

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Influencia de la familia en los recursos y capacidades de una empresa familiar. Caso: “Transporte Espinal E.I.R.L.”**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

HERNANDEZ ESPINO, Stephanie Dayana

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

ESPINAL INOCENCIO, Marcos Manuel

VASQUEZ CHUMPITAZ, Alvaro Alonzo

Asesorados por: Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, 27 de octubre de 2021

La tesis

**Influencia de la familia en los recursos y capacidades de una empresa familiar. Caso:  
“Transporte Espinal E.I.R.L.”**

Ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera

[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

[Tercer Jurado]

Agradezco a mis padres, a mi hermana por su apoyo incondicional a lo largo de este camino. También, de manera muy especial a la mujer de mi vida, mi abuelita Felipa por su amor, confianza y alegría. A Hugo por acompañarme e incentivarme en cada paso. A Tania y Luis por ser mis personas favoritas. A Alvaro y Marcos ¡lo logramos chicos! Finalmente, agradezco a “mis terremotitos”, Capricho y Bamboo, mis compañeritos de amanecidas.

**Stephanie Hernández**

A mis padres quienes con su esfuerzo y dedicación forjaron la persona quien soy en la actualidad. A mis abuelos de quienes me siento orgulloso de tenerlos en mi vida. A Stephanie y Álvaro por el equipo académico que hemos construido y la amistad que seguirá perdurando. A Berenice, que nuestro amor y conexión nos permitirá seguir cumpliendo nuestros metas juntos. A cada profesor y compañero de mi etapa universitaria, los llevaré en mi corazón y en mis recuerdos.

**Marcos Espinal**

A los familiares que me apoyaron y dieron su cariño, a pesar de las dificultades, a lo largo de este difícil camino. A mi abuela que ha sido mi motivación durante este proyecto y a la que extraño mucho. A Marcos y Stephanie por el gran esfuerzo, trabajo y amistad a lo largo de nuestro proyecto. A todas las personas que hicieron posible el desarrollo de esta investigación. A todas las personas que hicieron de mi etapa universitaria, la mejor etapa de mi vida.

**Álvaro Vásquez**

Un agradecimiento muy especial a nuestro asesor y guía Jorge Mendoza, por su paciencia, tiempo y orientación a lo largo de esta investigación. A la familia Espinal por abrirnos las puertas de su familia y empresa, además por la confianza brindada. Y finalmente, a cada uno de los profesores y personas quienes participaron a lo largo de este proceso.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 1  |
| Capítulo 1: Planteamiento de la investigación .....                       | 2  |
| 1.    Problema de Investigación .....                                     | 2  |
| 2.    Preguntas de Investigación.....                                     | 4  |
| 3.    Objetivos de Investigación.....                                     | 5  |
| 4.    Justificación .....   | 5  |
| 5.    Viabilidad.....   | 7  |
| Capítulo 2: Marco Teórico .....   | 8  |
| 1.    Empresa Familiar .....  | 8  |
| 1.1    Definición de Empresas Familiar .....                              | 8  |
| 1.1.1.    Diferencias Empresa Familiar y no Familiar .....                | 9  |
| 1.1.2.    Ventajas y desventajas de una Empresa Familiar.....             | 10 |
| 1.1.3.    Modelos de los tres círculos .....                              | 11 |
| 1.2.    Crecimiento empresarial .....                                     | 15 |
| 1.2.1.    Etapas del ciclo de vida:.....                                  | 15 |
| 1.2.2.    Factores que contribuyen al crecimiento.....                    | 20 |
| 1.2.3.    Factores que limitan el crecimiento: .....                      | 21 |
| 1.2.4.    Estancamiento empresarial.....                                  | 22 |
| 1.3.    Dimensiones de la Empresa Familiar.....                           | 24 |
| 1.3.1.    Efecto familia en la empresa. ....                              | 24 |
| 1.3.1.1.    Dinámica familiar .....                                       | 24 |
| 1.3.2.    Gestión de conflictos.....                                      | 28 |
| 1.3.1.3. Continuidad.....   | 30 |
| 1.3.2.    Recursos y capacidades de la Empresa .....                      | 34 |
| 1.3.2.1. Recursos y capacidades operativas .....                          | 36 |
| 1.3.2.2. Recursos y capacidades humana .....                              | 38 |
| 1.3.2.3. Recursos y capacidades financieras. ....                         | 42 |
| Capítulo 3: Marco Contextual .....  | 44 |
| 1.    Sector transporte Latinoamérica - Perú.....                         | 44 |
| 1.1.    Estado actual del sector .....                                    | 44 |
| 1.2    Impacto COVID-19 en el sector transporte de carga .....            | 46 |
| 2.    Empresas familiares en el Perú .....                                | 47 |
| 2.1. Contexto e importancia de las empresas familiares en el Perú .....   | 47 |
| 2.2.    Factores que aseguraban el futuro de las Empresas Familiares..... | 48 |
| 2.3.    Próxima generación será vinculada o no a la empresa. ....         | 51 |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| 3.   | Caso de estudio: “Transporte Espinal E.I.R.L.” .....   | 52  |
| Capítulo 4: Marco Metodológico .....   |  | 58  |
| 1.   | Alcance de la Investigación .....  | 58  |
| 2.   | Enfoque de la Investigación .....  | 58  |
| 3.   | Diseño Metodológico .....  | 59  |
| 4.   | Selección de caso de estudio .....   | 60  |
| 5.   | Fuentes y Herramientas de investigación .....  | 61  |
| 6.   | Análisis de Datos .....  | 63  |
| 7.   | Secuencia Metodológica .....   | 64  |
| 8.   | Validez .....  | 65  |
| CAPÍTULO 5: Diagnóstico de Hallazgos y Propuestas .....  |  | 67  |
| 1.   | Precedentes y Hallazgos .....  | 67  |
| 1.1.   | Interrelación Empresa- Familia .....   | 68  |
| 1.2.   | Interrelación Familia- Propiedad .....   | 72  |
| 1.3.   | Interrelación Empresa- Propiedad – Familia .....   | 73  |
| 2.   | Capacidades y Recursos de Transporte Espinal E.I.R.L. ....   | 74  |
| 2.1.   | Capacidades y Recursos de Recursos Humanos .....   | 74  |
| 2.2.   | Capacidades y Recursos Operativos .....  | 78  |
| 2.3.   | Capacidades y Recursos Financiero .....  | 82  |
| 3.   | Análisis estratégico .....   | 84  |
| 4.   | Definición De Escenarios .....   | 86  |
| 5.   | Propuesta .....  | 87  |
| 5.1.   | Escenario 1: No tiene recursos, ni capacidades; sí hay influencia Familiar. ....                   | 88  |
| 5.2.   | Escenario 2: Sí tiene recursos y capacidades; sí hay influencia Familiar. ....                     | 95  |
| 5.3.   | Escenario 3: No tiene recursos, ni capacidades; no hay influencia de la Dinámica Familiar. ....    | 102 |
| 4.4.   | Escenario 4:<br>Sí tiene recursos y capacidades; no tiene influencia de la Dinámica Familiar ..... | 105 |
| Conclusiones Y Recomendaciones .....   |  | 106 |
| REFERENCIAS .....  |  | 114 |
| ANEXOS .....   |  | 124 |
| ANEXO A: Guías de entrevistas .....  |  | 124 |
| ANEXO B: Identificación y definición de las variables relacionadas al efecto de la familia Transportes Espinal. .... |  | 129 |
| ANEXO C: Matriz de Hallazgos .....   |  | 130 |
| ANEXO D: Análisis Estratégico .....  |  | 132 |
| ANEXO E: Fotos .....   |  | 156 |

## LISTA DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: Superposición de los sistemas de la empresa familiar. ....  | 11  |
| Tabla 2: Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de tres círculos. ....           | 14  |
| Tabla 3: Interrelación del Modelo de Tres Círculos.....  | 14  |
| Tabla 4: Factores que limitan y contribuyen el crecimiento. ....   | 22  |
| Tabla 5: 10 aspectos a tomar en cuenta durante el proceso de sucesión: .....                               | 28  |
| Tabla 6: Comparativo de diversos sistemas de mejoramiento productivos. ....                                | 37  |
| Tabla 7: Proceso de obtención de los perfiles profesionales. ....  | 40  |
| Tabla 8: Factores motivadores en las organizaciones empresariales. ....                                    | 41  |
| Tabla 9: Diferenciación de factores motivadores.....   | 41  |
| Tabla 10: Reglamentos importantes para Transporte Espinal.....   | 56  |
| Tabla 11: Tácticas de estudio de caso para cuatro pruebas de diseño.....                                   | 60  |
| Tabla 12: Relación de entrevistados.....   | 62  |
| Tabla 13: Relación de actores de Transporte Espinal E.I.R.L.....   | 62  |
| Tabla 14: Variables relevantes en el Caso de Estudio.....  | 64  |
| Tabla 15: Número de Servicios Semanal .....  | 79  |
| Tabla 16: Ventas netas a clientes .....  | 83  |
| Tabla 17: Escenarios del impacto de la dinámica familiar en los Recursos y Capacidades de la empresa. .... | 86  |
| Tabla 18: Escenario 1.....   | 88  |
| Tabla 19: Temas que debería tocar el consejo familiar.....   | 91  |
| Tabla 20: Escenario 2.....   | 95  |
| Tabla 21: Características particulares: .....  | 100 |
| Tabla 22: Diferencia SAC y EIRL .....  | 100 |
| Tabla 23: Escenario 3.....   | 102 |
| Tabla 24: Causas de fidelidad a los servicios.....   | 104 |
| Tabla 25: Escenario 4.....   | 105 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Tipos de Riquezas predominantes en empresas familiares.....                                       | 9  |
| Figura 2: Modelo de Tres Círculos .....   | 12 |
| Figura 3: Fases del Crecimiento Empresarial.....  | 18 |
| Figura 4: Retos en el Ciclo de Vida de la Empresa Familiar .....  | 20 |
| Figura 5: Cuatro dimensiones de la empresa.....   | 26 |
| Figura 6: Modelo de Empresa Familiar Sostenible .....   | 32 |
| Figura 7: Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.....                   | 35 |
| Figura 8: Tipos de Reclutamiento .....  | 39 |
| Figura 9: Etapas de un proceso de selección.....  | 39 |
| Figura 10: Restricción del Sistema Empresa.....   | 37 |
| Figura 11: PBI Nacional y PBI Sector transporte (millones de soles) (2011).....                             | 44 |
| Figura 12: Empresas aún vigentes desde la fundación de su negocio principal.....                            | 47 |
| Figura 13: Generación actual liderando el negocio.....  | 48 |
| Figura 14: Periodo desde el cual el negocio cuenta con un Acuerdo de Familia o Protocolo Familiar.<br>..... | 49 |
| Figura 15: Mujeres Cargos Directivos. ....  | 50 |
| Figura 16: Existencia de miembros preparados para liderar la siguiente generación. ....                     | 50 |
| Figura 17: Aspectos importantes para preparar a las generaciones más jóvenes. (%).....                      | 51 |
| Figura 18: Línea de Tiempo de la empresa familiar: Transporte Espinal .....                                 | 55 |
| Figura 19: Jerarquía Organizacional .....   | 78 |
| Figura 20: Flujograma.....  | 81 |



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación académica tiene como objetivo realizar un diagnóstico del efecto de la familia Espinal en la organización “Transporte Espinal E.I.R.L” y de sus recursos y capacidades; por consiguiente, elaborar propuestas que contribuyan a la continuidad empresa – familia y el crecimiento de la organización. Para llegar a este objetivo, se identificó la existencia de la influencia de la familia en la organización. Se realizó la revisión bibliográfica para definir las variables a analizar durante la investigación.

El caso de estudio utilizado en esta investigación es “Transporte Espinal”, el cual es una empresa familiar, que se desenvuelve en el sector de transporte, específicamente dedicándose al transporte de carga. En cuanto a la metodología utilizada, se tiene un alcance descriptivo con un enfoque cualitativo, además, se optó por un diseño de caso de estudio.

Se realizaron entrevistas a los principales actores de la familia y la empresa para la recopilación de información fundamental y su posterior análisis de las variables. Luego, se pasó a diagnosticar el efecto de la familia a partir de variables relacionadas a la dinámica familiar y de los recursos y capacidades de la empresa. Por último, se definieron cuatro escenarios a partir de la existencia de la influencia familiar y de los recursos de la empresa, según el escenario se pasa a presentar las propuestas que contribuyan a la continuidad de la familia y empresa.

## INTRODUCCIÓN

El sector transporte de carga es un sector muy importante en la cadena operativa de cualquier ámbito económico. En el Perú, este sector se caracteriza por la presencia de numerosas empresas pequeñas y familiares, grupo al cual pertenece el caso de estudio de este proyecto. La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar y analizar el efecto de la familia Espinal en la empresa “Transporte Espinal E.I.R.L.” y en sus recursos y capacidades, a partir de este análisis se presentará propuestas que aseguren la continuidad empresa – familia y su crecimiento económico.

El primer capítulo tiene como objetivo plantear el problema de investigación a desarrollar, evidenciar la importancia, justificación y viabilidad; y por último, plantear los objetivos de esta investigación. En el segundo capítulo, se tiene como objetivo plantear el marco teórico para sustentar el desarrollo de la investigación. En el cual los temas presentados y desarrollados son las empresas familiares, crecimiento empresarial, el efecto de la familia en la empresa, continuidad empresa – familia, gestión de conflictos y; gestión de recursos y capacidades. El tercer capítulo tiene como objetivo describir el contexto en el que se desarrolla el caso de estudio, por ende, se describe el estado actual del sector transporte de carga, la actualidad de las empresas familiares en el Perú y la descripción del caso de estudio “Transporte Espinal E.I.R.L.”.

En el cuarto capítulo, se tiene como objetivo plantear la metodología a seguir durante la investigación, por lo que se definirá el alcance, enfoque y diseño a seguir. Además, se especifica las herramientas de recolección a utilizar para el recojo de información. El quinto capítulo, se presentan los hallazgos encontrados. Estos se presentarán utilizando las interrelaciones presentadas en el modelo de tres círculos, empresa, familia y propiedad, además, se presentarán los recursos y capacidades de la organización. Luego, se realiza un análisis estratégico con el objetivo de complementar la elaboración de las propuestas. Por último, se presentan las propuestas, a partir de cuatro escenarios planteados para la organización. Una vez presentadas las propuestas, se presentan las conclusiones de la presente investigación.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del problema empírico identifica los problemas más representativos en los diversos contextos en los cuales se desenvuelve la investigación. Su posterior análisis permite identificar las áreas de estudio para establecer el marco teórico. La información recopilada dispone de tres (3) elementos: Los problemas del sector transporte a nivel nacional, las características y limitaciones de las empresas familiares; y la identificación del problema empírico en el caso de estudio.

## 1. Problema de Investigación

En el Perú, el sector transporte no cuenta con una adecuada infraestructura lo cual afecta a las empresas del sector. Además, afecta las posibilidades de las empresas de ser competitivas y en su productividad (Wilmsmeier, 2015). Esta brecha en infraestructura de países como el Perú, se puede deber a la poca inversión en Km<sup>2</sup> de infraestructura y por regulaciones poco efectivas para impulsar el sector (Martínez, 2010).

Se debe especificar que la presente investigación se centra en el transporte de carga interno, el cual se basa en la distribución de mercadería de proveedor a clientes. Dentro de este sector, las empresas presentan un problema de calidad, esto se debe a que muchas empresas fijan precios por debajo del costo marginal lo que lleva a las empresas tengan pérdidas, estas empresas suelen incurrir en costos por sobre carga y exceso de horas laborales (Martínez, 2010). Las debilidades de las empresas les privan de la capacidad de cumplir con contratos más rentables de grandes clientes que exigen un nivel de profesionalismo y calidad, por lo que el sector se vuelve realmente rentable solo para empresas grandes que pueden atender este mercado que son el de consumo masivo, medicamentos y mercancía peligrosa (Martínez, 2010). Otro problema que está relacionado a la informalidad y a la baja calidad del sector, es la falta de capacidades empresariales de los transportistas. Según Martínez (2010), existe una falta de visión de negocios. No más del 5% de las empresas serían capaces de gestionar su servicio, pues gran mayoría trabaja de forma tradicional (Cuya, De la Guerra, Leyva, & Pachas, 2015).

En el 2015, se realizó una investigación sobre las empresas del sector transporte de carga en Lima metropolitana. Se concluyó, a partir de varias entrevistas con gerentes de las empresas, que en el sector hay una clara debilidad en el planeamiento estratégico, además, se evidenció que no existe un involucramiento del personal para el desarrollo de estrategias y políticas (Cuya, De la Guerra, Leyva, & Pachas, 2015). Esto se puede deber a que no tienen un sector organizado, por lo que siempre priorizan actividades del día a día como el mantenimiento de vehículos por encima de planeamientos a largo plazo (Cuya, De la Guerra, Leyva, & Pachas, 2015).

A partir de los problemas mencionados, se concluye que el sector tiene un mercado imperfecto. Existen bajas barreras de entrada, por la diversidad de empresas que existen y el número de empresas informales no solo en el Perú, sino en toda la región, y barreras de salidas elevadas por el tipo de competencia que existe que hace que haya una baja calidad de servicio y un sistema ineficiente de fijación de precio, al no poder ofrecer un servicio de calidad que valga un precio mayor al costo marginal, además, de pocos incentivos a la planificación e innovación (Martínez, 2010).

