienes se tuvo contacto al inicio de la investigación.

Tabla 1
Cuadro de categorías

Categoría	Sub categoría	Elementos	Técnica	Instrumento
Gestión empresarial familiar	Elemento estructural	Vínculos de la red Organización apropiable	Entrevista	Guía de entrevista
	Elemento cognitivo	Visión compartida Lenguaje compartido		
	Elemento relacional	Confianza Normas Obligaciones		
		Identificación		
	Elemento de Capacidades organizacionales	Acceso a la información Asociatividad		

Nota: Basado en Pearson, Carr y Shaw (2008, p. 956)

Resultados

- a. Identificar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión estructural

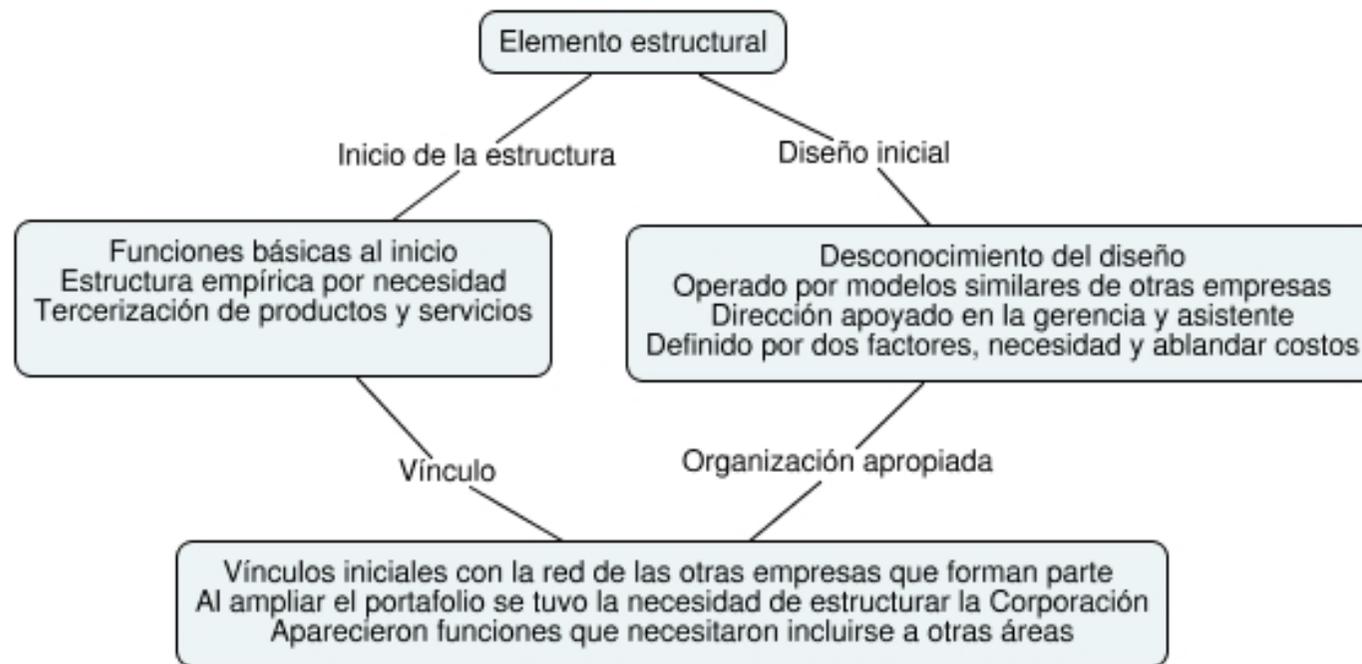


Figura 1: Sistema de gestión empresarial

Los resultados obtenidos en el primer objetivo muestran que efectivamente hay una interacción social que consolida los lazos de los miembros de la familia o socios llamados dentro del grupo, se consideran una organización “apropiada” y que existe una facilidad de transferencia de conocimiento y experiencias entre un negocio y otro; es decir, la curva del aprendizaje obtenido por una organización permite que la otra también aprenda, de las ventajas, beneficios y logros así como de las debilidades, malos resultados y situaciones críticas pasadas durante sus operaciones. Esto ha generado que se trasciendan los lazos al punto que se conviertan en una organización experimentada donde se combinan el capital social familiar y organizacional, creando un potencial abundante que puede definirse como único dentro de la empresa familiar. Esta ventaja permite no solo asegurar la sostenibilidad en el tiempo, sino que, define patrones de comportamiento y de participación, creando vínculos fuertes entre sus socios.

b. Analizar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión cognitiva.