Por otro lado, gran parte del sector lo conforman empresas pequeñas y medianas, donde no existe una estructura organizacional bien definida. Esto se puede deber a que la mayoría son empresas familiares o unipersonales, donde las funciones primordiales son asumidas por una sola persona (Díaz, Haro, Luna, & Torres, 2015). En el caso de empresas familiares, existen dos factores importantes y que interactúan constantemente, estos son la familia y la empresa, dentro de estos dos factores existen las prácticas familiares y las prácticas empresariales (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Por ejemplo, suele darse que las prácticas familiares y empresariales son similares, debido a que son moldeadas por la misma familia fundadora. Un problema muy recurrente en estas empresas es que muchas veces los objetivos de la familia difieren de los objetivos económicos de la empresa o de los verdaderos objetivos que una empresa debería plantearse, es decir las prácticas o el cómo es la familia y su perspectiva entran en conflicto con lo que verdaderamente necesita la organización (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

En muchos casos es la propia familia la que representa una amenaza importante para el desarrollo de la empresa. Kets de Vries (2007) afirma que los conflictos personales entre los miembros de la familia, la falta de confianza y las relaciones difíciles como la rivalidad entre hermanos afectan directamente a la existencia de la empresa en el largo plazo, además, este tipo de problemas son muy recurrentes en empresas familiares.

El sistema familiar de las empresas las vuelve muy reacias al cambio (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Esto puede ser la causa de que las empresas del sector no cuenten con una estructura organizacional establecida, debido a que no cambian mucho desde que se fundan (Salazar, 2005). Esta disyuntiva entre el factor familia y el factor empresa, afecta diferentes aspectos de la empresa. En el caso de redes de la empresa, las redes de contacto de la familia, influyen en las redes de la empresa. Esto puede ser negativo debido a que muchas veces se escogen clientes o proveedores a conocidos de la familia, opciones que pueden no ser las mejores para la empresa (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). En este caso, la familia es la beneficiada, mas no la empresa, la familia es la que fortalece su propia red de contactos.

En cuanto a los objetivos, ya se ha mencionado que los objetivos de la familia y de la empresa pueden diferir de lo que necesita la empresa. Esto suele darse debido a que la empresa se ve completamente influenciada por la familia, incluso la generación fundadora luego de delegar las

responsabilidades quiere imponer sus objetivos por encima de la nueva generación que puede comprender mejor lo que la empresa necesita en esta nueva etapa (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

Por otro lado, otro problema recurrente en las empresas familiares es de ámbito económico. Al 2019, Mariana Garland, presidenta de la Asociación de Empresas Familiares, sostiene que más del 80% de las 2.3 millones de empresas registradas tienen origen familiar (El Peruano, 2019). Sin embargo, de este número solo el 30% pasan a una segunda generación y apenas el 5% a la tercera (PQS, 2014). A partir de ello, el deceso del negocio en las empresas se explica en las variables que influyen en su estancamiento económico.

Dicho problema es inherente a su estructura. Según Greiner (1998), las empresas en general atraviesan diversas fases de su ciclo de vida, donde presentarán un problema en específico que será el punto de quiebre para el despegue, estancamiento o derrumbe del sistema administrativo. En relación con las empresas familiares, Danco se refiere a ellas como organizaciones sin crecimiento en el cual las decisiones de sus responsables no garantizan la vitalidad de sus firmas (Ward, 1994). La situación es aún más crítica al considerar que ellos representan el 60% - 70% del empleo y 40% del PBI nacional (Diario Gestión, 2018).

En relación a nuestro caso de estudio, la organización elegida es una muestra significativa de los sucesos desarrollados previamente. Transporte Espinal E.I.R.L. es una empresa familiar del sector transporte de más de 20 años en el mercado que presenta un crecimiento estancado. Dicho contexto, es influenciado por la dinámica familiar y los conflictos familiares que culminan por generar actividades que destruyen valor a la organización. De esta manera, nuestro objetivo para el siguiente capítulo será detallar los ámbitos teóricos en los cuales nuestro caso de estudio de desarrolla.

## **2. Preguntas de Investigación**

PG: ¿Cuál es el efecto de la familia en “Transporte Espinal E.I.R.L.” y cuál es el estado de sus recursos y capacidades para fomentar su continuidad y crecimiento?

*Preguntas específicas:*

PE1: ¿En qué entorno se desarrolla Transporte Espinal E.I.R.L.?

PE2: ¿Qué problemas enfrenta como empresa familiar el caso de estudio y cuál es la situación actual de este en relación a sus recursos y capacidades?

PE3: ¿Qué propuestas podrían asegurar la continuidad y crecimiento de “Transporte Espinal E.I.R.L.”?

### 3. Objetivos de Investigación

OG: Diagnosticar el efecto de la familia en los recursos y capacidades de “Transporte Espinal E.I.R.L.” para la elaboración de propuestas dirigidas a su crecimiento.

*Objetivos específicos.*

OE 1: Describir el entorno en el cual se desarrolla la empresa “Transporte Espinal E.I.R.L.

OE 2: Realizar un diagnóstico de los problemas, recursos y capacidades de “Transporte Espinal E.I.R.L.” como empresa familiar del sector transporte de carga.

OE 3: Formular propuestas que aseguren la continuidad empresa- familia y el crecimiento de “Transporte Espinal E.I.R.L.

### 4. Justificación

La presente investigación toma relevancia para la empresa debido a que, como se explicó en el problema empírico, los distintos problemas que existen en el sector y que tiene la empresa, la hacen poco competitiva en el mercado. Este nivel de competitividad es importante en un sector donde la calidad del servicio brindado es importante para diferenciarse frente a la competencia. Es importante para la empresa que el cliente perciba la calidad, seguridad y fiabilidad en el servicio; debido a que, en un sector donde la calidad de los servicios es baja, ser competitivos y dar un servicio de calidad puede hacer gran diferencia entre el éxito o fracaso de la empresa (Cedeño & Carcacés, 2010).

La competitividad de la empresa influirá en su continuidad. Este tema es importante dentro de las empresas como “Transporte Espinal” que son empresas familiares. Esto debido a que solo el 30% de las empresas llega a la segunda generación y solo el 10%, a la tercera (Goyzueúa, 2013). Por lo tanto, asegurar la continuidad de la empresa es indispensable; debido a que, permite el aseguramiento del patrimonio familiar (Araya, 2017).

Por un lado, la empresa pertenece al sector de transporte, específicamente al transporte de carga. Este sector tiene gran relevancia en las actividades económicas del país y el mundo, el 60% del comercio mundial se da a través del transporte terrestre. En el caso del Perú, el 90% de la carga transportada se da a través del transporte terrestre (Cuya, De la Guerra, Leyva, & Pachas, 2015). Además, según Martínez (2010), en países como Colombia y Perú, el sector representa cerca del 10% del PBI nacional. Incluso menciona que el servicio de transporte es la barrera más importante para la competitividad de las cadenas logísticas del mercado interno e internacional. Esto se debe a que el transporte influye en el desarrollo económico de los países al brindar una mayor integración de los diversos mercados (Wilmsmeier, 2015). El sector transporte actúa como un facilitador para generar la disponibilidad de distintos recursos y servicios. Por ejemplo, dependiendo de la capacidad de este

sector para transportar productos, las empresas productoras planifican su producción. (Wilmsmeier, 2015).

Como se mencionó antes, el sector es generadora de empleos. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo encuestó en el 2018 a 18 761 empresas, con el objetivo de pronosticar la demanda ocupacional para el 2019. En este estudio se pudo conocer que el 5.12% de la demanda total sería del sector transporte (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2018). Además, en el 2014, el Ministerio del trabajo dio a conocer que el sector emplea al 3.2% del empleo nacional (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014). Queda evidenciado que el sector es una generadora de empleos en el país.

Por otro lado, Transporte Espinal es una muestra de la categoría “empresas familiares” dentro del sector. Este tipo de empresas tienen relevancia en el ámbito mundial y en el peruano. Según Salazar (2005), el 60% de las empresas en el mundo son familiares. En el caso del Perú, el porcentaje es mucho mayor, llegando a 90% (El Peruano, 2018). Además, estas empresas tienen gran influencia en el PBI de los países, a nivel mundial aportan el 50% del PBI (Goyzueúa, 2013) y en el caso peruano constituyen el 40% del PBI (El Peruano, 2018).

Como se puede ver, las empresas familiares tienen gran relevancia en la economía del país al que pertenezcan; debido a que actúan como un agente activo en la formación de la estructura económica del país. Además, de que son generadoras de riqueza y empleo (Quejada & Ávila, 2016). En lo último mencionado, en el Perú, las empresas familiares generan entre el 60% y 70% del empleo. Por ello, se evidencia que estas empresas son importantes actores en el ámbito peruano. (Diario Gestión, 2018)

Uno de los ejes a abordar en la presente investigación son las dinámicas familiares. Este tema toma relevancia debido al impacto que tiene en el desempeño, gestión y éxito de la empresa familiar (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Estas dinámicas que surgen de los patrones de conducta de la familia, la cual es la que maneja la organización, definen la forma en que se maneja y gestiona la empresa; por ejemplo, cómo se maneja los conflictos dentro de la familia se traspa al ámbito de la empresa; debido a que, las conductas de la familia se replican para estos conflictos (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

Para la presente investigación se utilizará el modelo de los tres círculos. El estudio del modelo recae en la investigación de diversas empresas cuyas estructuras organizacionales correlacionan la empresa y la familia. Sin embargo, los mayores problemas no provenían de estos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión por parte de los miembros de la familia (Molina, Botero, & Montoya, 2016). Surge así la relevancia del modelo de los tres círculos, el cual detalla cómo se sobreponen los tres pilares de la empresa familiar: Empresa, Familia y Propiedad. Dicho modelo enmarca los principales factores del escaso nivel competitivo de Transporte Espinal y,

además, abarca los lineamientos en su estructura organización con la intención de maximizar labores estableciendo una adecuada dirección a la empresa.

Por último, el desarrollo de la investigación consolida nuestra formación como gestores en tres áreas; primero, análisis; por un lado, identificamos problemas, estructuras organizacionales y modelos de gestión establecidos; por otro lado, analizamos y evaluamos factores internos, externos y otros elementos necesarios. La utilidad de esta área es el diagnóstico de la situación actual de la empresa con la intención de tomar acción de sus necesidades. Finalmente, toma de decisiones, el trabajo enfoca el desarrollo de estrategias a aplicar en una categoría empresarial (familiar) bastante volátil. De esta manera, la precisión de nuestras medidas brindadas debe ser las más exactas posibles. Sin embargo, el trabajo aún sigue ampliando mayor conocimiento debido a que se requiere sistemas de control, retroalimentación y análisis de la gestión de los futuros riesgos.

## **5. Viabilidad**

La presente investigación es viable debido a que, en primer lugar, contamos con fácil acceso a fuentes primarias en relación con la empresa. Además, se cuenta con la aprobación de los encargados de la empresa para utilizar información sobre las áreas y procesos de la empresa para la investigación. En segundo lugar, se cuenta con acceso a diversas bases de datos donde se puede encontrar fuentes bibliográficas relacionadas a empresas familiares, etapas de crecimiento de una empresa y sobre recursos y capacidades. Se cuenta con acceso gratuito por lo que no genera ningún costo acceder a esta información. En tercer lugar, la empresa ha manifestado el interés en la presentación de propuestas que apunten al crecimiento de la organización.

Las circunstancias del estado de emergencia no afectarán en gran medida la recopilación de fuentes primarias y secundarias; por lo tanto, contamos con la facilidad de realizar las entrevistas necesarias a distancias y el acceso a fuentes digitales en las bases de datos que se mencionó anteriormente.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrollará la definición de una empresa familiar, en qué se diferencia de una empresa no familiar, la importancia que tienen estas en el Perú. Además, se desarrollará las dinámicas familiares que afectan a la empresa, las ventajas y desventajas de estas; y por último, se desarrollará el tema de gestión de conflictos, continuidad en empresa familiar y se describirá el modelo de tres círculos de empresas familiares.

### 1. Empresa Familiar

#### 1.1 Definición de Empresas Familiar

Es muy importante poder definir el concepto que implica “empresa familiar”; debido a que, proviene de dos grandes denominaciones “empresa” y “familia”. Primero, “familia” constituye un sistema compuesto por individuos relacionados por vínculos de sangre o de naturaleza política, con determinados intereses, problemas, características, y cuya evolución ha dado origen a una cultura determinada. (Mucci, 2008). Mientras que “empresa”, es una organización orientada a beneficios económicos, dónde desarrollan roles diferentes que interactúan con su entorno bajo objetivos y valores en común para un beneficio a largo plazo (Gallo Laguna de Rins, 2016):

La empresa y la familia son instituciones diferentes; la familia es una sociedad primaria de sociedad, comunidad de vida y amor, pues proporciona intimidad a la personas, educación de sus miembros y esfuerzo por asegurar su manutención y bienestar, mientras que la empresa tiene fines de entregas de productos y servicios, de riqueza económica, desarrollo de las personas que en ella trabajan, esfuerzo por garantizar la continuidad de la empresa y la colaboración en la resolución de erosiones del bien común (Rins, 2016, pág. 39)

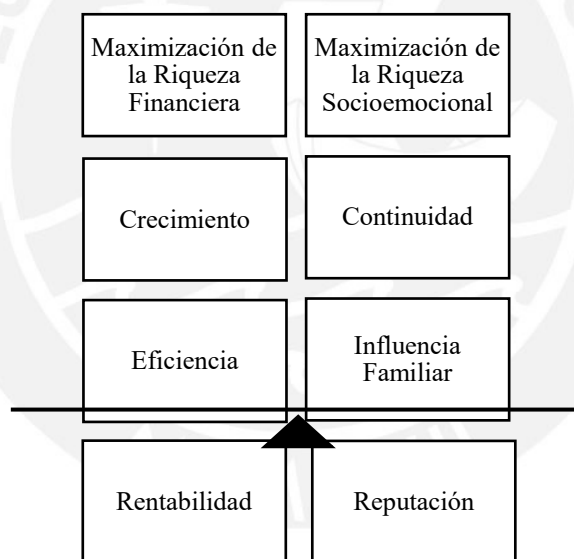
Si bien parece que existe un significado explícito para el concepto de “empresa familiar”, este no es un consenso unificado. La literatura nos permite detallar dos de los enfoques más representativos para comprender su definición: enfoque de componentes de participación y el enfoque de la esencia (Siebels & Knyphausen, 2011, pág. 3). Por un lado, según Vallejo (2007) la existencia de algún tipo de participación familiar referida a gestión, propiedad, gobierno y/o sucesión en una compañía es el atributo para clasificarla como empresa familiar. Por otro lado, Litz (1995) define que la empresa familiar se explica en el hecho de la existencia de la participación de la familia como

condición esencial. Por último, Belausteguigoitia (2017) afirma que la definición está relacionada a que una organización está controlada y operada por los miembros de una familia.

### 1.1.1. Diferencias Empresa Familiar y no Familiar

Los objetivos en las empresas familiares consideran otros aspectos en comparación con las empresas no familiares. Pues aparte de los objetivos económicos, también podemos denominar los objetivos emocionales o socioemocionales pues estos tienen relación con la mejora del bienestar del entorno familiar a través de los vínculos del entorno organizacional (Belausteguigoitia, 2017). Cabe añadir, que los objetivos emocionales no forman parte del plan estratégico, incluso cuidan más de este tipo de riqueza, en lugar del económico; debido a que, si se viera afectado, los propietarios optarían por sacrificar los objetivos empresariales. (Belausteguigoitia, 2017)

**Figura 1: Tipos de Riquezas predominantes en empresas Familiares.**



Fuente: Belausteguigoitia (Belausteguigoitia, 2017)

El hecho de que una familia sea la que controle y gestione una empresa conlleva diferencias con empresas que son manejadas por inversionistas externos o que son dirigidas por una gerencia sin vínculos de familia. Por ejemplo, en cuanto al liderazgo, en las empresas familiares, el liderazgo lo toma el miembro fundador o líder de la familia, lo cual es diferente a otras empresas donde el liderazgo lo ejerce el gerente general (Poza, 2005). En cuanto a la cultura de la empresa, en las empresas familiares, la cultura es adoptada de la familia dueña de la organización; en el otro caso, la alta dirección establece cuál es el tipo de cultura que debe haber en la empresa, lo cual puede presentar más dificultades, debido a que la organización puede no acoplarse a esta (Poza, 2005). Respecto al

nivel de burocracia; en empresas no familiares, suele haber un alto nivel de burocracia, debido a que existen rangos y diferentes niveles jerárquicos (Poza, 2005) ; a diferencia de las empresas familiares, donde el dueño de la empresa y líder de la familia puede tomar una decisión sola por sí mismo en mucho menos tiempo (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

### **1.1.2. Ventajas y desventajas de una Empresa Familiar**

Una de las ventajas que cuenta una empresa familiar es que al tener una estructura organizacional poco formalizada y delimitada, las decisiones por parte del fundador o dueño no pasan por un proceso burocrático y son más rápidas, decisiones importantes se toman en minutos (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). La flexibilidad de la familia al dedicar grandes periodos de tiempo a la empresa, sacrificar partes de salario o ganancias con el objetivo de mantener la empresa a flote es una ventaja importante para las empresas familiares (Goyzueía, 2013).

El compromiso es una fuerte ventaja de este tipo de organización. Para el fundador y la familia, la empresa significa su principal sustento, en la mayoría de casos, por lo que la familia y su dedicación tendrán un efecto positivo en los demás colaboradores (Goyzueía, 2013). La cultura de la familia se traslada a los trabajadores, lo cual aumenta la lealtad de estos en relación a la empresa (Poza, 2005).

La planeación a largo plazo está presente en este tipo de empresas, la familia es más efectiva al planear a largo plazo, además, de asumir menos riesgos (Goyzueía, 2013). Esto también se debe a que el gerente general o líder de la empresa tiene muchos años en la dirección de la organización, lo que podría permitirle planear a largo plazo (Poza, 2005) ; sin embargo, el pensamiento en el largo plazo se puede ver afectado por problemas típicos en empresas familiares como conflictos personales (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

En cuanto a las desventajas, el modelo de gestión tradicional da mucha rigidez a las empresas familiares, la empresa se vuelve muy reacia al cambio lo cual puede traer grave consecuencias cuando se enfrenta a cambios importantes en su mercado (Goyzueía, 2013). La siguiente desventaja es la sucesión, el cambio de liderazgo dentro de la empresa puede traer consigo conflictos dentro de la familia y la empresa misma, esto se da debido a que el fundador de la empresa suele mostrar una negativa a la delegación de sus responsabilidades, lo cual puede alargar esta etapa de la empresa (Goyzueía, 2013).

Por último, el nepotismo es una desventaja clásica dentro de las empresas familiares. Esto se da cuando el líder de la familia contrata personal que posiblemente no sea el mejor calificado por relación familiar, esto es común cuando los padres dan posiciones claves a los hijos dentro de la empresa aun cuando no están capacitados (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007)

### 1.1.3. Modelos de los tres círculos

El desarrollo de este modelo nace de los conceptos de empresa y familia, componentes del modelo de dos círculos; debido a que todo negocio busca la rentabilidad; es decir, valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia, el desarrollo y maduración de sus miembros. “Se puede denotar que la empresa es una sociedad y la familia una comunidad” (Ginebra, 1997 citado en Goyzueía, 2013).

**Tabla 1: Superposición de los sistemas de la empresa familiar.**

| SISTEMA FAMILIAR         | SISTEMA EMPRESARIAL    |
|--------------------------|------------------------|
| Emocional                | Va a lo concreto       |
| Enfoque hacia adentro    | Enfoque hacia afuera   |
| Poco cambio              | Mucho cambio           |
| Aceptación incondicional | Aceptación condicional |

Fuente: Braidot (1999)

Sin embargo, el modelo de tres círculos considera ambos conceptos como sistemas; debido a que, busca explicar la confusión adicional que genera la propiedad y la gestión (Goyzueía, 2013). Es así que (Molina, Botero , & Montoya , 2016), exponen en los tres pilares que conforman la empresa familiar, entre ellos conceptos de familia, empresa y propiedad.

Este modelo nace a raíz de un análisis de cómo poder abordar la problemática de sucesión en una empresa familiar y la falta de profesionalización entre los miembros de esta. Por ello, se abordará el Modelo de Tres Círculos (Gersick Davis, 1997), el cual fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982. El modelo se centra en empresas controladas por una familia que convergen con la propiedad y que es gestionada por al menos dos miembros de ella (Goyzueía, 2013). De esta manera, (Gersick Davis, 1997) establecen tres áreas funcionales (Familia, Empresa y Propiedad) y sus respectivas variables de interrelación, pues se refieren a accionistas, lazos sanguíneos y las funciones que desempeñan dentro de la organización. Asimismo, detalla la asociación de subconjuntos (7 grupos) con roles específicos que determinan la continuidad de la empresa en la dirección adecuada hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

**Figura 2: Modelo de Tres Círculos**



Fuente: Taiguri y Davis (1982) citado en Molina, Botero , & Montoya, 2016, pág. 132

### *Círculos e interrelaciones*

Por un lado, el círculo Familia se encuentran todos y cada uno de integrantes que compartan algún vínculo familiar. Por otro lado, el círculo Empresa corresponde al grupo de individuos que laboran dentro de ella y que reciben algún beneficio económico en relación a su desempeño que ofrece valor a la compañía. Por último, el círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa y debido a que se plantea una serie de deberes y derechos a cumplir. (Molina, Botero, & Montoya, 2016)

Las intersecciones de ambos círculos generan subconjuntos que de una u otra manera, los integrantes que se posicionarán en ellas generarán un impacto significativo en el desempeño de la empresa familiar. En relación a ello, Molina, Botero y Montoya (2016) detalla lo siguiente: si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares.

Intersección Familia – Empresa: En esta primera intersección, los miembros de la familia comparten puestos en las funciones cotidianas de la empresa. A partir de ello, el efecto inmediato se ve reflejado en la competitividad culminando en la disminución o destrucción de valor para la organización. Esto debido a que, ante una ineficiente gestión tanto de las reglas y guiones establecidas como de la comunicación interpersonal la coordinación es limitada, el flujo laboral se ralentiza y los procesos promueven la acumulación de tareas no culminadas. De igual manera, si a dichas variables agregamos las dificultades en las relaciones entre los integrantes de la familia culminaría en situaciones donde la visión y misión de la empresa pueda estar fragmentada.

En la intersección Familia- Propiedad: Se toman elementos familiares que comenzarán a desempeñar aparte de su papel de miembros de familias, tomarán cargos dentro de la empresa, lo cual implica la toma de decisiones desde los puestos en los cuales se encuentren. Cabe añadir, que es aquí dónde se tergiversan los roles, remuneraciones, entre otros.

En la intersección Empresa – Propiedad: Se tiene en cuenta a los elementos que no son parte de la familia empresarial, sin embargo, en esta intersección forman parte elementos que son propietarios de la organización y que, además, desempeñan funciones en las actividades diarias de la empresa (Molina, Botero , & Montoya , 2016). Esto se puede dar en el caso en el que una empresa familiar venda parte de su propiedad a algún inversionista externo a la familia y se le permita ejercer de un puesto de gerencia dentro de la organización.

Por último, se tiene la intersección de los tres sistemas: familia, empresa y propiedad. En esta intersección pertenecen los miembros de la familia que son propietarios de la organización y además desempeñan un puesto de trabajo dentro de la empresa (Molina, Botero, & Montoya, 2016).



**Tabla 2: Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de tres círculos.**

|           | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>ACTIVIDADES CRÍTICAS</b>   | <b>ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>   |
|-----------|--|---|--|
| FAMILIA   | Mantenimiento de la armonía familiar<br>Desarrollo personal de sus miembros.   | Definición de la misión y el protocolo familiar.<br>Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares.<br>Gestión de los conflictos familiares.   | Foro familiar.<br>Consejo de familia.  |
| PROPIEDAD | Mantenimiento de la armonía accionarial.<br>Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.<br>Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. | Definición del plan estratégico de la empresa.<br>Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial.<br>Selección de los miembros del consejo de administración.<br>Gestión de los conflictos entre accionistas.<br>Selección del sucesor. | Asamblea de accionistas.<br>Consejo de administración.<br>Consejo financiero y de inversiones. |
| NEGOCIO   | Máxima eficacia.<br>Mejora del clima organizativo.<br>Continuo desarrollo organizativo   | Diseño de la estructura organizativa.<br>Gestión del cambio e innovación.<br>Establecimiento de la política de recursos humanos.  | Comité de dirección.<br>Otros comités funcionales.   |

Fuente: Amat (2000)

A raíz de ello, nacen los siete grupos de interés en la empresa familiar, como resultado de la interrelación de los tres dimensiones del Modelo de tres Círculos, estos son los siguientes:

**Tabla 3: Interrelación del Modelo de Tres Círculos**

| SUBCONJUNTO | ROL QUE DESEMPEÑA  | INTERESES PROPIOS DEL ROL  |
|-------------|--|--|
| 1           | Miembros de la Familia                                   | Medios económicos para sobrevivir                                      |
| 2           | Accionistas no familiares                                | Retorno sobre inversión dividendos.                                    |
| 3           | Empleados no familiares                                  | Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria |
| 4           | Familiares que trabajan en la empresa familiar           | Seguridad laboral, y económica, mayores responsabilidades, autonomía   |
| 5           | Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar | Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder           |
| 6           | Familiares que son accionistas.                          | Similar a los intereses de 1 y 2                                       |
| 7           | Directivo, familiar y accionistas                        | Todos los puntos anteriores.   |

Fuente: DODERO, 2002 citado en (Goyzueta, 2013, pp. 13-14)

Este modelo, “argumenta la necesidad de entender el comportamiento que caracteriza a los miembros de la familia que influyen en la empresa familiar” (Goyzueía, 2013, págs. 13,14) pues el propósito del modelo es detallar las características únicas de la empresa como consecuencia de la interacción entre los tres círculos que pueden ser fuente de ventajas y de desventajas. Su estudio se complementa desarrollando “el ciclo de vida de las empresas familiares”, la cual señala sus procesos evolutivos representados con periodos de transición y periodos de estabilidad (Goyzueía, 2013).

En la interrelación Familia- Propiedad

En la intersección Empresa – Propiedad se tiene en cuenta a los elementos que no son parte de la familia empresarial, sin embargo, en esta intersección forman parte elementos que son propietarios de la organización y que, además, desempeñan funciones en las actividades diarias de la empresa (Molina, Botero , & Montoya , 2016). Esto se puede dar en el caso en el que una empresa familiar venda parte de su propiedad a algún inversionista externo a la familia y se le permita ejercer de un puesto de gerencia dentro de la organización. Por último, se tiene la intersección de los tres sistemas: familia, empresa y propiedad. En esta intersección pertenecen los miembros de la familia que son propietarios de la organización y además desempeñan un puesto de trabajo dentro de la empresa (Molina, Botero, & Montoya, 2016).

## **1.2. Crecimiento empresarial**

La cantidad de empresas no es lo relevante para el desempeño económico, pero sí la calidad de estas (Coad & Scott, 2018). El crecimiento empresarial es un factor inherente e influyente en la economía nacional; por lo tanto, es significativo tanto investigar como detallar las variables por las cuales una empresa logra un desarrollo significativo y escalable.

### **1.2.1. Etapas del ciclo de vida:**

“El ciclo de vida organizacional en una empresa equivale al sendero evolutivo transitado por ella a través de su existencia” (Leiva, 2006). Ante ello, la propuesta de autores como Greiner, Churchill y Lewis, se explica en la revolución del sistema gerencial a fin de consolidar crecimiento sostenible. De esta manera, se inicia por medio del emprendimiento de una idea de negocio y culmina en exitosos sistemas de gestión para organizaciones a escala mundial (Leiva, 2006).

*Modelo Greiner:*

Larry Greiner, en su modelo, propone una serie de etapas de desarrollo en la cual las empresas suelen pasar a medidas que crecen. Asimismo, el autor centraliza la investigación en establecer una



crisis por etapa y trasluce que la resolución de cada periodo revolucionario determinará en la empresa, el ingreso o no en su siguiente proceso evolutivo (Greiner, 1998). No obstante, dicho proceso revolucionario debe acoplarse según las características y capacidades de la organización con la finalidad de obtener un cambio sustancial y permanente en su estructura de gestión (Greiner, 1998).

“Algunas de las variables que definen el ciclo de vida son el rol del emprendedor, el enfoque de la gestión y la existencia de sistemas” (Leiva, 2006). Por parte de Greiner (1998), enmarca la etapa actual de empresa estableciendo cinco dimensiones claves: la edad y el tamaño de una organización; sus etapas de evolución y revolución; y la tasa de crecimiento de su industria. Asimismo, el análisis de cada dimensión identifica a la empresa en relación a una crisis por etapa correspondiente (Greiner, 1998).

“Cada etapa comienza con un periodo de evolución, con crecimiento y estabilidad constante, y termina con una transición revolucionaria” (Greiner, 1998). Dicha revolución, previa al ingreso a una nueva etapa, crea el contexto de cambios e incentiva el uso de modernas herramientas de gestión evitando ciertas prácticas de gestión previas que maximicen el valor de la compañía. Ello debido a que, el continuo uso de anteriores praxis significaría procesos más tediosos y obsoletos (Greiner, 1998). En consecuencia, cada etapa es resultado de una anterior revolución y a su vez es causa del proceso evolutivo para la siguiente etapa de su ciclo de vida (Greiner, 1998, pág. 9).

#### *Las cinco fases del crecimiento empresarial de Greiner*

En primer lugar, la creatividad. Esta primera fase es el emprendimiento de los fundadores, en muchos casos ellos disponen de una orientación técnica. La comunicación es informal y los procesos no están estandarizados. Sin embargo, se aplica un sistema de gestión específico basado en la cultura y costumbre del fundador que da resultados a su negocio. Sin embargo, “los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no se puede hacer todo como antes; debido a que estas mismas actividades se convierten en un problema (Danco, 2017). De esta manera, los ciclos de producción son cada vez más complejos, el número de trabajadores sobrepasa las capacidades del fundador y los conflictos entre los hermanos crean una crisis de liderazgo.

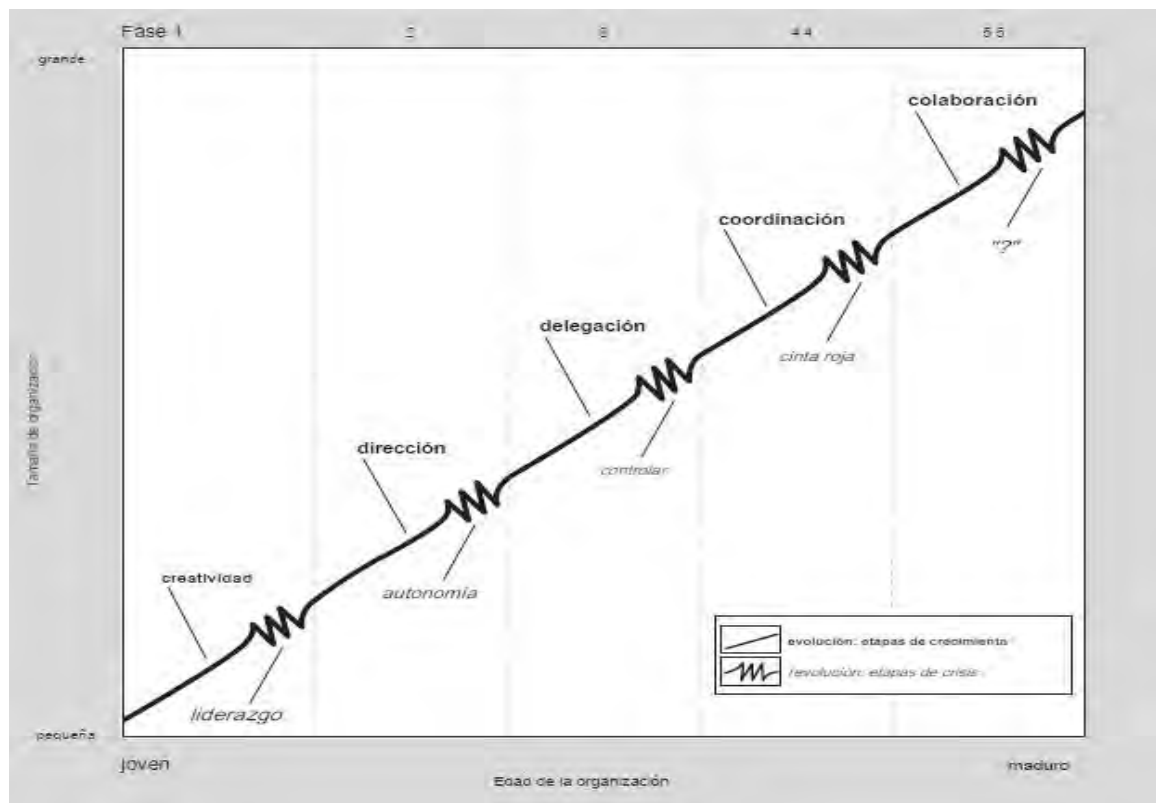
En segundo lugar, la dirección. En esta ocasión, Greiner (1998) recalca la primera revolución del sistema de gestión y cómo la empresa empieza a adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y diferente al predecesor. “Las empresas que sobreviven a la primera fase lo logran instalando un gerente comercial” (Greiner, 1998). Se reconoce a esta etapa por un crecimiento sostenido por medio de un liderazgo capaz, la introducción de sistemas contables, la comunicación es más formal y existe una jerarquía instaurada. Conforme la organización crece se vuelve más compleja y los colaboradores de la jerarquía institucional se sienten divididos por continuar con los procedimientos o tomar iniciativa por cuenta propia (Greiner, 1998). De esta manera, inicia la segunda crisis: autonomía.

Luego, la delegación convierte a la empresa en una sociedad más descentralizada (Greiner, 1998). Una de las características más representativas de la tercera fase es la mayor carga laboral y responsabilidades que los gerentes asumen por plantas (Greiner, 1998). La delegación permite a las empresas expandirse a nuevos mercados, responder más rápido a la demanda de los clientes y desarrollar nuevos productos (Greiner, 1998). Sin embargo, la autonomía a los demás ejecutivos promueve la pérdida de control de los dueños de la empresa. El problema es controlar el poder descentralizado, en el cual los gerentes disponen de recursos sin coordinación con el resto de la empresa.

Asimismo, en la etapa de coordinación se caracteriza por el uso de sistemas formales con la finalidad de propagar la coordinación en toda la empresa (Greiner, 1998). Durante la etapa temprana y media de esta fase el crecimiento es constante y perdurable. Sin embargo, la falta de confianza gradualmente aumenta culminando en una crisis burocrática. Es decir, la organización es muy compleja para ser administrado por medio de programas formales y sistemas rígidos (Greiner, 1998).

Por último, la colaboración. Las empresas que llegan a este nivel optan por la espontaneidad en la acción de gestión a través de equipos y la confrontación hábil de las diferencias interpersonales (Greiner, 1998). El autor reconoce al control social y la autodisciplina como ejes necesarios en comparación el control formal. Como todas las fases, detalladas anteriormente, el nuevo sistema gerencial deberá pasar por una futura revolución. Aún hay poca información para analizar, igualmente Greiner (1998) sostiene que la crisis se centrará en la saturación psicológica de los empleados que crecen emocionalmente y físicamente agotados por la intensidad laboral.