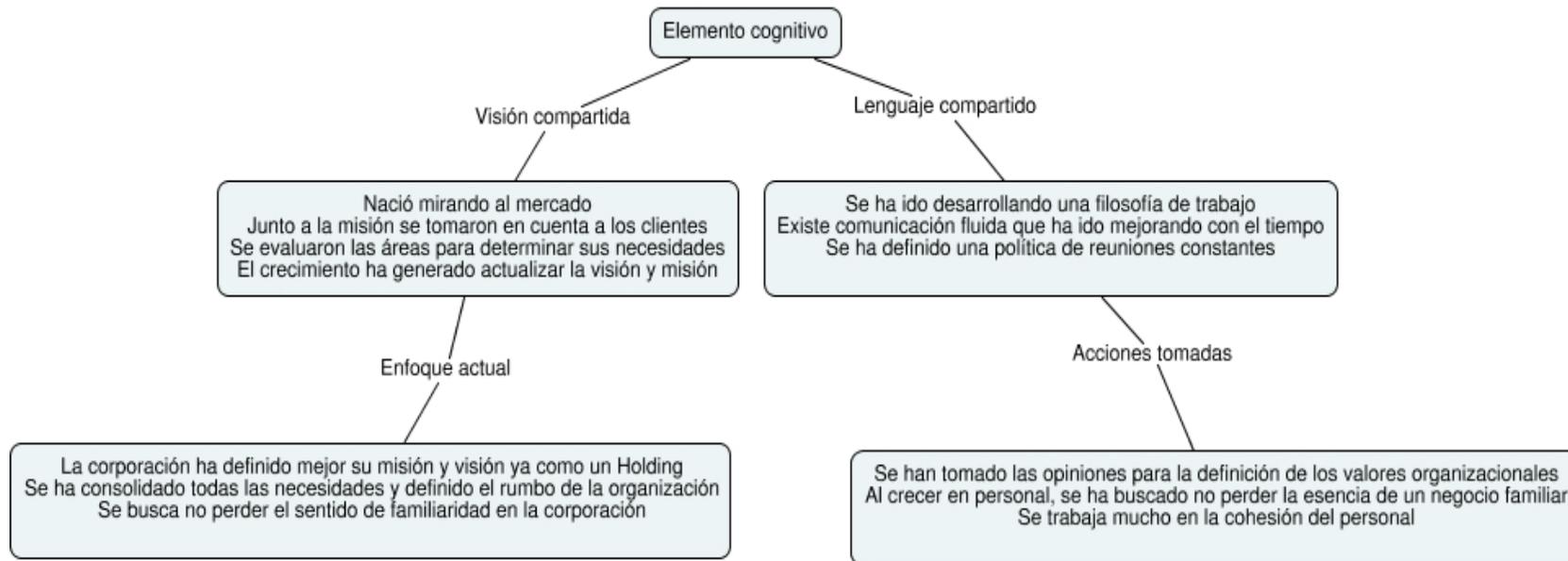


Figura 2: Sistema de gestión empresarial familiar desde la dimensión cognitiva

En lo que respecta al elemento cognitivo, la organización ha ido comprendiendo mejor su misión y visión como empresa familiar, se ha dejado de comportar como negocio independiente uno de otro y se ha establecido un lenguaje único, que, al principio, por supuesto, no ha sido fácil de plasmarlo entre los integrantes. Aún existen algunas falencias desde el punto de vista de la cultura organizacional que se ha evidenciado en las respuestas de los representantes, y que el trabajo colectivo está recién fortaleciéndose a medida que avanzan en el tiempo. En este punto, es importante que la visión compartida sirva como un mecanismo de unión para los integrantes, que la comunicación permita integrar las ideas de desarrollo, pues existe un objetivo común dentro de la familia, y que recién, se está entendiendo, que es sacar adelante al grupo como uno solo, no por actividad ni por rubro, sino consolidado como una familia. Esto a la larga, se convierte en un capital social que se arraiga dentro de la familia empresarial.

c. Analizar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión relacional.

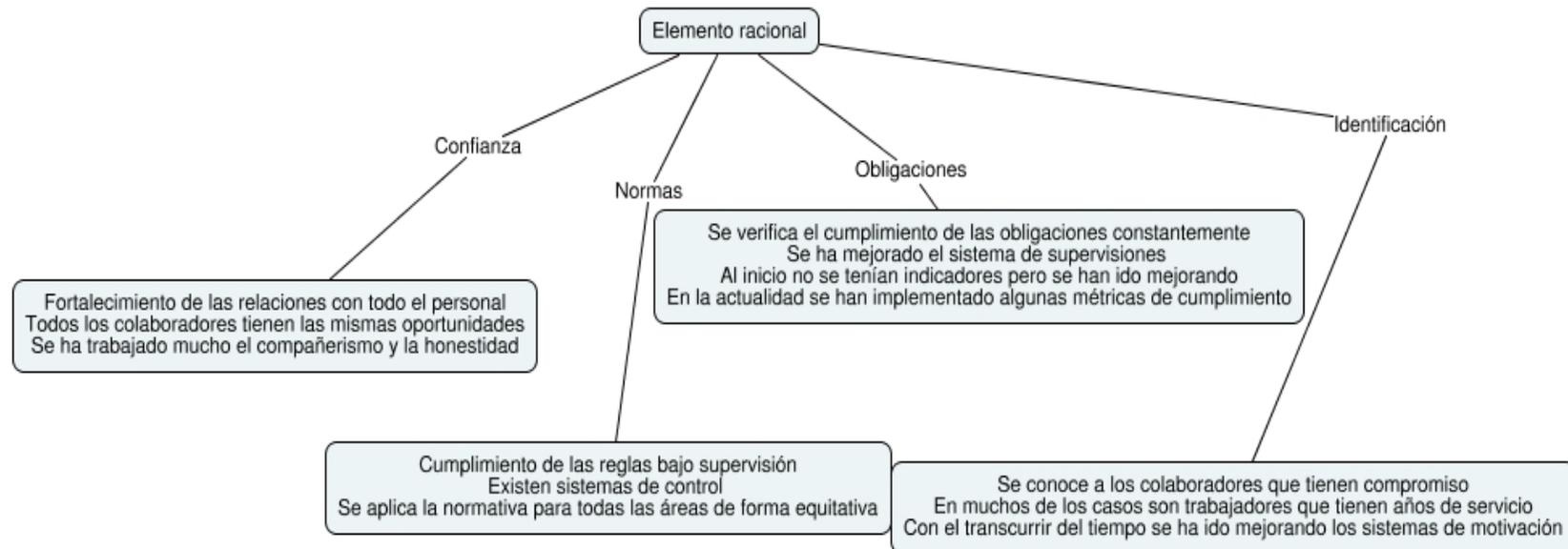


Figura 3: Sistema de gestión empresarial desde la dimensión relacional

Así mismo, los recursos creados a través de las relaciones entre las personas que componen la organización han permitido mejorar la confianza, las normas han quedado más claras y se respetan, las obligaciones no solo están puestas en los manuales tradicionales, sino que se ha definido como un comportamiento familiar donde sus integrantes conocen el papel que les corresponde. Esto ha sido el resultado de la gestión en el tiempo, claro está, mejorado cada día y con cada elemento de aprendizaje; todo esta situación ha llevado a que se genere una identidad, donde los vínculos personales han mejorado creando a menudo relaciones duraderas entre todos los socios y los participantes, entregando acciones de cooperación, comunicación y sobre todo un compromiso con un propósito común, que desde el inicio de las actividades, no había sido tan claro como ahora.

d. Analizar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión de capacidades organizacionales.