**Figura 3: Fases del Crecimiento Empresarial**



Fuente: Greiner (1998)

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

Según Greiner (1998) y otros autores, sostienen que el crecimiento de una empresa es precedido por una crisis gerencial y que cada evolución es consecuencia de una revolución en sus sistemas. Este caso no es excluyente de las familias empresarias, aunque su crecimiento llega a ser más paulatino y tedioso por su intrínseca naturaleza. “Las empresas dirigidas por personas pertenecientes a una familia que arrastran historia; una educación; una formación y una experiencia única, seguirán una trayectoria marcada por su forma de entender la realidad” (Diéz, Gómez, & Ruzo, 2008). De esta manera, con el objetivo de mantener la gestión de la empresa dentro de la familia nace la correlación entre concepto de ciclo de vida de la empresa familiar y la sucesión generacional.

La finalidad del concepto del ciclo de vida identifica cuándo debe empezar el proceso de sucesión y, asimismo, detalla las capacidades más apropiadas a desarrollar por parte del sucesor para hacer frente a las necesidades de la empresa según su ciclo correspondiente (Amin & Cohendet, 2010). El ciclo de vida de la empresa familiar según Dodero explica la importancia de cómo la correcta intervención de la familia logra superar las crisis propias a su esencia (Goyzueúa, 2013). Por parte de Dodero (2010), propone las siguientes cuatro etapas del ciclo de vida con la finalidad de identificar nuestro caso de estudio:

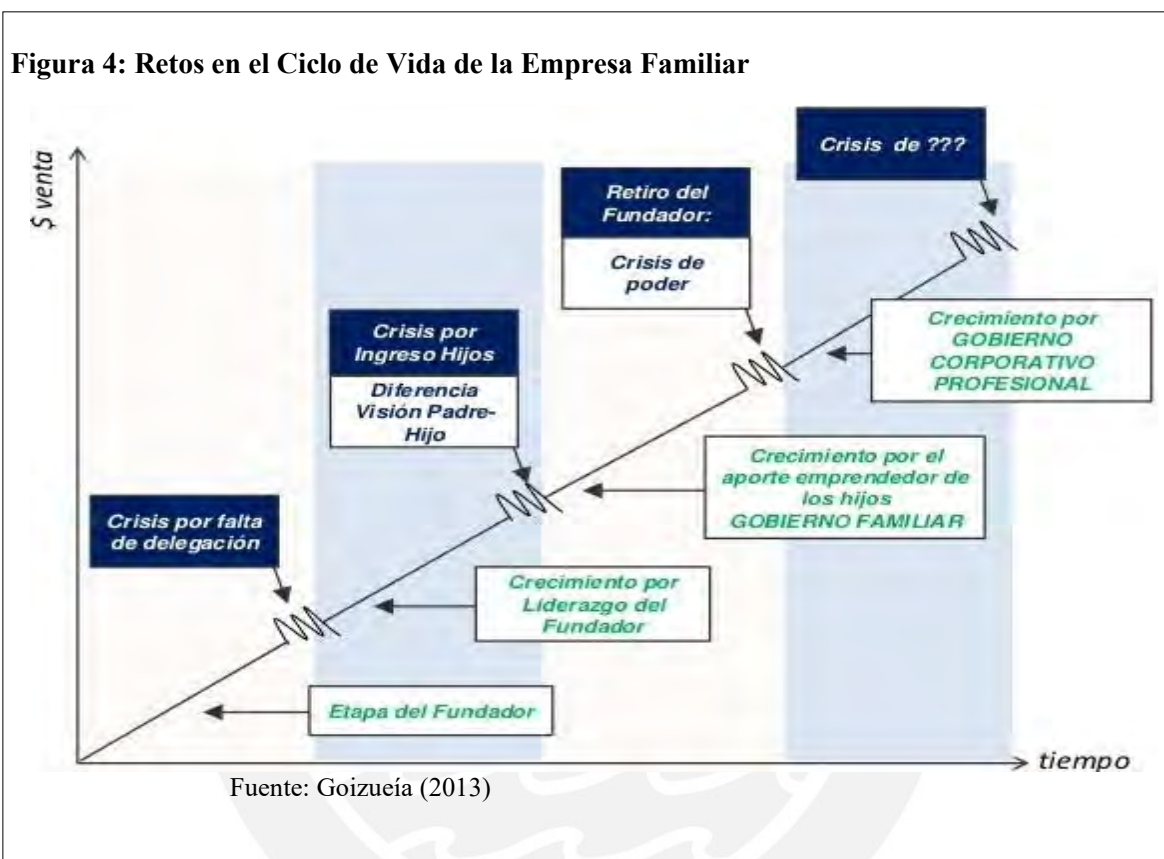
Etapa del fundador, en dicha etapa el emprendedor aprovecha la oportunidad que logra percibir y se entusiasma por llevar adelante su negocio (Dodero, 2010). Los aciertos del fundador logran establecer un crecimiento notorio. Sin embargo, esta etapa refleja problemas tales como la disposición de capital, el desarrollo de un producto viable y la capacidad de lograr impulsar su producto por medio de los canales correctos (Goyzueúa, 2013). Asimismo, el fundador debe hacer frente a la crisis de delegación; debido a que; el negocio necesita un mayor número de personas involucradas para atender una mayor demanda del mercado.

Etapa de liderazgo, el fundador se adapta a las necesidades de su emprendimiento adquiriendo mayores competencias tal como el liderazgo de grupos pequeños. Se establece una estructura funcional de labores, la comunicación sigue siendo informal y los procesos aún no están estandarizados (Dodero, 2010). La segunda crisis nace del ingreso de los hijos al negocio. En este momento, el fundador bordea los 50 años y los hijos comienzan a involucrarse en las decisiones empresariales (Goyzueúa, 2013). Sin embargo, padres e hijos no suelen trabajar en equipo; debido a que ambos disponen de objetivos, estilos de direcciones y visiones diferentes para la organización (Goyzueúa, 2013). El autor sugiere inculcar pasión por el negocio familiar y más aún el compromiso de cada hermano con sus responsabilidades a cargo. El objetivo del fundador es establecer un gobierno familiar en el cual prevalezca el trabajo conjunto de los hermanos sin la necesidad de la imagen paterna como fuente de rescate (Dodero, 2010).

Etapa del gobierno familiar, la empresa reconoce un crecimiento sostenible por medio de los aciertos de los hermanos. Se produce un orden jerárquico y se determinan responsables por cada área. “El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y en ocasiones inversionistas” (Goyzueúa, 2013, pág. 89). A partir del fallecimiento del fundador o años previos al suceso, suele existir una crisis de poder entre los hermanos por quién debería tomar el mando de la organización. “La sucesión es un tema incómodo y difícil de tratar, ya que abrupto suceso genera una incertidumbre del cómo será la dirección de la empresa con la ausencia del fundador y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar los conflictos” (Dodero, 2010). El autor señala que no debería llegarse a este punto sin un sucesor pre establecido. “La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones y expectativas generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos” (Dodero, 2010).

Etapa del gobierno corporativo profesional, los hermanos establecen acuerdos internos sobre el gobierno familiar y alinean sus intereses con los de la organización (Dodero, 2010). Esto involucra que los hermanos establezcan buenas prácticas de gobierno corporativo a favor de superar la crisis anterior. La organización es cada vez más compleja y, a este nivel, exige nuevas competencias para hacer frente a sus objetivos. En dicho contexto, se presentan dos posibilidades: vender la empresa o continuar mejorando la calidad del gobierno. De igual manera, ambas opciones generarán valor a la

organización (Dodero, 2010). La crisis de esta última etapa surge por la falta de comunicación y centralización de la información (Goizueúa, 2013). El directorio y accionistas divergen en la evaluación de la empresa culminando en conflictos por el poder que perjudicarían el futuro de la organización. La solución sería que el gobierno familiar debe poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad (Dodero, 2010).



### 1.2.2. Factores que contribuyen al crecimiento

Según Ward (1994), las empresas de propiedad familiar con la finalidad de crecer y perdurar en el tiempo deben cumplir con ciertas condiciones a fin de superar los retos inherentes a su esencia.

Garantizar visiones estratégicas: Las organizaciones conforme van creciendo necesitan gestionar constantemente visiones estratégicas cada más moderna y eficientes que acoplen las necesidades de la organización. Promover la experimentación estratégica en las empresas familiares es el preámbulo a nuevas actitudes favorables para la generación de valor de la organización (Mintzberg & Waters, 1990). Asimismo, presupuestar el gasto estratégico cubre las expectativas de nuevas iniciativas sin incurrir en gastos exagerados o inesperados.

Atraer y retener a directivos no familiares excelentes: Las empresas familiares necesitan directivos con talento. Por un lado, en diversas ocasiones dichos directores suelen aparecer desde el núcleo familiar, pero estos casos suceden presentarse en empresas familiares con un gobierno corporativo institucionalizado y un consejo familiar eficiente con un plan de sucesión generacional.

Por otro lado, la necesidad de un directivo no familiar es lo más prudente. Ellos al no estar involucrados con la familia, posee un panorama más centrado en las necesidades y proyecciones de la empresa.

Generar una organización flexible e innovadora: El autor sugiere defender los cambios y celebrar las ideas nuevas como parte de la cultura organizacional (Ward, 1994). Estos elementos promueven la identificación de los colaboradores con los valores de la empresa. Por último, el autor detalla la importancia de compartir abiertamente la información de la empresa con la finalidad de disminuir la desinformación y desconfianza de por medio (Ward, 1994).

Crear y conservar capital: Conforme la empresa crece también exige mayor capacidad de retorno y mayores fuentes de inversión. De esta manera, para ayudar a resolver el dilema entre las necesidades económicas de la familia y el aumento de las exigencias empresariales durante su crecimiento se propone conservar el mayor posible dinero en efectivo (Ward, 1994). Los mecanismos para lograrlo son utilizar dinero ajeno, gestionar la estrategia para requerir menos capital y crear un plan de rescate de acciones y una política de dividendos.

Preparar sucesores para el liderazgo: Es muy conocido el contexto donde los miembros de la familia no cumplen con requisitos y habilidades concretas inherentes de su puesto gerencial en su empresa familiar. Con la finalidad de cubrir ciertos vacíos laborales con la siguiente generacional, se debe respaldar al sucesor en su desarrollo de una cultura de cambio en la empresa, fomentar una buena formación con mentores para el sucesor y fijar una fecha para ceder la responsabilidad y el control a la siguiente generación (Ward, 1994).

### **1.2.3. Factores que limitan el crecimiento:**

Según la consultora KPMG, debido a la falta de gobierno corporativo, plan de sucesión y gestión genera que las familias empresarias no evolucionen y limiten su crecimiento a largo plazo (Suárez, 2019).

Por un lado, en relación con el gobierno corporativo, es necesario establecer un Consejo de Familia con la finalidad de generar consensos a favor de decisiones que beneficien la empresa. De otra manera, la inestabilidad de las relaciones interpersonales de la familia, la insatisfacción de algunos miembros y la cultura familiar serán variables que condicionen las buenas prácticas del Gobierno corporativo. Consecuencia de ello, la continuidad de la organización se encuentra envuelta de incertidumbre y disputas familiares por el mando (Chiner, 2017).

Por otro lado, "la sucesión es un proceso que debe evolucionar a la par con la continuidad de la empresa a través del tiempo" (Corredor, 2005). En consecuencia, la falta de un protocolo familiar en la empresa las condenaría a desaparecer antes de la tercera generación (Chumpitaz, 2019). Cabe

resaltar que los protocolos establecidos exigen meritocracia en el ascenso de los puestos e incentiva a los integrantes a promover buenas prácticas de gestión con el fin de salvaguardar la continuidad de la organización. Según un estudio de la Asociación de Empresas Familiares (2019), el 36% de ellas disponen de un protocolo familiar, mientras el 69% que reconocen los beneficios, prefieren mantener su estructura centralizando el poder.

En relación con las micro empresas (el caso de estudio), su investigación también plantea la presencia de problemas inherentes de su estructura. Okpara y Wynn los clasifican en los siguientes cuatro niveles: administrativo, operativo, estratégico y externos (Avolio, Mesones, & Roca, 2018).

A nivel administrativo, los problemas se centran en la estructura organizacional. Asimismo, influye en el desarrollo de los recursos necesarios. Dentro de ello, las sub áreas afectadas son la gestión de recursos humanos y materiales; aspectos contables y financieros; y la capacidad de administrar su propio negocio (Avolio, Mesones, & Roca, 2018). A nivel operativo, el problema nace en la distribución eficiente de los recursos. Es característico encontrar estos tipos de problemas en áreas funcionales tale como operaciones y logística. Ansoff (1965), considera que estos problemas suelen consumir la mayor atención para la empresa y que el reto es maximizar la rentabilidad de las operaciones. A nivel estratégico, las microempresas ven obstaculizado su crecimiento al no ajustar sus productos a la demanda solicitada. Ansoff (1965) parte del establecimiento de objetivos y propone estandarizar un conjunto de recursos que ofrezca las mejores posibilidades para la obtención de estos. Por último, los problemas del nivel externo se desarrolla el entorno del sector (infraestructura, tecnología, etc.).

**Tabla 4: Factores que limitan y contribuyen el crecimiento.**

| <b>Factores que contribuyen al crecimiento</b>         | <b>Factores que limitan el crecimiento</b>                    |
|--|---|
| Garantizar visiones estratégicas                       | Inestabilidad de las relaciones interpersonales de la familia |
| Atraer y retener a directivos no familiares excelentes | Insatisfacción de algunos miembros                            |
| Generar una organización flexible e innovadora         | Cultura familiar y estructura organizacional                  |
| Crear y conservar capital                              | distribución eficiente de los recursos                        |
| Preparar sucesores para el liderazgo                   | Productos o servicios no demandados                           |

Fuente: Adaptado de Ward (1994), (Chiner, 2017), (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019) (Ansoff , 1965) (Chumpitaz, 2019).

#### **1.2.4. Estancamiento empresarial**

Para las empresas en general, el término estancamiento define a la organización que limita su naturaleza competitiva debido a que no ha realizado los cambios necesarios en su modelo de negocios o que, posiblemente, los cambios realizados no fueron exitosos (Mayuri, 2017). Ante dicho caso, la

organización estaría sumergida en un océano rojo donde su nivel de diferenciación es mínimo generando reducción sostenida en ventas, procesos de producción más costosos y menores utilidades hacia sus acreedores.

Greiner (1998) detalla que toda empresa, independiente de su ciclo de vida, se enfrenta a una crisis que puede interrumpir la continuidad de la empresa o la somete a su extinción. Las causas pueden ser variadas dependiendo de la naturaleza y rubro de la empresa. Sin embargo, existen señales que diagnostican a la empresa en un proceso de estancamiento:

Las ventas no crecen: “Una de cada cuatro medianas empresas registra caídas del 50% en ventas por su mala gestión” (Asociación Empresarial IPAE, 2016). Si la organización no cuenta con suficientes ingresos no podrá cubrir sus gastos y sus utilidades se verán reducidas significativamente. Las principales causas son la ineficiente comunicación con sus clientes, el producto no logra mitigar las necesidades de su público objetivo o un ineficaz manejo de sus recursos.

Resistencia al cambio: La falta de conocimiento fue reemplazado por la resistencia al cambio como principal obstáculo para el crecimiento empresarial (Cóndor, 2020). Debemos entender que lo único constante es el cambio y que la adaptabilidad generará resultados favorables. De otra manera, las prácticas de gestión que funcionan bien en una fase generarán una crisis en la siguiente (Greiner, 1998). Por ello, continuar con las mismas estrategias de trabajo y los sistemas convencionales de comunicación lograrán los mismos o hasta menores resultados en un mundo cada vez más competitivo y cambiante.

Duplicidad de responsabilidades: “La falta de distribución de tareas y mala organización son señales y causas de un estancamiento empresarial” (Mayuri, 2017). Asimismo, genera una disminución en la calidad del servicio o producto. Los principales motivos son la desconfianza al delegar a nuevo personal las responsabilidades cotidianas, falta de profesionalización, ineficiente estructura organizacional y sobreestimación de las capacidades de los dueños.

Desorden financiero: “Algunas empresas eficientes, con capacidad de generar utilidades operativas y un buen posicionamiento en el mercado pasan por una grave situación financiera a causa de malos manejos” (Quintanilla, 2019). La capacidad de la organización al ordenar los flujos financieros será el primer cimiento para su subsistencia a corto plazo. De esta manera, la empresa debería optar por conseguir las competencias necesarias para establecer un correcto manejo del dinero. Las empresas que crecen no son las que limitan sus recursos (Robles, 2019).

Ante el contexto del estancamiento de las empresas familiares es importante percibir, en primer lugar, si es debido al ambiente organizacional o por condiciones personales. Por un lado, el ambiente organizacional genera un estancamiento cuando existe un liderazgo deficiente, falta de incentivos, inexistencia de reconocimiento individual e identificación empresarial y ausencia de motivación extraordinaria para proyectos (Rizo, 2018). Por otro lado, las condiciones personales de



los miembros de la familia en relación al desarrollo de sus capacidades limitan a la organización a afrontar nuevos retos. De esta manera, en una familia empresaria la estructura es el reflejo de las historias y costumbres de sus miembros.

“Las empresas familiares están llenas de retos, siendo la principal su supervivencia” (Gil Mena, 2019). De la segunda a la tercera generación, el 85% de las dichas empresas se quedan en el tiempo o si no se extinguen (LanFranco, 2019). De esta manera, los perfiles de la familia más frecuentes que generan el estancamiento y la presencia de conformidad son los parientes sin iniciativa, nuevas generaciones sin ambiciones, parientes políticos bajo presión y accionistas inmovilizados.

“Habitados a un espacio que satisface necesidades, los límites entre estabilidad y conformismo parecen desdibujarse al interior de la empresa, anulando el posible desarrollo profesional” (Rizo, 2018). A partir de ello, los integrantes de la familia que gobiernan la empresa involucran el riesgo de mediocridad permaneciendo apartados de un ambiente retador y cada vez más competitivo. Esto debido a que la percepción de la organización como fuente de riqueza establece a las generaciones, después del fundador, una satisfacción regular y cómoda.