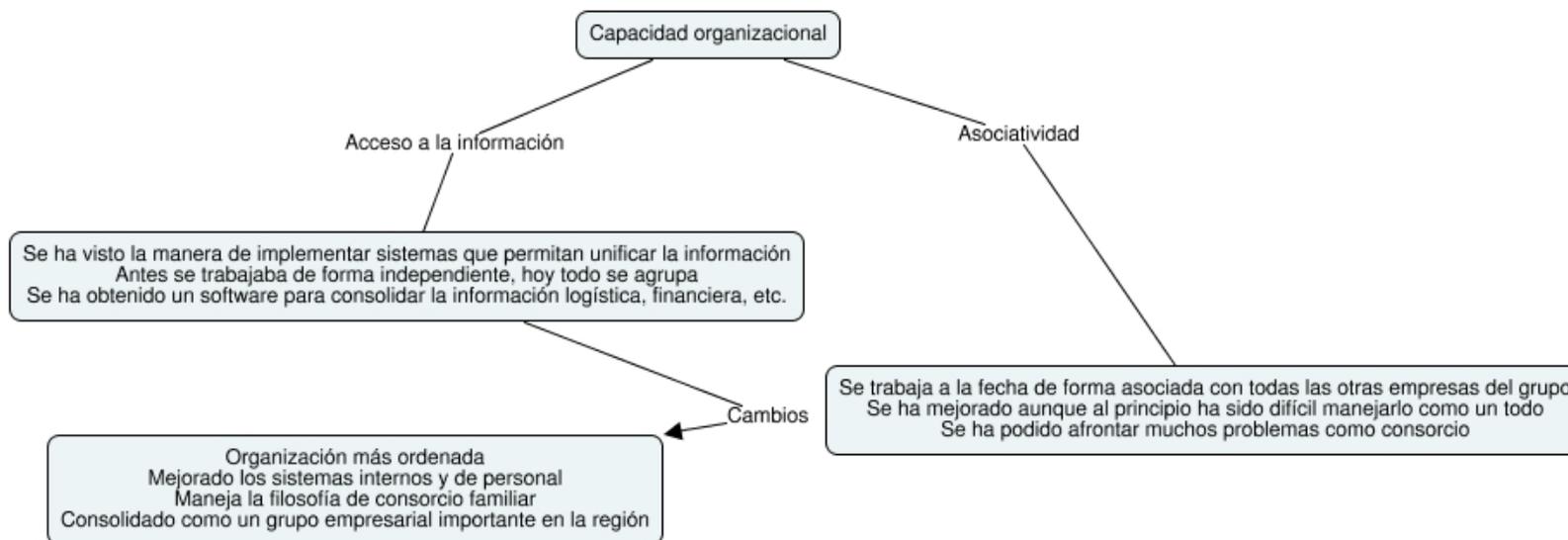
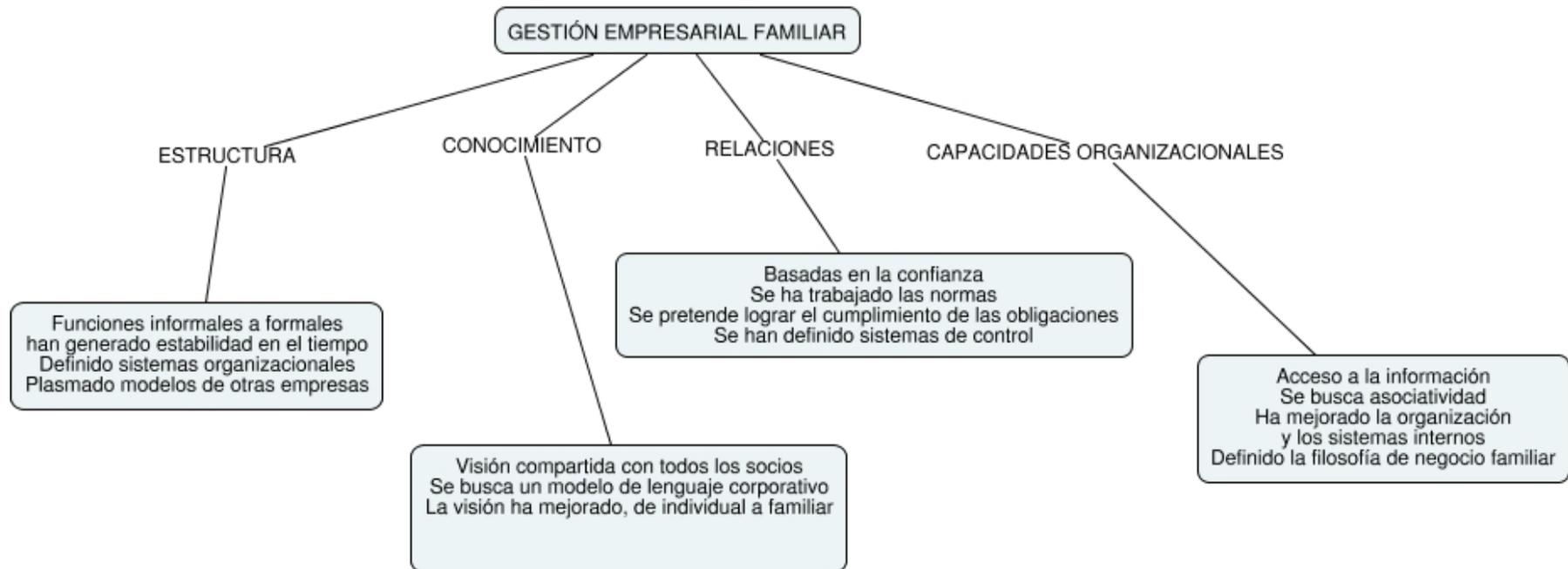


Figura 4: Sistema de gestión empresarial desde las capacidades organizacionales

Es así, que la capacidad organizacional ha nacido de los procesos organizativos y que a medida que han ido avanzando en el tiempo, han permitido desarrollar capacidades ventajosas para el rendimiento de las personas, por consiguiente, de la empresa. Es claro que en una organización de estas características la comunicación debería ser un punto fuerte, pero no necesariamente sucede, pues lo hallado mostró que inicialmente la poca comunicación y la informalidad de la información, dejó como consecuencia un canal de comunicación deficiente, donde el concepto de familiness no funcionaba, perdiendo la asociatividad característica de esta empresa. Por lo tanto, aún quedan muchas cosas por mejorar dentro de la organización familiar, se notan algunos casos de independencia entre los miembros que no ayudan a la consolidación del grupo, y las normas, así como la confianza se están fortaleciendo poco a poco.

e. Conocer la gestión empresarial familiar en una Corporación en la ciudad de Tumbes 2021



f. *Figura 5:* Sistema de gestión empresarial Corporación Alemán

Los resultados encontrados para el objetivo general en el estudio de caso de la empresa Aleman, mostró que la organización ha evolucionado en el tiempo según los cambios que han tenido a medida que se ha ido incrementando en las operaciones; al inicio, solo se concentraba en las ventas y desarrollo comercial, no había una visión de corporación y el pensamiento era al corto plazo. a medida que se ha ido creciendo en la empresa, se ha visto la necesidad de mejorar la filosofía familiar para potenciar al grupo y hacerla sólida en el mercado. Este proceso de adaptación ha implicado que se necesite mejorar el enfoque de desarrollo de la organización y que el tiempo y el mercado han presionado a que se cumplan con mejorar los sistemas de organización, y que se pueda establecer la corporación en el mercado.