### **1.3. Dimensiones de la Empresa Familiar**

#### **1.3.1. Efecto familia en la empresa.**

##### *1.3.1.1. Dinámica familiar*

Las empresas familiares pueden tener ventajas o desventajas frente a empresas no familiares, esto debido a que existe un “efecto familiar” que genera estas ventajas y desventajas (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). La existencia de este “efecto familiar” se debe a que la familia tiene prácticas y dinámicas que afectan al desempeño de la organización, ya sea positiva o negativamente; por eso cuando se busca explicar el porqué de las prácticas comerciales de la empresa, se debe analizar la prácticas familiares o dinámicas familiares (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Los valores y experiencias de la familia formarán las relaciones, interacciones y cultura de la organización (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Asimismo, la dinámica familia influye en la filosofía de empresa familiar. Esta brindará el equilibrio que le da la familia, a las necesidades de la familia y a las necesidades de la empresa, en otras palabras, si la familia será primero o la empresa primero (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

Por otro lado, esta dinámica familiar afecta cinco dimensiones de la empresa. La primera dimensión es la de “Redes de contacto”, en esta dimensión se desarrollan las relaciones o redes de contacto del sistema familiar y el sistema empresarial (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Por ejemplo, en una empresa familiar o no familiar, estas relaciones se dan a través de la empresa y un proveedor como parte de su cadena de valor, esta relación puede variar dependiendo de

las necesidades de la empresa. Desde la perspectiva individual, un empleado o miembro de la familia, desarrolla estas relaciones para el cumplimiento de objetivos propios que son paralelos a los objetivos de la organización (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

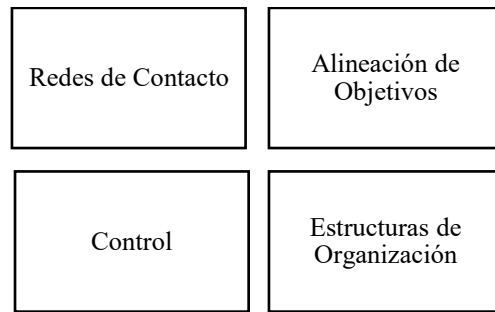
En el caso específico de las empresas familiares, estas relaciones suelen estar influenciadas por la familia, más que por la estrategia de la empresa (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Esto se debe a que posiblemente estas relaciones se mantienen desde el miembro fundador o primera generación hasta la generación que maneja actualmente la empresa por lo que en gran parte la relación se mantiene por la experiencia familiar, además, el cierto grado de informalidad y confianza genera un atajo a diferencia de la burocracia que puede existir en una empresa no familiar (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

La siguiente dimensión es la “Alineación de Objetivos”, esta dimensión se basa en que tan alineados están los objetivos de la familia con los de la organización. Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy (2007), desarrollan esta dimensión evidenciando su importancia cuando no existe esta alineación. Por ejemplo, se puede dar el caso de que los líderes de la empresa y de la familia, ya no son los indicados para la organización debido a que esta se encuentra en un ciclo diferente de vida, por lo que los objetivos que ellos se plantean no son los indicados, mientras que los miembros jóvenes pueden estar mejor capacitados para esta nueva etapa de la empresa y con objetivos más alineados a los de la organización; estas diferencias pueden desbordarse de la familia y afectar negativamente a la empresa (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

La tercera dimensión es la del “Control”. Esta dimensión se basa en cómo la familia tiene el control de la organización, una de las ventajas de las empresas familiares en esta dimensión es que la familia tiene control total en la dirección y puede presionar a la gerencia (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Las dinámicas familiares afectan esta dimensión cuando se dan los conflictos de poder entre miembros de la familia causadas por rivalidades entre hermanos, por ejemplo. La cuarta dimensión es la de “Periodo de tiempo”, la familia tiene una visión de generaciones por lo que gestiona la empresa para sobreviva varias generaciones en la familia (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007), esto permite a los directivos de la empresa tomar decisiones importantes teniendo en cuenta estos periodos de tiempo.

Por último, está la dimensión de “Estructuras de Organización”. En la gran mayoría de empresas familiares la distribución de responsabilidades dentro de la empresa se basa en la confianza o apoyo, más que en una estructura organizacional formal y con sus respectivas políticas empresariales (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Por ejemplo, a menudo en una empresa familiar dos hermanos pueden ejercer de CO-CEO, delegar a los demás miembros de familia el liderazgo de alguna área de la empresa; esta flexibilidad se basa en las relaciones personales de los actores dentro de la empresa (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007)

**Figura 5: Cuatro dimensiones de la empresa**



Fuente: (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007)

### *Comunicación*

La comunicación dentro de la familia es importante debido a que determina la forma en que se transmite la información, se coopera y negocia, además, determina el nivel de respeto entre los miembros de la familia (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Este aspecto afecta directamente en la forma de gestionar la organización, una familia que sea reacia a cambiar una forma de comunicación bastante limitada, podría no explorar nuevas opciones o maneras de gestión, podría complicar mucho las soluciones dentro de la organización debido a que los miembros de la familia no están acostumbrados a cooperar (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Que las personas que manejan la organización sean familiares no significa que haya una buena comunicación (Martín, Ortín, & Pérez, 2012).

Una buena comunicación en la organización está relacionada a algunas variables. La primera es la escucha activa, debido a que, en una comunicación, además de un mensaje claro y acertado, debe haber un buen receptor (Martín, Ortín, & Pérez, 2012). La segunda variable es el medio de comunicación a escoger. La mayoría de empresas pequeñas y familiares utilizan la comunicación oral como su principal medio de comunicación, esto debido a que es más rápida y directa (Martín, Ortín, & Pérez, 2012). Sin embargo, medios como la comunicación escrita tiene ventajas sobre la comunicación oral, debido a que ayuda clarificar puntos y a mantener acuerdos más complejos dentro de la organización, mientras más compleja se vuelve una organización, más necesaria se vuelve el uso de otros medios de comunicación (Martín, Ortín, & Pérez, 2012). Por último, la comunicación debe ser transparente, abierta y sensible; este aspecto es importante, debido a que no solo las comunicaciones pueden afectar relaciones empresariales sino familiares, es imperativo manejar la forma en que como se transmiten los mensajes (Martín, Ortín, & Pérez, 2012).

### *Reglas y guiones de la empresa familiar*

El sistema familiar se basa en la premisa de que las prácticas familiares son únicas y desarrollan mitos, guiones y rituales propios, cada individuo es afectado por los demás miembros de la familia, debido a esto los problemas que surgen de la familia y afectan a la empresa, no se deben a un individuo problemático, si no a las dinámicas de la familia (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Estas dinámicas familiares se deben a los guiones o reglas que existen dentro de una familia. Estas reglas son relevantes para el entorno empresarial, específicamente las que dictan cómo se organiza la familia (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

La triangulación es una regla frecuente dentro de las familias, esta sucede básicamente cuando dos miembros de la familia involucran a una tercera con el objetivo de difundir el conflicto o evitar la confrontación o solución del conflicto (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007). Esta práctica de la familia bloquea el intento de solución de problemas, postergando esto indefinidamente. Dicha regla es muy importante en la etapa de sucesión de una empresa familiar, lo hijos pueden alinearse con alguno de los dos padres, o los padres pueden alinearse con un hermano en contra del otro, estas disputas tienen un efecto en el funcionamiento de la organización (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

### *Sucesión*

Uno de los puntos más importantes en la vida de una familia empresaria es la sucesión, este hecho puede ser una fase muy complicada si no se gestiona correctamente, aunque se conoce que es un hecho obligatorio para la continuidad de la organización (Asociación de Empresas Familiares del Perú, 2019) y constituye una de los principales motivos de fracaso para este tipo de empresas (Goyzueía, 2013). La sucesión es una de las principales metas de las empresas familiares (Gersick Davis, 1997), incluso algunos autores como Goyzueía (2013) la definen como la prueba definitiva. La sucesión puede ser la fuente de continuidad en la empresa o producir su estancamiento y declive de esta (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010). La sucesión no es un hecho único e individual, sino que se trata de un proceso que se da por un periodo de tiempo, además, involucra relaciones personales y emociones de los miembros familiares (Pricewaterhouse Coopers, 2016). El proceso de elegir e instalar un nuevo líder en la organización es lo que en empresas familiares se llama sucesión (Gersick Davis, 1997). A medida que la empresa crece, una persona, en su mayoría de veces el fundador, no puede gestionar todas las áreas, es importante que se prepare y capacite a la siguiente generación dentro del ámbito familiar para encargarse del negocio (Pricewaterhouse Coopers, 2016).

Según Guinjoan y Llauradó (2000), existen 10 aspectos importantes al tomar en cuenta al momento de la sucesión, los cuales se describirán a continuación:

**Tabla 5: 10 aspectos a tomar en cuenta durante el proceso de sucesión:**

|   |
|---|
| 1. Planificar la sucesión con un debido tiempo de anticipación.   |
| 2. El proceso debe contar con sus respectivas etapas y deber ser flexible.  |
| 3. Se debe tener en cuenta el análisis interno y externo de la organización   |
| 4. Tener un acta del proceso de sucesión de la organización.  |
| 5. El fundador debe tener en cuenta la situación económica en la que estará al darse la sucesión, debe contar con los medios, si lo requiere, para emprender nuevos proyectos.  |
| 6. Elegir de manera objetiva al sucesor y no guiarse por emociones o sentimientos.  |
| 7. Debe preparar y ayudar al futuro sucesor para que este cuente con la capacidad y conocimientos necesarios para liderar la organización. Las competencias del sucesor deben tener relación a lo que necesita la organización.   |
| 8. La participación de los empleados familiares y no familiares puede brindar información valiosa para el proceso de sucesión.  |
| 9. Se debe cultivar en la familiar expectativas de trabajar en la organización, con el objetivo de asegurar su continuidad y que los miembros de la familia quieran trabajar en ella. Sin embargo, toda participación en la empresa se debe dar por competencias y capacidades. |
| 10. Si entre los sucesores no se encuentra las capacidades y competencias necesarias para dirigir la organización, se debe considerar en la gestión por personas externas a la organización y concentrar a los miembros familiares en tareas de control.                        |

Fuente: Guinjoan & Llauradó (2000)

Se debe contar con un plan de sucesión, este debe contar con tres elementos. Se debe anunciar el retiro del líder de la empresa, la fecha debe estar ajustada al retiro que se ha planteado, además, se debe tomar en cuenta las dificultades del líder al estar en una edad avanzada (UREY, 2008 citado en Goyzueía, 2013). El segundo elemento que se debe tener cuenta es que el líder debe contar con un plan de retiro, lo cual consiste en la preparación emocional y financiera, empezar nuevos proyectos si así se desea (UREY, 2008 citado en Goyzueía, 2013). Por último, se debe redactar un plan con la delegación gradual de poder, un plan escrito disminuye los conflictos y malos entendidos (UREY, 2008 citado en Goyzueía, 2013).

### *1.3.2. Gestión de conflictos*

#### *Causas de conflicto, solución y negociación.*

El conflicto nace a partir de un choque entre dos partes independiente que difieren en la comprensión o visión de una situación o problema (Martín, Ortín, & Pérez, 2012). El conflicto es una situación asociada a la necesidad de socialización de las personas, por tal motivo, es posible

identificar aspectos positivos de los conflictos, debido a que es un motor de cambio (Martín, Ortín, & Pérez, 2012). Sin embargo, existen factores enteramente negativos de los conflictos, este puede tener costos económicos, sociales y personales dentro de una empresa familiar (Martín, Ortín, & Pérez, 2012). Dentro de las empresas, los conflictos pueden estar relacionadas a tres ramas: la primera está relacionada al entorno de la organización y al mercado o sector en el que se desempeña, la segunda está relacionada al ambiente interno de la empresa y sus procesos, la tercera rama está relacionada a las personas dentro de la organización, sus personalidades, situación familiar y creencias sociales (Martín, Ortín, & Pérez, 2012).

Los conflictos en empresas familiares se producen, en su mayoría, surgen de problemas que tienen los miembros familiares en la interacción del negocio y de la equidad entre los miembros de la familia en relación con sus derechos y obligaciones (Pricewaterhouse Coopers, 2016). Además, existen situaciones específicas causantes de conflictos en la empresa familiar. La sucesión familiar es una causante de conflictos dentro de estas (Pricewaterhouse Coopers, 2016), debido a que en el momento de la sucesión puede haber desacuerdos por el rumbo que tomará la organización, si se venderá, la estrategia o dirección a seguir, por ello es necesario anticiparse al surgimiento de estos conflictos (Pricewaterhouse Coopers, 2016).

Roles inadecuados es otra de las causas de conflictos dentro de empresas familiares, esto ocurre cuando se asignan puestos o roles dentro de las empresas a miembros familiares que no cumplen con las características o competencias necesarias para ejercer el puesto correctamente, el 50% de los conflictos en las empresas familiares en el Perú, son causadas por este problema (Pricewaterhouse Coopers, 2016). Se suele dar el caso de que el comportamiento familiar se traslada al entorno de la empresa, por lo que los comportamientos inadecuados se repiten en el ambiente laboral (Martín, Ortín, & Pérez, 2012). La presencia de miembros familiares con competencias no adecuadas en puestos gerenciales puede ocasionar una crisis corporativa, debido a posibles malas decisiones; una desmotivación de empleados no familiares y la falta de una evaluación adecuada de rendimiento de la gerencia y empleados (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010).

Otra causa de conflicto relacionada, a los roles inadecuados, son las remuneraciones inadecuadas. La remuneración diferenciada por ser miembro de la familia en algo común dentro de las empresas familiares (Martín, Ortín, & Pérez, 2012). En caso de que la remuneración no se sustente en un rendimiento alto del miembro familiar, esto puede ocasionar un alto grado de desmotivación en los demás empleados de la organización (Martín, Ortín, & Pérez, 2012).

Dentro de los mecanismos para el manejo de conflictos existe el protocolo familiar es que son acuerdos que establecen la forma de ingreso y salidas de los miembros familiares de la organización, cómo se llevará a cabo la evaluación de desempeño en el caso de familiares, elaboración de un esquema de compensación adecuado (Pricewaterhouse Coopers, 2016). Por otro lado, una

conducta negociadora ayuda a una solución rápida de posibles conflictos, debido a que invita a las dos partes del conflicto a encarar de manera conjunta el problema (Mendias, 2002). Este tipo de negociación busca varias vías de comunicación y establecer diálogo entre las partes (Mendias, 2002). Entre sus ventajas se tiene ahorro de tiempo y económico, mejora de la relación entre las partes en conflicto y evita futuros problemas (Mendias, 2002).

### *Comportamiento desviado*

El comportamiento desviado o disfuncional se basa en las violaciones a las normativas de la organización, este comportamiento genera un daño en los colaboradores, gerentes y actividades de la empresa, incluso, puede amenazar la supervivencia de la empresa, en el caso de las que son familiares (Carsrud & Malin, 2012). Para comprender este comportamiento, en el caso de empresas familiares, se debe tomar en cuenta tres niveles: nivel individual, donde se toma en cuenta las actitudes; nivel de grupo, donde se revisa las relaciones y dinámicas familiares; por último, el nivel organizacional, el cual se basa en el liderazgo de la familia y el clima de la organización (Carsrud & Malin, 2012). En el caso del segundo nivel, son las dinámicas familiares las que influyen en las probabilidades de que el miembro de la familia tenga estos comportamientos (Carsrud & Malin, 2012).

El comportamiento disfuncional en la empresa familiar se suele dar cuando existen algunos miembros de la familia brindan su mayor esfuerzo al éxito de la compañía, mientras que otros miembros son flojos en sus esfuerzos (Carsrud & Malin, 2012). Esto se debe a que en muchas ocasiones las empresas familiares contratan a miembros de la familia poco capaces y comprometidos para algún puesto de trabajo (Carsrud & Malin, 2012).

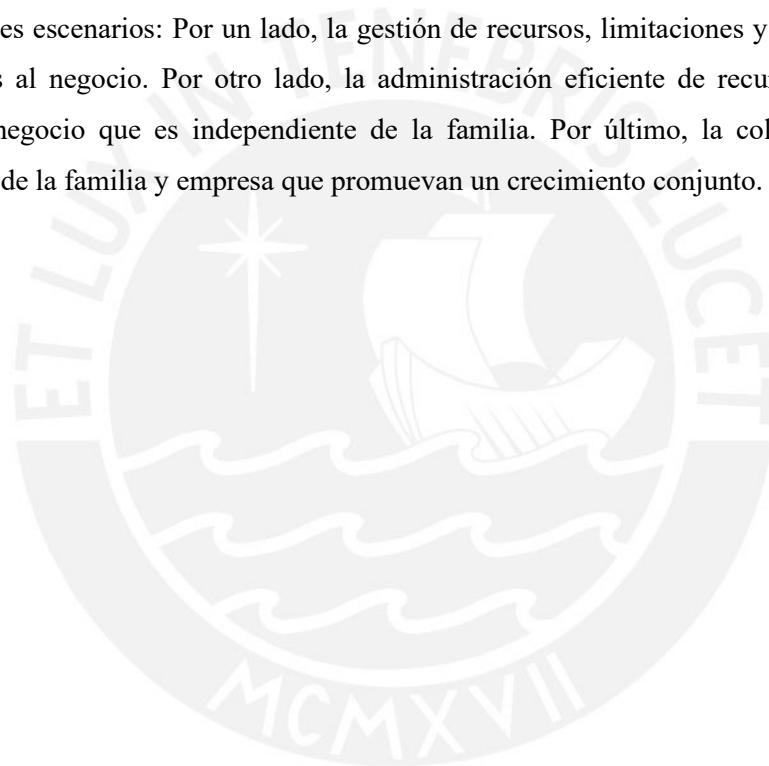
Las causas de este comportamiento en el caso de hijos en empresa familiar pueden deberse a cómo ha sido la relación de padre e hijo en la infancia del hijo (Carsrud & Malin, 2012). La teoría del apego afirma que este comportamiento se debe al intercambio entre padre e hijo, los niños con relaciones débiles con los padres son más propensos a carecer de autocontrol y a este tipo de comportamientos, una vez que ejercer algún cargo en la organización (Carsrud & Malin, 2012). Por otro lado, la teoría de la agencia, afirma que los padres siguen tratando de una manera altruista a sus hijos, aun cuando estos tienen claros comportamientos desviados y no son capaces de castigar estos comportamientos (Carsrud & Malin, 2012).