Analizando los resultados obtenidos y tomando como base la problemática de la empresa, se encuentra que aspectos como la inadecuada comunicación, el desconocimiento de los roles, falta de reglas claras de interacción entre la familia y la empresa, se presentan como algunos obstáculos que se deben de superar en la organización para hacer una gestión más efectiva, ya que, dada la naturaleza de la empresa familiar, se perciben presiones, desconfianza e incertidumbre, entre sus miembros.

La posibilidad de realizar la entrega de la gestión familiar del negocio, es cuando en realidad la familia fundadora asume esta acción, se pasa de una situación de actor a tutor dentro de un proceso planificado sin mayores consideraciones o pérdida de valor; es decir, se deben de romper las presiones del sistema de lealtad que existe dentro de la organización, es posible que se anulen expectativas personales y que la participación de los parientes políticos puedan generar confusión, pero la realidad es que la transferencia de la gestión es innegable; es por eso que las estrategias de la Corporación Alemán deben asegurar la existencia en el futuro.

Por otro lado, la transmisión de los valores familiares son el principal patrimonio que no está compuesto por aspectos financieros ni económicos, sino más bien por elementos socioemocionales que dotan de identidad al grupo familiar; así mismo, las habilidades de gestión se deben aprender para que la nueva generación a tomar la organización, esté lista. Esta riqueza socioemocional transmite cosas a los integrantes que son mucho más que riquezas monetarias, son elementos de reputación que se van a dejar como legado a las nuevas generaciones dentro de la Corporación Alemán.

Discusión de Resultados

De acuerdo al primer objetivo específico, desde la dimensión estructural, los resultados obtenidos en la figura 1 dan cuenta de que existe una cohesión en la organización que parte del fortalecimiento de sus miembros gracias a un gobierno diseñado para que los principales órganos administrativos, estén a cargo de integrantes de la familia. Esto al ser contrastado con la posición de Quejada y Ávila (2016) concluyeron que las empresas familiares se caracterizan por tener una estructura y jerarquía definida, donde fluyen las relaciones de los integrantes y consolida la imagen de la estirpe, haciéndolas más fuertes y con un conocimiento único gracias a las experiencias de sus integrantes, logrando un capital social importantísimo para el grupo. Por otro lado, la realidad de la organización muestra que, en un tiempo no muy lejano, esta estructura familiar puede sucumbir y convertirse en una donde interactúen en cargos directivos personas no necesariamente del entorno familiar, esto por un tema normal de cambios y evolución. Ante esto, Rueda (2011) expresa que una estructura familiar no necesariamente tiene condiciones que suelen ser familiares, hay directivos que normalmente pertenecen a la familia y que la estructura organizacional se modifica y adapta con el pasar del tiempo.

Por otro lado, respecto al segundo objetivo específico planteado, desde la dimensión cognitiva, lo plasmado de acuerdo a los entrevistados en la figura 2, exponen que hay un nivel de aprendizaje importante de los integrantes del grupo familiar, que el tiempo se encarga de proponer una serie de situaciones que convierte en experta a la organización y les genera un bagaje importante de *know how*; por consiguiente, la línea familiar saca provecho de esta parte del conocimiento adquirido. Esto mismo, al contrastarse con la posición de Aguilar y Briozzo (2020), muestra que más allá de la importancia de otros tipos de riquezas, el aspecto socioemocional y cognitivo son fundamentales para sostener la organización, y que la diferencia radica en el hecho de fortalecer a la organización es cuestión desarrollar los vínculos emocionales con cada uno de los integrantes. Esto corroborado con lo expuesto en lo conceptual por Pearson et al., (2008), quienes consideran que existen paradigmas más allá de lo económico, y que fortalecer la organización familiar tiene un objetivo claro, desarrollar el concepto familiar basado en el conocimiento y todo lo que engloba esto.

Así mismo, según el tercer objetivo específico planteado, desde la dimensión relacional, ha mostrado que la relación entre los integrantes se basa en la confianza al tener el vínculo familiar consolidado, hay un conocimiento de las actividades y la correspondencia de relaciones es muy