#### *1.3.1.3. Continuidad*

La familia es el actor principal quien dirige y construye las condiciones para el desarrollo de la empresa (Molina, Botero, & Montoya, 2016). A partir de ello, podemos comenzar a establecer las diferencias conceptuales entre una empresa familiar y no familiar. No obstante, la finalidad de un

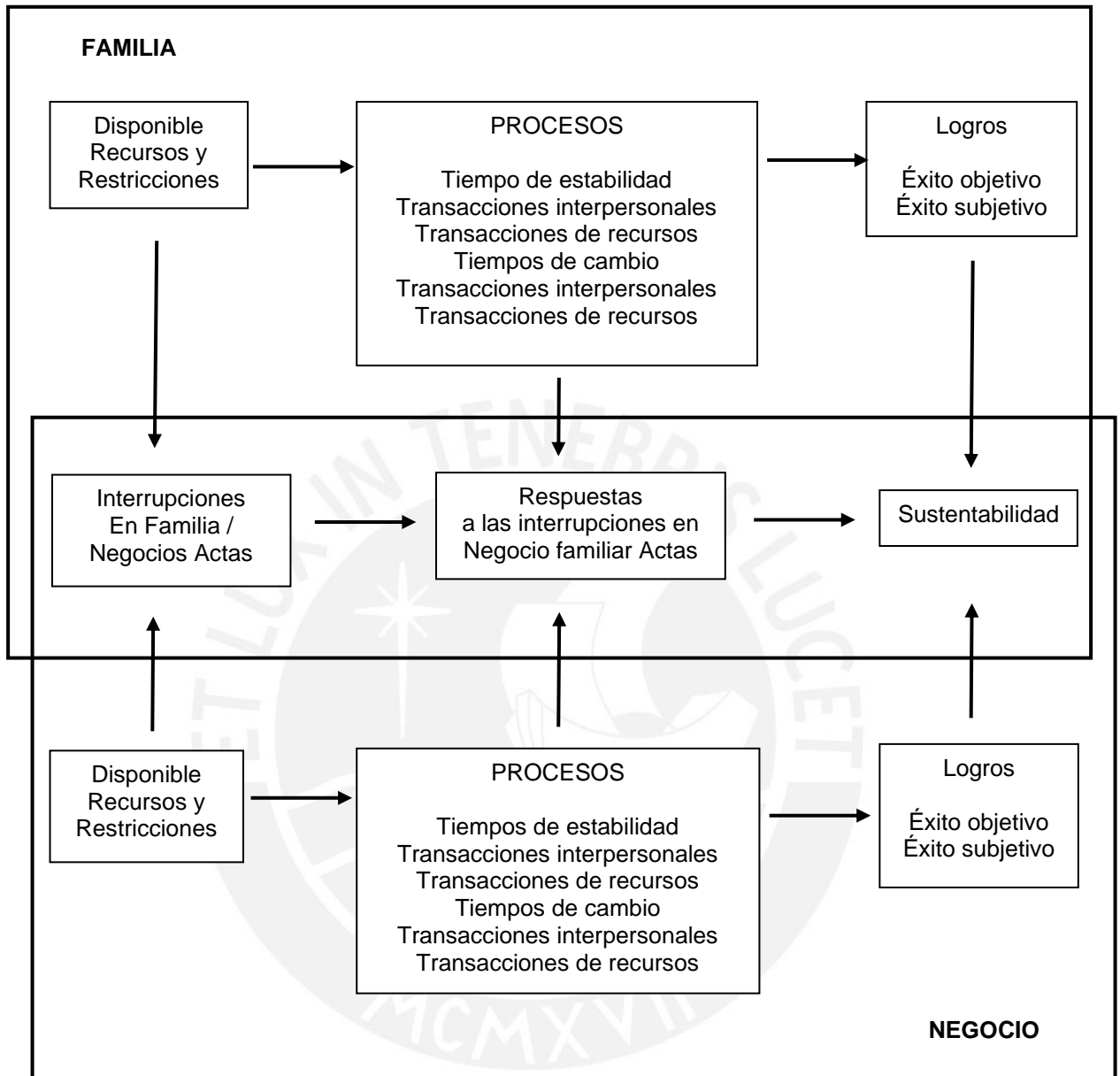
sistema organizacional es alcanzar sus objetivos propuestos y para ello están obligadas tanto a conocer sus necesidades como a establecer nuevas prácticas de gestión que permitan su continuidad en el tiempo. A partir de lo expuesto, la supervivencia y el éxito de alguna empresa familiar nace del continuo aprendizaje de la interrelación del sistema familiar y el sistema empresarial (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999).

A partir de ello, utilizamos el “Modelo de Empresa Familiar Sostenible” explicado por Stafford, Duncan, Dane & Winter (1999) a fin de enmarcar el concepto de continuidad como un proceso de éxito, el cual ocurre por medio de la cooperación conjunta de una familia sostenible y una empresa exitosa. En consecuencia, dicho objetivo se logra por medio de la gestión en la interrelación de los logros familiares con logros empresariales. Por lo tanto, cabe resaltar la relevancia del estudio de los siguientes escenarios: Por un lado, la gestión de recursos, limitaciones y procesos familiares independientes al negocio. Por otro lado, la administración eficiente de recursos, limitaciones y procesos del negocio que es independiente de la familia. Por último, la colaboración entre las características de la familia y empresa que promuevan un crecimiento conjunto.





**Figura 6: Modelo de Empresa Familiar Sostenible**



Fuente: Staffor, Duncan, Dane & Winter (1999)

De esta manera, a fin de analizar los escenarios mencionados previamente, planteamos las siguientes variables de estudio: Control de toma de decisiones y sinergia empresa-familia. Además, analizamos dichas variables por medio de la visión de Martínez, Rodríguez y Tejerina (2020) la cual se explica en la relación de la orientación emprendedora y la capacidad de innovación como características distintivas del éxito en las empresas familiares. La finalidad de este apartado es cambiar la perspectiva de la acumulación de recursos tangibles a recursos intangibles; debido a que, la investigación y desarrollo en ellos genera un eficiente uso de los activos y el logro de una ventaja competitiva frente a sus rivales (Rua, 2018).

### *Sinergia empresa- familia*

Los sistemas familiares se pueden clasificar como interdependiente de su medio natural, físico, biológico y sociocultural (Bubolz & Sontag, 1993, pág. 419). En consecuencia, las relaciones familiares se constituyen por un conjunto de dinámicas psicológicas y emocionales construidas en el tiempo que determinan la “relación” entre cada miembro de la familia. A partir de ello, el éxito familiar e interpersonal disponen de un componente tanto subjetivo como otro objetivo (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999). El éxito subjetivo hace referencia a la satisfacción o nivel de reconocimiento personal ante diversas situaciones, mientras el nivel socioeconómico de vida y recaudación de fortuna sería un ejemplo de éxito objetivo (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999).

De igual manera, el éxito empresarial involucra disponer de la capacidad competitiva como parte de un juego estratégico para sostener el protagonismo en el sector (Manucci, 2010). Ante ello, en un entorno tan volátil, incierto y complejo -como el actual-, la clave para la supervivencia y sostenibilidad será invertir en innovación (Martínez-Bobillo, Rodríguez-Sanz, & Tejerina-Gaite, 2020, pág. 64). En consecuencia, dicha característica revoluciona el sistema de las empresas generando valor a su propuesta, tal cual lo explica Greiner en su teoría de las fases del crecimiento. De esta manera, la inversión en recursos intangibles tales como la apertura hacia metodologías ágiles, la generación de I + D, la formación de capital humano y la reputación corporativa serán fundamentales para la continuidad empresarial (Martínez-Bobillo, Rodríguez-Sanz, & Tejerina-Gaite, 2020, pág. 65).

A partir de lo explicado, la inserción entre la orientación emprendedora (OE) y la capacidad de innovación (CI) explican el inicio y el proceso de aprendizaje de una empresa familiar. Dicha estrecha relación familia-gestión tiene influencia decisiva en las distintas subcategorías de la OE-CI: proactividad, riesgo, competitividad agresiva y autonomía (Martínez-Bobillo, Rodríguez-Sanz, & Tejerina-Gaite, 2020, pág. 64). En este sentido, las interrelaciones entre ambas dimensiones se integran con componentes tales como gobierno corporativo, estrategia corporativa y valor agregado que promueven un sistema gerencial más sofisticado en las empresas familiares.

### *Control de toma de decisiones*

La finalidad de esta variable es comprender que un correcto control de respuestas tanto para el uso eficiente de recursos como para brindar soluciones a ciertas limitaciones genera la estabilidad que una organización familiar necesita (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999). Para ello, se destacan los siguientes escenarios:

En primer lugar, “la alta concentración de propiedad familiar o la dependencia de la junta de la familia tendrá un impacto negativo en OE-CI de la EF” (Martínez-Bobillo, Rodríguez-Sanz, &

Tejerina-Gaite, 2020, pág. 65). En este sentido, un menor grado de autonomía de la junta del control familiar conduce a una mayor inversión en capital humano y financiero y mayores ganancias de rentabilidad. Por lo tanto, dicha falta de autonomía aumenta la carga emocional de los miembros de la familia y su compromiso con el negocio; por lo que, prevalece la tendencia a priorizar las preocupaciones familiares sobre los intereses comerciales. En conclusión, una propiedad familiar numerosa podría afectar negativamente el crecimiento y sostenibilidad de la empresa familiar (Martínez-Bobillo, Rodríguez-Sanz, & Tejerina-Gaite, 2020, pág. 65).

En segundo lugar, el uso de financiamiento de deuda asociado con el control familiar y las restricciones a la discreción gerencial, tendrá un impacto directo en el financiamiento de las actividades (Martínez-Bobillo, Rodríguez-Sanz, & Tejerina-Gaite, 2020, pág. 65). El endeudamiento es una práctica cotidiana que está estrechamente relacionada con el control familiar y la discreción gerencial a través de dos mecanismos: el uso del flujo de caja libre y la naturaleza de inversión. De este modo, las decisiones estratégicas las toma un equipo especializado que dirige los objetivos hacia la supervivencia a largo plazo y que estos podrían verse obstaculizados por medio de un control familiar excesivo sobre el uso del flujo de caja libre.

En tercer lugar, proporción de gerentes familiares y el grado de diversidad generacional en la junta directiva (Martínez-Bobillo, Rodríguez-Sanz, & Tejerina-Gaite, 2020, pág. 65). La participación de la familia en el equipo de gestión promueve actividades en las cuales el fuerte compromiso puede ser heredada desde las primeras generaciones. Asimismo, las generaciones más jóvenes están más capacitadas y contribuyen con el conocimiento tácito de los procesos comerciales (Martínez-Bobillo, Rodríguez-Sanz, & Tejerina-Gaite, 2020, pág. 65).

En último lugar, la productividad tangible / intangible y laboral se relacionan positivamente con la continuidad de las empresas familiares (Martínez-Bobillo, Rodríguez-Sanz, & Tejerina-Gaite, 2020, pág. 66). Los patrones de la gestión y sucesión de las empresas familiares conllevan identificar ciertos rasgos de la estrategia corporativa relacionados con sus niveles de innovación, asunción de riesgos y proactividad relacionados (Habbershon & Pistrui, 2002, pág. 238). Dichos elementos abren la posibilidad a la acumulación de conocimiento tanto tácito como de I + D; por lo tanto, promueven la construcción de una ventaja competitiva que perdurará en el tiempo.

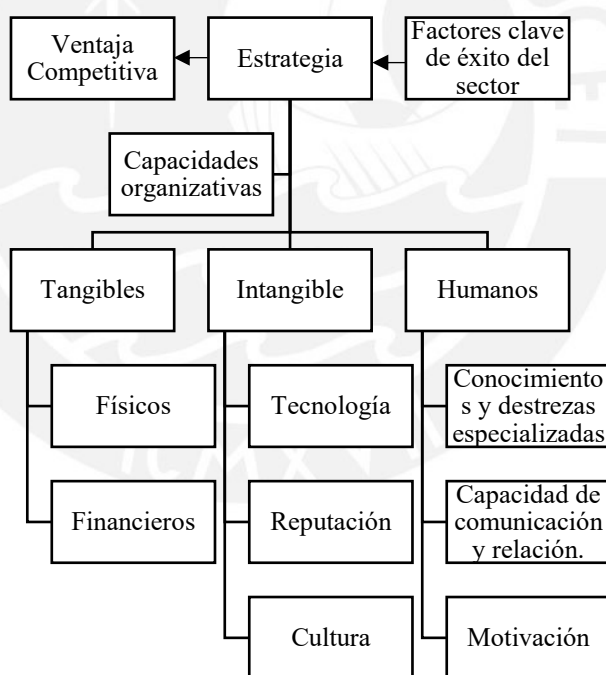
### **1.3.2. Recursos y capacidades de la Empresa**

Si bien cada empresa trae consigo su propia cultura, existen diversas maneras. Se considera que la cultura en una empresa familiar es mucho más fuerte y diferenciada dado que buscan incluir el factor empresarial en las decisiones familiares, sobretudo al tomar órdenes de los miembros de la familia sobretudo sin distinciones, ni preferencia entre ellos. Además, tenemos que considerar que al

ser una empresa familiar las características que logran unir la empresa es la de involucramiento, objetividad, confianza, transparencia y lealtad del personal, todas estas apuntando hacia una cultura familiar particular (Barroso & Barriuso, 2014).

La Teoría de Recursos y Capacidades es una de las mejores para poder explicar la Gestión Estratégica a lo largo de la empresa, de esta manera se han considerado tres enfoques diversos: perspectivas basadas en los recursos (Wernerfelt, 1984), capacidades dinámicas (Teece, 1980) y en el conocimiento (Grant, 1991). Barney (1991), expresa que las empresas poseen recursos valiosos y únicos que se logran una ventaja competitiva para que de esta manera pueda desempeñarse solo si la empresa: permiten explotar sus oportunidades y disminuir las amenazas externas, son escasos o los poseen pocas empresas y si son difíciles de imitar o sustituir por los competidores. Principalmente, explica que la empresa debe de “explotar el potencial de aquellos recursos, si estos son su base para obtener la ventaja competitiva” (Wernerfelt, 1984).

**Figura 7: Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.**



Fuente: Grant (1996) citado en (Hernández, Quevedo, & Hernández, 2014)

Para esto se toma en cuenta que la red empresarial es considerada una de las líneas relevantes; debido a que busca analizar el proceso de adquisición e intercambio de dichos recursos dentro de la empresa para que se beneficie con la ventaja competitiva; edad de la empresa, a veces se busca relacionar la edad con las alianzas estratégicas y los procesos de innovación de producto y supervivencia a largo plazo, considerando así que deba ser multidisciplinaria; capacidades; es una

manera para afrontar los cambios abruptos de manera eficaz, se oriente hacia la generación y desarrollo y acumulación de activos claves para la ventaja competitiva por lo que son factores importantes para la optimización de la innovación (Vivas, Peris, & Oltra, 2013); conocimiento, relación entre conocimientos específicos y desempeño organizacional; y utilización de recursos, que busca explicar como la empresa entra a una capacidad de adaptarse al entorno competitivo (Fong, Flores, & Cardoza, 2017).

### *1.3.2.1. Recursos y capacidades operativas*

#### *Teoría de restricciones (limitaciones)*

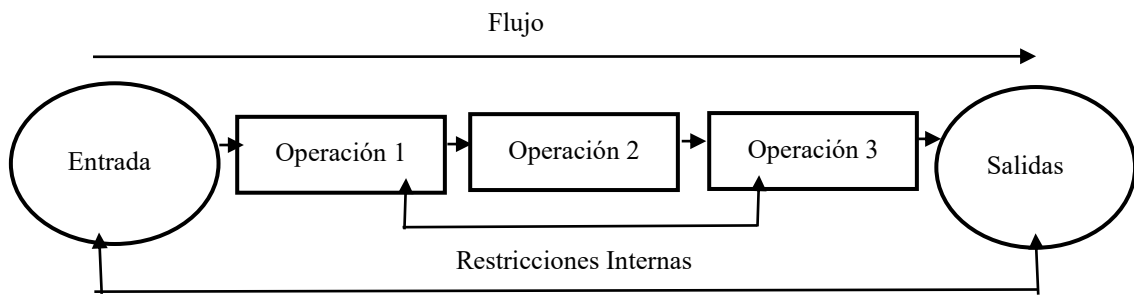
“La teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen impacto directo en la empresa” (Aguilera, 2000). Dicha teoría se basa en la Teoría de los Sistemas; sin embargo, la primera, se orienta hacia objetivos o propósitos, mientras que la segunda busca conseguir una meta. La meta, como eficacia empresarial, tiene como finalidad la de generar utilidades y también, su continuidad a través del tiempo (Aguilera, 2000).

La TOC está diseñada especialmente para mejorar la meta de la empresa a través de un proceso continuo destinado a maximizar la explotación de las situaciones, recursos, procesos que impidan un mejor resultado. Ante ello, las prioridades de esta teoría son las siguientes: reducción de costos, incremento de la utilidad y mantenimiento de inventarios. Sin embargo, con el TOC se dará un cambio de orden, incrementar la utilidad, reducción del inventario y la reducción de costos (Aguilera, 2000).

Se debe identificar los tipos de restricciones que podría tener un sistema y a partir de estos tomar las acciones pertinentes, ante ello, tenemos; físicas, como recursos, demanda de mercado, entregas en las ventas; administrativas o procedimentales, incentivos, tipos de mediciones e indicadores, inventarios; conductuales o de comportamiento, como hábitos o actitudes (Aguilera, 2000).

Además, los recursos que son restrictivos en una empresa, podemos encontrar dos tipos; primero. Ubicar pequeñas que afectan la meta global de la empresa; y la segunda, determinar los recursos restrictivos ubicados dentro de una empresa, entre ellas pueden ser internas o externas. Ante este escenario, la Teoría de las Restricciones propone un sencillo sistema de proceso de mejora continua que consiste en cinco pasos; entre ellos tenemos, identificar, explotar, subordinar, elevar y repetir (Aguilera, 2000).

**Figura 8: Restricción del Sistema Empresa.**



Referencia: Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones  
(Aguilera, 2000)

Algunos autores han comparado diversos métodos de mejoramiento productivos para así poder superar las restricciones. Y se ha concluido que TOC tiene beneficios similares y podría agruparse con problemas con Six Sigma y Lean Manufacturing. Algunos datos complementarios son JIT (Just in time), cual enfatiza no hacer lo que no sea necesario, TQM (Total Quality Management), no es suficiente hacer correctamente las cosas, lo más importante es hacer las cosas y finalmente, TOC, insiste en un resultado global el cual se da por la optimización continua local (Uribe & Quintero, 2017).

**Tabla 6: Comparativo de diversos sistemas de mejoramiento productivos.**

| FACTOR<br>TEORIA<br>FOCO | SIX SIGMA<br>Reducir la variación<br>Enfoque de problema  | Lean<br>Remover el desperdicio<br>Enfoque de Flujo  | TOC<br>Administrar restricciones<br>Restricciones de Sistema.  |
|--------------------------|---|---|--|
| EFFECTO                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salida de proceso uniforme</li> <li>• Menor desperdicio</li> <li>• Incremento de la tasa de Throughput</li> <li>• Reducción de inventario</li> <li>• Mejora en Calidad</li> <li>• Reducción de la fluctuación de proceso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en desempeño</li> <li>• Reducción de la variación</li> <li>• Tasa de salida uniforme</li> <li>• Reducción de inventario</li> <li>• Nuevo sistema de contabilidad</li> <li>• Mejora en la Calidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la velocidad y volumen</li> <li>• Uso del sistema existente</li> <li>• Independencia de proceso</li> <li>• Reducción de inventario y desperdicio</li> <li>• Contabilidad de costos por Throughput</li> <li>• Mejoramiento en calidad.</li> </ul> |
| DEBILIDAD                | Ignora la interacción del sistema   | Ignora la estadística o el sistema de análisis  | Necesidades mínimas de trabajadores.   |

Fuente: Aplicación de los modelos de simulación en entornos productivos bajo la metodología de teoría de restricciones. Uribe y Quintero (2017).

### *Factores Críticos/ Estratégicos*

Los factores críticos son aquellos aspectos fundamentales que deben dar la vigilancia o la recopilación de información, cuando se ha reunido o evaluar se puede reducir. Una vez que se identificaron estos puntos, la información debe reducirse lo más posible para así poder seleccionar lo importante y útil para poder concentrar el objetivo de solución. También, es importante mantener una supervisión de los cambios dado que este cambio tomará influencia en el efecto final y debe ser considerado (Stoner, Edward, & Gilbert, 1996).

#### *1.3.2.2. Recursos y capacidades humana*

La empresa familiar, las prácticas de selección, formación, desarrollo, evaluación y retribución se aplican de forma menos formalizada y profesionalizada, enfatizando principios de dirección espontáneos e improvisados, principalmente, en las áreas de reclutamiento y selección pues suelen incorporar en el área a alguien cercano o de la familiar. Asimismo, sus procesos de selección suelen ser más pequeños (Cerdána, 2014). Además, la ventaja competitiva de los recursos humanos como estrategia, la relación entre la competitividad de las empresas y la consideración de los recursos humanos como clave de éxito empresarial, si es que los trabajadores pueden desarrollarse personal y profesionalmente en ella, incrementarían su compromiso, motivación y aprobación, logrando así que la empresa sea más competitiva (López & Ruiz, 2019).

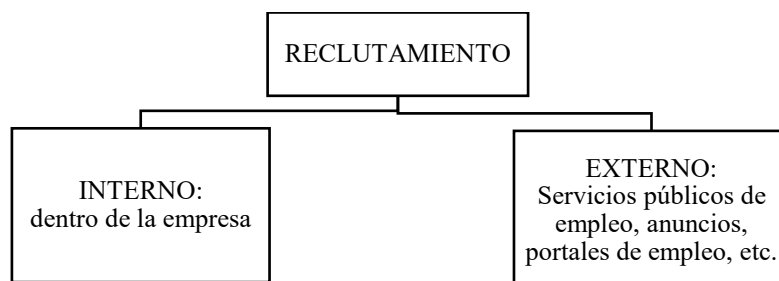
#### *Reclutamiento y selección*

También se contrarresta si este proceso de selección de una empresa familiar puede estar más o menos orientada a objetivos económicos frente a los no económicos (continuidad y preservación de la riqueza familiar en la empresa) (Cruz, 2010 citado en Carrasco Hernández, 2014). Los procesos de selección apuntan a que debe alinearse el nuevo personal al perfil buscado tanto a manera individual como manera grupal confiando de esta manera que se eviten conflictos del área. Además, otro factor importante es el de la conducta altruista, dado que de esta manera al logra que el nuevo empleado haya participado de un proceso de selección implica que se desprenda de la empresa y pueda laborar como un trabajador de la nueva empresa, mientras que un empleado familiar ocasiona que siga vinculado emocionalmente, sea confiado y otras veces que no se desempeñe de la manera correcta (Eddleston & Kellermanns, 2007 citado en Carrasco Hernández, 2014).

Por un lado, el proceso de selección debe ser diferente para cada empresa y para cada puesto; debido a que los instrumentos de selección son diferentes. Por otro lado, al contratar a alguien no familiar se toma en cuenta que la información puede ser asimétrica en las áreas y se incrementa la

incertidumbre del área a futuro pues su accionar a largo plazo sería desconocido (Gómez, 2001 citado en Carrasco Hernández, 2014).

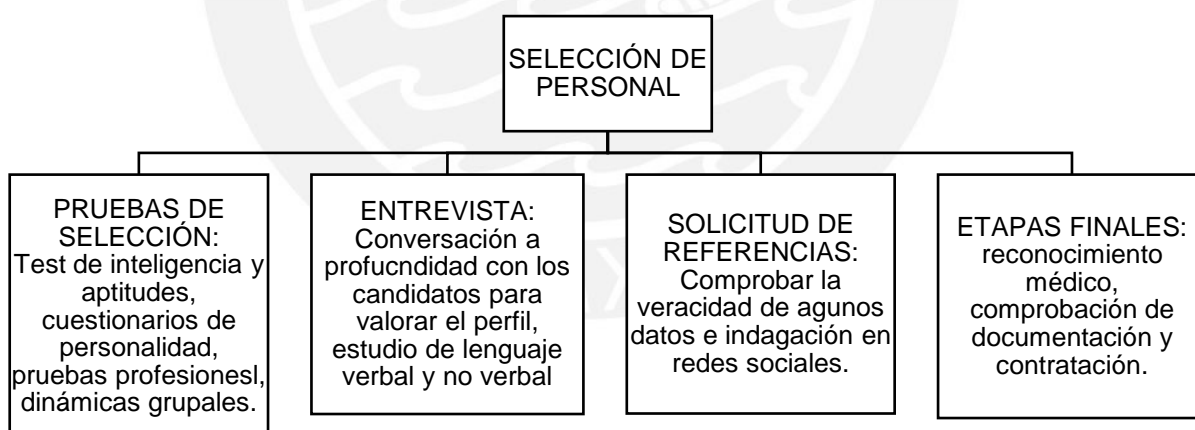
**Figura 9: Tipos de Reclutamiento**



Fuente: López & Ruiz (2019)

A continuación, se explicarán las etapas de un proceso de selección, el cual puede resultar engorroso, pero es primordial para el desarrollo y elección de los evaluados. Además, durante el avance del proceso, la cantidad de postulantes va disminuyendo e incluso vuelve a realizarse el proceso desde el principio (López & Ruiz, 2019).

**Figura 10: Etapas de un proceso de selección**



Fuente: López & Ruiz (2019)

### *Capacidad Profesional*

En este punto se denominará la importancia de un perfil profesional para el desempeño inmediato en las empresas, considerando que perfil profesional se define como un “conjunto de características que ha de reunir la persona adecuada para asumir las tareas y las responsabilidades de



un puesto de trabajo. En los perfiles profesionales se reflejan: formación, conocimiento específico, aptitudes, habilidades, destrezas y personalidad” (López & Ruiz, 2019).

**Tabla 7: Proceso de obtención de los perfiles profesionales.**

| ETAPAS                             | DEFINICIÓN   |
|------------------------------------|--|
| Análisis de los puestos de trabajo | Recopilar y analizar la información para identificar tareas, responsabilidades; como requerimiento.  |
| Descripción de los puestos         | Documento que refleja la información para asignar las tareas, responsabilidades y deberes del puesto.                                      |
| Perfiles profesionales             | Conjunto de características que debe reunir la persona adecuada para el puesto   |
| Profesiogramas                     | Representación gráfica del perfil profesional; se crea uno general, el cual será comparado con el individual de cada uno de los candidatos |

Fuente: López y Ruiz (2019)

La gran debilidad de la empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Adicional a ello, el dato más relevante de esto es que la mayoría de los fundadores y empleados de la empresa suelen ser trabajadores de la parte operativa, siendo así la parte administrativa el talón de Aquiles. (López & Ruiz, 2019).

La existencia de la profesionalización brinda las siguientes estructuras y condiciones; la existencia formal de órganos de gobierno con poder de decisión y que mantienen actividad periódica regular, una estructura jerárquica definida y conocida por todos los empleados con funciones y responsabilidades asignadas para cada puesto, delegación de funciones y descentralización de la toma de decisiones; y procedimientos estandarizados y la utilización de sistemas formales de control y seguimiento de la compañía (López & Ruiz, 2019). Además, es importante la consideración de un perfil profesional, “Conjunto de capacidades y competencias que se requieren para el desarrollo de funciones y tareas de una profesión” para que de esta manera a futuro cuando se realicen los procesos de reclutamiento (López & Ruiz, 2019).

### *Motivación y Satisfacción*

La importancia de la motivación del personal es importante; debido a que influye en el clima organizacional de las empresas, se ha considerado que es importante el reconocimiento de los aportes

individuales de cada persona de la empresa, para esto es importante evaluar al trabajador en el trabajo para conocer su desempeño y comportamiento y posteriormente forjar una retribución a esta evaluación (Medina, Gallegos, & Lara, 2008). La evaluación personalizada de cada trabajador, aportara a desarrollar estrategias para la mejora, capacitación y formación de ellos; es sumamente importante considerar tres aspectos fundamentales para el proceso de reclutamiento y relaciones con el personal, estos son las actividades individuales, las conductas y los rasgos personales, en don cada uno tendrá un valor y así poder evaluar el impacto sobre cada trabajador (Robbins, 1999 citado en Medina Giacomozzi Alex, 2008).

Es importante que se reconozca la identificación de la contribución individual, partiendo de las necesidades básicas; debido a que hay que contextualizar la propia realidad y las expectativas de cada miembro (Medina, Gallegos, & Lara, 2008).

**Tabla 8: Factores motivadores en las organizaciones empresariales.**

| FACTORES EXTERNOS   | FACTORES INTERNOS  |
|---|--|
| Factores individuales: personalidad<br>Ciclo vital<br>Circunstancias personales<br>Contexto social y cultural | Dinero<br>Reconocimiento y el elogio<br>Tiempo libre<br>“Piece of cake”<br>Trato de calidad y preferencia de tareas<br>Promoción y desarrollo profesional<br>Autonomía<br>Formación<br>Acciones outdoor y recreación laboral<br>Regalos<br>Los modelos organizacionales. |

Fuente: Peña (2015)

**Tabla 9: Diferenciación de factores motivadores**

| ATRAEN   | RETIENEN  |
|--|---|
| Retribución<br>Marca de la empresa<br>Desarrollo<br>Proyecto de empresa<br>Estabilidad laboral | Oportunidades de promoción y desarrollo<br>Proyecto de empresa<br>Retribución<br>Estabilidad laboral<br>Clima laboral |

Fuente: Camino (2015) citado en (Peña, 2015)

### *Recompensas*

La retribución de una empresa familiar es menor que una empresa no familiar pues se ha identificado que las recompensas no se basan dependiendo de hecho o de manera consecuente como

parte de su desempeño, sino que se les retribuye por su lealtad a la empresa y depende mucho la antigüedad que tienen en la empresa (Carrasco, 2014).

En la actualidad, los principios básicos siguen siendo más o menos similares a años atrás dado que todas las personas trabajan mejor si la organización, los jefes y compañeros, valora, reconocen y motiva; estos factores se clasifican en tres niveles, primero, niveles motivacionales más elementales, salarios, turnos, lugar de trabajo, seguridad social, seguridad laboral, horarios; segundo, razones personales, acceso a la formación, trabajar de acuerdo con la propia vocación o posibilidad de desarrollar una carrera profesional; y último, trascendentales, son de un orden superior, se incluye el bien público, por ejemplo, factores culturales, valores, relevancia social, reconocimiento de los compañeros (Carrasco, 2014).

### *1.3.2.3. Recursos y capacidades financieras.*

Las empresas familiares suelen ser reacias a contraer una deuda pues de esta manera evitan aumentar la probabilidad de una potencial pérdida de control ante posibles situaciones financieras desfavorables y mantienen su independencia frente a la valoración de los prestamistas (Harris & Raviv, 1990). Lo que busca priorizar en las empresas familiares es manejar eficientemente los recursos a mediano y largo plazo para así lograr equilibrar los ingresos y egresos. Sin embargo, suelen haber ciertos conflictos como el hecho de que el dinero sea usado para otros fines no dedicados de la empresa, desorden de la caja chica, ocasionando así a largo paso posibilidades de perder la empresa (Dominguez, 2016).

### *Capacidad de Deuda*

Según la política de financiación en la empresa familiar, el objetivo es controlar la gestión de la empresa con una estructura de financiamiento óptima en el cual la prioridad es mantener la propiedad de la empresa para la familia en lugar de tener la participación por parte de terceros (Sirmon & Hitt, 2003). Este cambio prevalecerá tras las generaciones que pasen por la empresa familiar. Según las generaciones, la primera generación, el control de la empresa recae en el fundador que mantiene lazos afectivos (Gersick Davis, 1997). Progresivamente con los cambios generacionales, la disminución de financiamiento interno forzaré el recurso de financiación externa pues se buscará prevalecer la consistencia de la empresa y su prosperidad (Galve-Górriz & Salas-Fumás, 2005).

Los ratios de endeudamiento sirven para estudiar la cantidad y la calidad de la deuda y de la estructura financiera de la empresa. Entre ellos, tenemos cuatro principales; ratio de endeudamiento total, ratio de endeudamiento a largo plazo, ratio de endeudamiento a corto plazo y ratio de autonomía. El primero, mide una relación entre capital ajeno y el propio de

la empresa. Mientras, que el último, muestra la cantidad de recursos propios que posee la empresa para cubrir sus deudas. (Cuenca, 2014)

- Ratio de endeudamiento total:  $(\text{pasivo no corriente} + \text{pasivo corriente}) / \text{patrimonio neto}$
- Ratio de endeudamiento a L/P:  $\text{pasivo no corriente} / \text{patrimonio neto}$ .
- Ratio de endeudamiento a C/P:  $\text{pasivo corriente} / \text{patrimonio neto}$ .
- Ratio de autonomía:  $\text{patrimonio neto} / (\text{pasivo no corriente} + \text{pasivo corriente})$

### *Capital Propio*

Es importante considerar que, para las empresas familiares, el escenario es un poco cambiante, por que, según estudios, se identifica que estas prefieren la autofinanciación y reinversión de los beneficios (priorizaran fondos internos a los fondos externos); debido a que consideran que una deuda en su estructura financiera podría concluir en la pérdida de control de situaciones financieras desfavorables y mantienen su independencia frente a la valorización de los prestamistas. (Cuenca, 2014). Cabe añadir, que dentro de este punto se toma en cuenta el tema generacional presente en las empresas; debido a que todo el equipo familiar- trabajadores han estado trabajando bajo un parámetro determinado, lo cual es común, estable y esperan que la futura generación siga los mismos trazos para no alterar el mecanismo de funcionamiento. (Cuenca, 2014)

Pero también debemos considerar que este vínculo familiar con el paso del tiempo se ve afectado; debido a que surgen distanciamientos entre los miembros o separaciones lo cual repercute en la gestión de la empresa. Es decir, que los lazos afectivos disminuirán la disponibilidad de financiación interna y forzará a la utilización de financiamientos externos. (Cuenca, 2014)

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

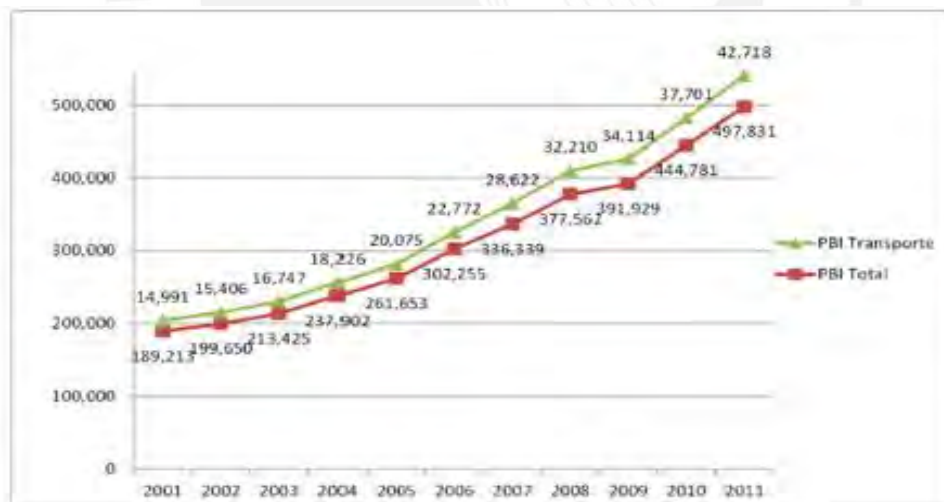
La actualidad del sector al que la empresa pertenece, el impacto de la actual pandemia en el sector, además, la actualidad de las empresas familiares en el Perú. Por último, se desarrolla la historia de la empresa.