fuerte. El núcleo familiar cuenta con características marcadas que se diferencian de otro tipo de organizaciones y su fuerza radica en preservar las relaciones que tienen los integrantes conducidos por objetivos y metas iguales para tener la continuidad en el mercado. Esto se contrasta con lo obtenido por (Muñoz, Matabanchoy y Guevara, 2020), quienes también aseguran que el desarrollo depende mucho del esfuerzo de sus integrantes y que la generación de oportunidades se basa en conocer que necesidades existen dentro del grupo familiar y las características que se encuentran en sus integrantes. Además, el elemento relacional genera una serie de ventajas creadas por los nexos individuales basados en reglas y compromisos, es por eso que estos vínculos se vuelven insuperables y a menudo perpetuas que se desprenden de la voluntad de cada participante familiar (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Sobre el cuarto objetivo específico planteado, desde la dimensión capacidades organizacionales, la asociatividad permite que se desarrollen habilidades directivas o administrativas que buscan una mejor gestión, manifestada en el compromiso, consagración al trabajo y la responsabilidad; el conocimiento entrega un *know-how* al negocio familiar, hace que los sistemas informales tomen una formalidad interna y que la inobservancia de las relaciones mejoren con la comunicación. Al ser referenciado con los estudios anteriores, se pudo encontrar que hay mucha cercanía con el planteamiento de Arbulú (2021), quien establece que la organización familiar depende de un buen gobierno y compromiso de los integrantes, y que la gestión se encarga de la orientación, de las políticas y de tener las personas idóneas dentro del círculo familiar para el manejo de la empresa. Tomando la posición teórica, se acerca a lo expuesto por Finningan (2017), quien indica que una de las maneras de asegurar las capacidades organizacionales es que se controle a los miembros y no se entreguen privilegios o correspondencias a los familiares que no les atañe, pues se atenta contra el factor humano interno que se encuentra en pleno desarrollo y aprendizaje de la gestión.

Finalmente, sobre el objetivo general propuesto, las empresas familiares demandan en la actualidad profundo estudio y entendimiento dadas las condiciones y problemas naturales que poseen por conflictos económicos, sociales y administrativos. La evolución de la empresa ha logrado adaptarla de manera que tiene un mejor enfoque de desarrollo en el tiempo y en el mercado; es importante también considerar que a medida que pasa el tiempo en las organizaciones de nivel de familiness como la Corporación Aleman irá cambiando, dado que cambian también las capacidades de la propia empresa. Esto reflejado en lo que consideraron

Carrasco y Sánchez (2014), quienes sostienen que la gestión del talento humano es importante en primer lugar para el desarrollo de la gestión de la organización, y que las mejores prácticas del personal deben ser aplicadas y adoptadas.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Luego del análisis realizado, desde la dimensión estructural, se ha podido conocer que las interacciones sociales consolidan los lazos de los miembros o socios familiares, esto permite que la transmisión del conocimiento sea mucho más fácil y que la experiencia obtenida de las otras empresas del grupo, se compartan con todos los miembros. Estos sucesos permiten que la corporación determine la estructura y jerarquía definida, permitiendo que fluyan las relaciones de los integrantes, haciéndolas más fuertes y dotándolos de conocimiento.

Sobre el segundo objetivo planteado desde el contexto cognitivo, los resultados muestran que la visión y misión son compartidas en su totalidad, hay una preocupación por unificar la filosofía de la empresa y por expandir el conocimiento a todos los integrantes, de forma que puedan estar involucrados con todo lo que acontece en la organización. Esto mostró que el aspecto socioemocional es importante para fortalecer la organización y desarrollar el concepto de corporación familiar, pero sin perder la esencia de la misma.

En lo que respecta al tercer objetivo específico, se pudo conocer que las relaciones entre las personas han mejorado la confianza entre sus miembros, los integrantes respetan las normas, así como sus obligaciones; el desarrollo de la organización está explicado por el esfuerzo de sus integrantes que a su vez conocen las necesidades y oportunidades del negocio. Pero, en un futuro no muy lejano, los cargos importantes ya no dependerán de los familiares directos, pues se necesitará otro tipo de trabajadores que son ajenos a la familia.

Desde la dimensión capacidades organizacionales, se encontró que la corporación, así como sus integrantes, han podido desarrollarlas en el tiempo, han sabido sobre ponerse a problemas y han logrado sacar adelante a la organización en los momentos más difíciles. A pesar de estas acciones, la comunicación organizacional aún tiene falencias, hay inobservancia en la

información y nacen en ciertos momentos los sentimientos de independencia de algunos miembros, sobre todo por algunos privilegios con las que cuentan estas personas.

Finalmente, los resultados encontrados para el objetivo general sobre conocer la gestión empresarial en la Corporación Alemán, ha mostrado que la organización ha evolucionado en el tiempo y expandido sus actividades en el mercado; ha mejorado la visión de corporación y potenciado la filosofía de trabajo familiar. Los miembros se están especializando poco a poco y el modelo de familiness o línea familiar está todavía por desarrollarse; en consecuencia, la mejora es continua y paulatina, pero depende mucho de sus miembros que se siga este plan de manera sostenida.

Recomendaciones

Al ser la empresa familiar un tema complejo, la mejora o encuentro de oportunidades debe basarse en la existencia de los sistemas interrelacionados con los que cuenta, que son la propia organización, a gestión y la familia, es por eso que la estructura es importante de considerar porque compatibiliza los intereses colectivos implicados en la existencia y sostenimiento de la corporación familiar. Es importante que la organización analice constantemente el trabajo de sus integrantes, así como los beneficios o desventajas que trae y puedan adaptar mejor la organización.

Así mismo, el conocimiento que desprenda de la organización es clave para poder crecer y desarrollarse, es importante el involucramiento de sus miembros, que se fomente la participación en reuniones para profundizar en la situación de la empresa; esto debe de trabajarse muy de cerca con todos los integrantes mediante grupos sociales formados en comunidades de WhatsApp para intercambiar ideas, propuestas, entre otros de manera informal para que luego se pueda plantear en propuestas formales.

Se debe de trazar objetivos para la mejora de los lazos familiares entre todos los miembros, no solo en las reuniones familiares se mejoran los acercamientos, sino que también es importante se considere a los líderes que puedan mantener una interacción personal con los otros miembros de la familia, las otras generaciones y hasta las personas que no son de la familia. Para este acto se recomienda desarrollar la actividad denominada Consejo de Familia, muy parecido a una

junta directiva donde se aborden las preocupaciones y decisiones de la familia de manera formal y programada periódicamente.

Además, las capacidades organizaciones se aprenden con el tiempo y la experiencia, es recomendable que los miembros aprovechen en especializarse para mejorar su desempeño y performance dentro de las áreas donde laboran, así las funciones que ejecutan será mucho más estratégicas. Se debe de mejorar la capacidad de comunicación de los integrantes y reducir los niveles de informalidad en todo sentido mediante el uso de sistemas de información que impidan más comportamientos inconstantes.

Es importante que la empresa defina entre sus integrantes el concepto de empresa o corporación familiar, debido a que el enfoque puede ser muy diverso y hasta complejo, se deben de utilizar criterios que demarquen bien la gestión empresarial para organizar mejor los recursos, estructura y lograr la ventaja competitiva. Así mismo, se requieren de nuevas propuestas en la corporación que consideren el entorno actual y los conceptos de familiness que puedan aplicarse dentro de ella.

Referencias

- Achard, O., y Castello, V. Familiness: strategic determinant for shared value creation. *ASM Business Review*, Vol.8, N° 1, Pág.75
- Aguilar, V. & Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, Vol.49, N°145. Pág. 2-17.
DOI. Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456061607011>
- Ahrens, J.P., Uhlaner, L., Woywode, M., y Zyburá, J. (2018). "Shadow emperor" or "loyal paladin"?- The Janus face of previous owner involvement in family firm successions. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 73-90.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.11.003>
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 11(1), 23-34.
- Arbulú, J. (2021). Toma de decisiones en la empresa familiar: necesidad de una reorganización basada en el gobierno corporativo. *Iberoamerican Business Journal*. Vol 5 N° 1 / Julio 2021 pp. 106 – 138. DOI: <http://dx.doi.org/10.22451/5817.ibj2021.vol5.1.11054>

- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258.
- Cano, M., Fuentes, G., Hernández, M., & Vallejo, M. (2017). Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. *European Journal of family business*, 75-85.
- Carrasco, A. & Sánchez, G. (2014). “El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas”. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*. 3(5), 19-29
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 2, N° 4, julio-diciembre, 2009*: 133-153. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Finnigan, M. (2017). Infographic#: German Family Businesses, 2016–2017. En: <http://www.campdenfb.com/article/infographic-german-family-businesses>
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (7ª. ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Leitterstorff, M.P. y Wachter, M.M. (2016). Takeover premiums and family blockholders. *Family Business Review*, 29(2), 214–230. <https://doi.org/10.1177/0894486515622721>
- Marín, P., Mier-Terán, J., & Lasso de la Vega, C. (2018). La gestión de la comunicación en la empresa familiar. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 28, 55-78.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos. *Pensamiento & gestión*, 116-149.
- Moreira, T., Henrique, H., & Pinheiro, C. (2017). Desempenho financeiro de empresas com características familiares: análise de empresas brasileiras listadas na BM&F. *REGE - Revista de Gestão*, 197-209.
- Muñoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, T. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 197-220.
- Nieto, J. (2016). Modelos de Innovación Empresarial y Selección natural. *3C Empresa*, 5(3), 1 - 10. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/08/art%C3%ADculo1-1.pdf>

- Pearson, A., Carr, J. y Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-969.
- Peña, D., Parrales, J. Ponce, V., Quiñonez, M., Calderón, J. y Ponce, A. (2018). Viabilidad del Modelo de Gestión de la Innovación para Microempresas Familiares del Sector Alimenticio. *Global Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce*. Volumen 18 Issue 3 Version 1.0. ISSN: 2249-4588.
- Perdomo, G. Galindo, O., Vanoni, G. y Quinchía, C. (2020). *Empresa familiar. Estrategia, capacidad y desempeño*. Fondo Editorial Ceipa. Medellín.
- Quejada, R. & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev. Esc. Adm. Neg.* No. 81 Julio-Diciembre Bogotá, pp.149-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Rubio, M. (2016). La influencia de familiness en la estrategia de internacionalización empresarial: una aplicación al sector oleícola. Universidad de Jaén. España.
- Rueda, J. (2011). Factores internos determinantes del éxito en la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia (Tesis de doctorado, Universidad Nebrija, Madrid, España).
- Sierra, G. (2020). Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación. Universidad EAN. Bogotá.
- Solo Revista (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. Solo Consultores. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf
- Watkins, F. y Briano, C. (2019). Sucesión y desempeño de las empresas familiares listadas en la bolsa mexicana de valores. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1-18 <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.223>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivo general	Hipótesis de investigación	Concepto	
			Gestión familiar	
			Categorías	Sub categorías
	Conocer la gestión empresarial familiar en una Corporación en la ciudad de Tumbes 2021		Dimensión estructural	Vínculos de la red
				Organización apropiable
	Objetivos específicos		Dimensión cognitiva	Visión compartida
¿Cómo es la gestión empresarial familiar de la Corporación en estudio en la ciudad de Tumbes 2021?	o Identificar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión estructural.	El estudio no consigna hipótesis al ser de nivel exploratorio		Lenguaje compartido
	o Analizar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión cognitiva.			Confianza
	o Analizar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión relacional.		Dimensión relacional	Normas
	o Analizar la gestión empresarial familiar en una corporación desde la dimensión relacional.			Obligaciones
	o Analizar la gestión empresarial familiar en una Corporación desde la			Identificación
			Capacidades organizacionales	Acceso a la información
				Asociatividad

dimensión capacidades
organizacionales.

Diseño y tipo de investigación	Población, muestra y muestreo	Procedimientos y procesamiento de datos
<p>Diseño no experimental / Enfoque cualitativo / Estudio de caso/ Tipo aplicada</p>	<p>Población: La población está compuesta por los representantes de las cinco empresas de estudio que se han consignado para esta investigación, ellas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estación de Servicios Puyango - THC Aleman - Almacenera Americana Aleman - Grifo Los Tumpis - Inversiones & Constructora Tumpis 	<p>Se solicitó el permiso respectivo al responsable de la corporación con la finalidad de agendar una cita para explicarle el proceso de la recogida de datos, luego se procedió a entrevistar a cada uno de los representantes por medios virtuales. Se procedió a efectuar el procesamiento de las entrevistas mediante el programa informático Atlas. Ti para analizar cada una de las respuestas, con ello formar un mapa mental con las principales ideas recogidas.</p>

Anexo 2: Guía de entrevista**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****Fecha de aplicación:** _____

INSTRUCCIONES: Estimado invitado, la presente entrevista servirá para proporcionar información que ayude como aporte para la investigación de tesis en la empresa familiar de tipo Corporación en la ciudad de Tumbes.

1. ¿Cómo está formado el organigrama de la empresa?
2. ¿Qué se tuvo en cuenta inicialmente para definir el organigrama de la empresa?
3. ¿Qué elementos tuvieron en cuenta para elaborar la misión de la empresa?
4. ¿Cuál es la filosofía de trabajo de la empresa? ¿Cómo la comparten con los trabajadores?
5. ¿Cómo trabaja la corporación la confianza entre todos sus miembros?
6. ¿Existen sistemas que permiten la verificación del cumplimiento de las normas establecidas dentro de la empresa?
7. ¿De qué forma se supervisa o conoce el cumplimiento de las obligaciones dentro de la organización?
8. ¿Cómo logran la identificación del personal con la empresa?
9. ¿Existe algún sistema que permita a la alta gerencia tener acceso a toda la información dentro de la empresa?
10. ¿Tienen las distintas empresas del grupo la capacidad de funcionar como un consorcio?

Anexo 3: Validación de instrumento

Validador 1: Mg. Camilo Girón Córdova



CONSTANCIA DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **RAFAEL CAMILO GIRON CORDOVA** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ESTUDIO DE LA GESTION EMPRESARIAL EN UNA CORPORACION FAMILIAR, TUMBES 2021”**, elaborado por la Estudiante **KIARA TERESA BOGGIO SALAZAR**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de abril de 2021.

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Rafael Camilo Girón Córdova', written over a light blue horizontal line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Rafael Camilo Girón Córdova

Cargo Actual: Docente del Area de Talento Humano Dpto de CC.EE. - USAT

Validador 2: Mg. Martha Portaro Inchaústegui



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Martha Portaro Inchaústegui**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ESTUDIO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN UNA CORPORACIÓN FAMILIAR, TUMBES 2021”**, elaborado por la Estudiante **KIARA TERESA BOGGIO SALAZAR**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 24 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Martha Portaro', is written over a light-colored rectangular background.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr/ Mg./Lic. Nombre: Mgtr. Martha Portaro.

Cargo Actual: Docente Facultad Ciencias Empresariales

Validador 3: Mg. Rolando Malca



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **ROLANDO EDUARDO MALGA CORREA**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ESTUDIO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN UNA CORPORACIÓN FAMILIAR, TUMBES 2021”**, elaborado por la Estudiante **KIARA TERESA BOGGIO SALAZAR**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 26 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line extending to the right.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Malca Correa Rolando Eduardo

Cargo Actual: Docente de Posgrado y Pregrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.