### 1. Sector transporte Latinoamérica - Perú

#### 1.1. Estado actual del sector

En relación al impacto económico en el Perú, el sector transporte tiene relación directa con el crecimiento económico del país (Cuya, De la Guerra, Leyva, & Pachas, 2015). Las empresas que pertenecen a este sector cumplen con el papel de trasladar los productos que se comercializan a nivel nacional, además, este tipo de transporte es el más utilizado en el Perú con un 90% transportada por este medio (Cuya, De la Guerra, Leyva, & Pachas, 2015). La capacidad de este sector tiene incidencia en la economía nacional. Para el año 2012, el sector transporte participa en 42, 718 millones de soles de los 497,831 millones del PBI total (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

**Figura 11: PBI Nacional y PBI Sector transporte (millones de soles) (2011)**



Fuente: Guía de orientación al usuario del transporte terrestre  
(Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015, pág. 9)

En cuanto a la infraestructura vial presente en este sector no está considerada como competitiva. A través de un reporte de competitividad de Foro económico mundial, se pudo ver que el Perú tiene un puntaje de 3.2 de 7 en estructuras de carreteras (World Economic Forum, 2019). Esto se debe a que muchas vías no se encuentran en un estado óptimo, solo el 20% de las vías están consideradas en buen estado (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019). En cuanto al

porcentaje de las vías que están asfaltadas, para el año 2017, aproximadamente el 16% de las vías en el país están asfaltadas (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019). Sin embargo, en el caso de carreteras nacionales, el porcentaje mejora notablemente a un 76% de vías pavimentadas.

En relación a la inversión en esta infraestructura, se ha identificado que hay una diferencia con otros países de la región. Esta brecha nace debido a que la infraestructura en el Perú no cumple con objetivos que en otros países si se cumplen, objetivos como alcanzar un nivel de stock en infraestructura vial y la capacidad de satisfacer la demanda de vías de transporte. Para el año 2025, la diferencia de inversión será de 160 000 millones de dólares en relación con otros países (Machado & Toma, 2017). Esta afirmación se ve complementada a través Plan nacional de infraestructura para la competitividad (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). En el cual se afirma que en el largo plazo la diferencia de inversión en comparación con países de la región será aproximadamente de 160 958 millones de dólares.

Dentro del sector se ofrecen diversos tipos de servicios de transporte de carga. El transporte troncal está relacionada al transporte a nivel interurbano En este tipo de transporte se suele llevar productos de fábricas a puntos de distribución (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). Operaciones de entrega regional o local, las entregas regionales implican una o dos descargas por día e implican distancias de 150 a 300 km. En cuanto a las entregas locales, están relacionadas a viajes de corta distancia y trayectos por zonas urbanas. Operaciones combinadas, estas operaciones están relacionadas a la entrega de diversos productos que varían en sus dimensiones y embalaje. Las distancias recorridas en estos servicios pueden ser largan o cortas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). En relación con la demanda por estos servicios, los clientes toman en cuenta algunas características, aparte del precio, características como la facilidad de carga, facilidades logísticas, el tipo de vehículo y costos de almacenaje (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Por otro lado, durante los últimos años, el registro de las empresas en este sector ha venido en aumento. En el año 2013, 81,115 empresas se encontraban registradas formalmente, para el año 2018, el número de empresas registradas, ascendió a 123,746 (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019). Esto se ha debido a que el Estado ha venido facilitando los procesos de registro, además, de un mayor esfuerzo en la regulación y fiscalización (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019). Sin embargo, cabe recordar que aún existe una clara informalidad en el sector, debido a que solo el 60% de los vehículos fiscalizados cumplen con la normativa (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019). En el año 2018, se tenía registrado 305,795 vehículos dedicados al transporte de carga. Entre las marcas con mayor presencia se encuentran Volvo (15%) y Hyundai (9%). En cuanto a la antigüedad de los vehículos, la gran mayoría tiene una antigüedad de 1 a 7 años. Sin embargo, existe una gran cantidad con una antigüedad de más de 30 años (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019).

Por el lado de las políticas y regulación, el gobierno peruano tiene como política en el sector del transporte de carga la promoción del desarrollo, seguridad y calidad de transporte y de logística vinculados; lo cual indica que el gobierno tiene como objetivo a lograr que los servicios de transporte de carga sean brindados con una calidad, transparencia, eficiencia, seguridad adecuada y con el cumplimiento del marco regulatorio (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). El Ministerio de transportes y comunicaciones (MTC), en el año 2019, determinó sus ejes en sus políticas relacionadas al transporte. Se propone desarrollar los modos de transporte con un enfoque integrado y multimodal, lo cual permitiría la reducción de costos y tiempo de los servicios (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019). Por otro lado, propone la mejora en las condiciones de seguridad de la infraestructura vial y servicios de transporte (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019).

La sostenibilidad ambiental es uno de los temas a desarrollar por parte del MTC en los siguientes años. Se ha planteado como objetivo el desarrollo del uso de energía limpia y mitigar el impacto ambiental de todos los modos de transporte, además, se plantea modificar la regulación para el cumplimiento de estándares ambientales (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019). Por el lado de la regulación, a través de esta, se busca promover la competitividad de los operadores, con el uso de una regulación y fiscalización eficiente (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019). Se espera una mayor rigurosidad en el cumplimiento de las normas.

## **1.2 Impacto COVID-19 en el sector transporte de carga**

En marzo del año 2020, se declara el estado de emergencia sanitaria en el Perú, lo que conllevó a que distintos sectores se paralizaran. El sector de transporte de carga no se vio paralizado por la pandemia, pero si la actividad en este sector se ha visto reducida por la disminución del comercio (Instituto Peruano de Economía, 2020). En el mes de mayo del mismo año, a pesar de ser uno de los sectores no paralizados, el desplazamiento de vehículos pesados se ha disminuido en un 54%. Solo el 15% de las empresas del sector no han visto afectado su flujo de actividades (Instituto Peruano de Economía, 2020).

En el sector de transporte de carga, el contexto actual ha repercutido en la forma en la que se realizan los servicios de transporte. Las empresas de este sector, están obligadas a cumplir protocolos sanitarios para asegurar y proteger la salud frente al contagio (Decreto Supremo 0258-2020-MTC/01, 2020). Estos cambios abarcan la planificación y lugares de entrega del servicio, así que se obliga a las empresas a evitar lugares concurridos, por lo que las entregas y rutas por donde pasará el vehículo deberán ser revisados. Por otro lado, la limpieza del vehículo debe ser constante, aproximadamente cada tres horas. El uso de nuevos implementos como mascarillas, alcohol en gel; y el distanciamiento

con colaboradores son nuevas reglas en el servicio de las empresas del sector (Decreto Supremo 0258-2020-MTC/01, 2020).

## 2. Empresas familiares en el Perú

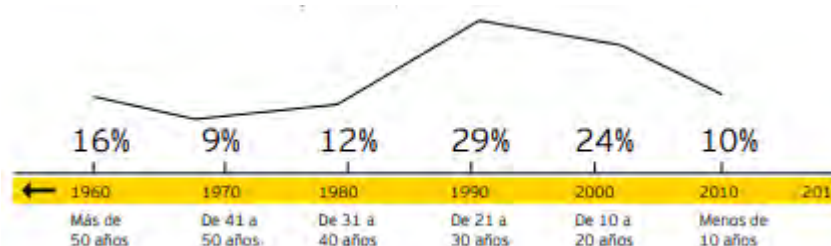
A continuación, se desarrollará los cambios que contextualizan a la empresa familiar en el entorno peruano, su adaptación y variabilidad a través de los años como demostración de superación del día a día y su búsqueda por la continuidad en el mercado a través de sus nuevas generaciones.

### 2.1. Contexto e importancia de las empresas familiares en el Perú

Con el pasar de los años, las personas han tenido que reinventarse para su subsistencia. Es por ello, que el empresario que buscaba crecer en el mercado económico de su país, tomará la decisión de crear una empresa familiar, considerando Empresa Familiar, como aquella empresa que se encuentre como mínimo en la segunda generación y luego es la familia quien se diversifica hacia otros negocios y empresas, y la primera generación trasciende para convertirse en Familia Empresa (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019)

Es importante la gestión que este maneje pues el impacto repercute directamente en el horizonte temporal y su preocupación por el legado es lo que determina que esta tenga mayor durabilidad a futuro (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019). Aparte se debe considerar que la familia unida es como la columna vertebral tanto del negocio como de la familia, pues al tomar decisiones dirigidas hacia objetivos específicos estas logran negocios sostenibles. Cerca del 80% de las Empresas en el Perú son familiares, y su participación en el empleo estándares de entre el 60% y 70% del total de población peruana; es por ello, que su contribución al PBI es del 40% (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019)

**Figura 12: Empresas aún vigentes desde la fundación de su negocio principal**

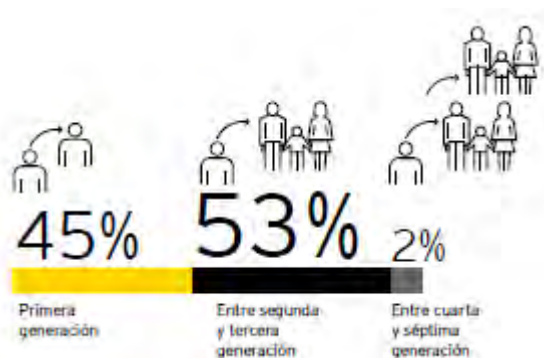


Fuente: Asociación de Empresas Familiares del Perú (2019, pág. 15)



Acorde con los resultados de la primera encuesta empresarial en el Perú, se ha identificado que existen hasta empresas familiares con una séptima generación liderando los negocios; sin embargo, la mayoría de los resultados muestra que el 45% alcanza a una primera generación, el 53% entre una segunda y tercera generación; y muy pocos, es decir, entre en 2% y 3% trasciende hacia una cuarta e incluso séptima generación. (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019)

**Figura 13: Generación actual liderando el negocio.**



Fuente: Keeping the family business healthy- Ward and Jossey-Bass citado en Asociación de Empresas Familiares del Perú (2019, pág. 15)

Como se puede apreciar, la evolución y cambios que ha atravesado el surgimiento de las empresas familiares en el Perú, han tenido un origen duro de explotar y un pesar de sucesos para que todavía algunas de ellas continúen de pie hoy en día.

## 2.2. Factores que aseguraban el futuro de las Empresas Familiares.

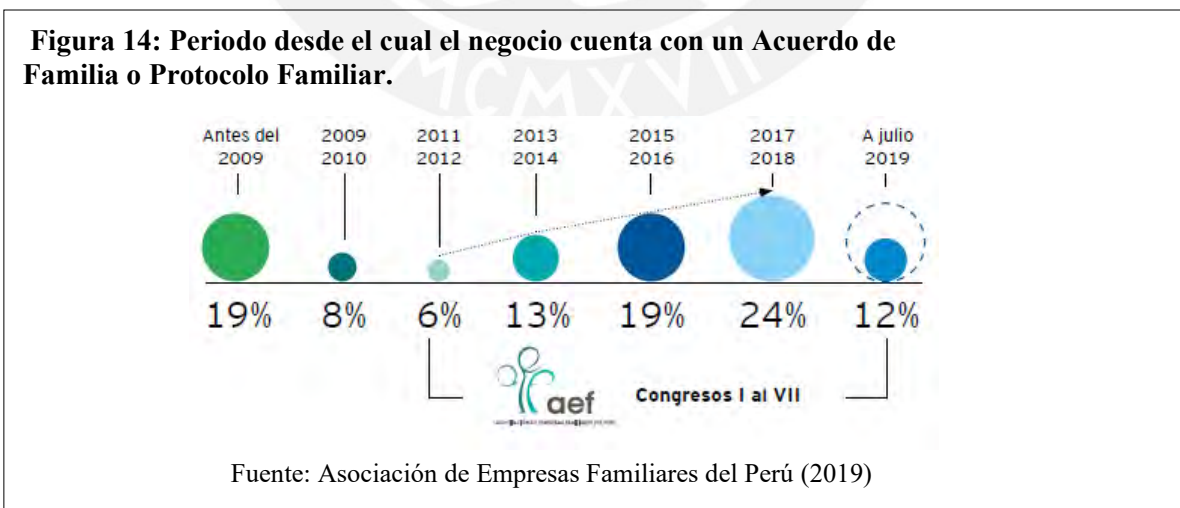
Los factores que se mencionarán a continuación, fueron desarrollados como índice de durabilidad de las empresas familiares (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019), pero debe tomarse en cuenta que la coyuntura mundial que nos encontramos atravesando hoy en día, no era ni prevista, ni tenía estudios anteriores. Sin embargo, se mencionarán dichos factores pues en un escenario estándar estas podrían ser los primeros pilares (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019).

Primero, la diversificación de sectores y trabajadores involucrados, este factor considera que el 47% de las familias diversifica sus negocios alcanzando así involucrarse en diversos sectores al mismo tiempo; y en cuanto, a la cantidad de trabajadores con las que cuentan estas empresas familiares, por el momento, se han identificado dos grandes grupos, 63% cuanta con un número mayor

a 100 trabajadores y el 24% supera los 500 trabajadores (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019).

Segundo, los encargados de la gerencia general y la sucesión de cargos, según la primera encuesta de familias empresarias en el Perú (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019), muestra que el 54 % de las familias encuestadas afirman que la gerencia general y la presidencia recae sobre la misma persona, mientras que el 19% las presidentas son mujeres. En cuanto al factor familia, el 45% de la generación actual se encuentra en primera generación, el 53% entre la segunda y tercera generación y el 2% entre la cuarta y séptima generación (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019). Como máximo se ha identificado, hasta el momento, empresas, que se encuentran en la séptima generación.

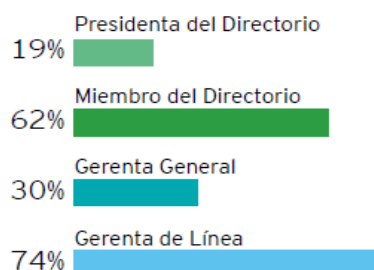
Tercero, la importancia de la tenencia de un protocolo familiar y consejo de familia radica en que “este documento es un compromiso mediante el cual los miembros de la familia empresarial buscan garantizar el bienestar, tanto de la familia, como del negocio” (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019, pág. 20) y bajo el concepto de Consejo de Familia, “tenemos que es el órgano de Gobierno Familiar que sirve de espacio mediante el cual la familia se organiza y toma decisiones en relación al vínculo empresa- familia, líneas estratégicas para la empresa y bienestar de la familia”. Los resultados muestran, que el 36% cuenta con un acuerdo familiar / protocolo familiar; el 74% de los protocolos de familia fueron firmados entre el 2011-2019; el 25% cuenta con un consejo familiar que se reúne regularmente. El 72% de los encuestados considera que, en la siguiente generación de su familia, sus miembros se encuentran capacitados para hacerse cargo de la empresa, de ello se infiere que se está invirtiendo en las generaciones futuras (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019).



Un punto importante de cambio en este contexto, se le otorga al rol de las mujeres en la empresa familiar pues el 22% de los Directorios de estas empresas, al menos cuenta con una mujer en su directorio, la importancia de ellas se ve reflejada en un mayor desempeño financiero, mejora de

resultados de innovación y la toma de decisiones. Cabe destacar que, si se busca la efectividad del negocio, el directorio debería contar con al menos el 30% conformado por mujeres (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019).

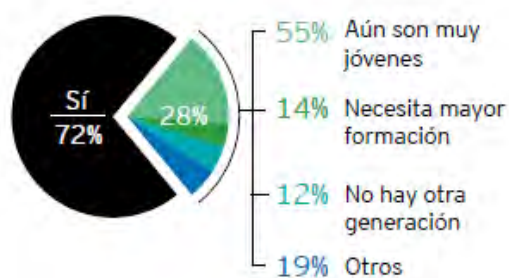
**Figura 15: Mujeres Cargos Directivos.**



Fuente: Asociación de Empresas Familiares del Perú (2019)

Quinto, la sucesión familiar posiblemente es uno de los puntos más críticos pues involucra la conexión sentimental con la dinámica de empresa para el cumplimiento de estrategias y objetivos. Como dato estadístico se afirma que el 44% han vivido un cambio generacional y solo el 33% llega a una tercera generación. Y pese a que muchos afirman que están preparados para la sucesión, solo una minoría cuenta con un protocolo de sucesión ya predeterminado (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019).

**Figura 16: Existencia de miembros preparados para liderar la siguiente generación.**

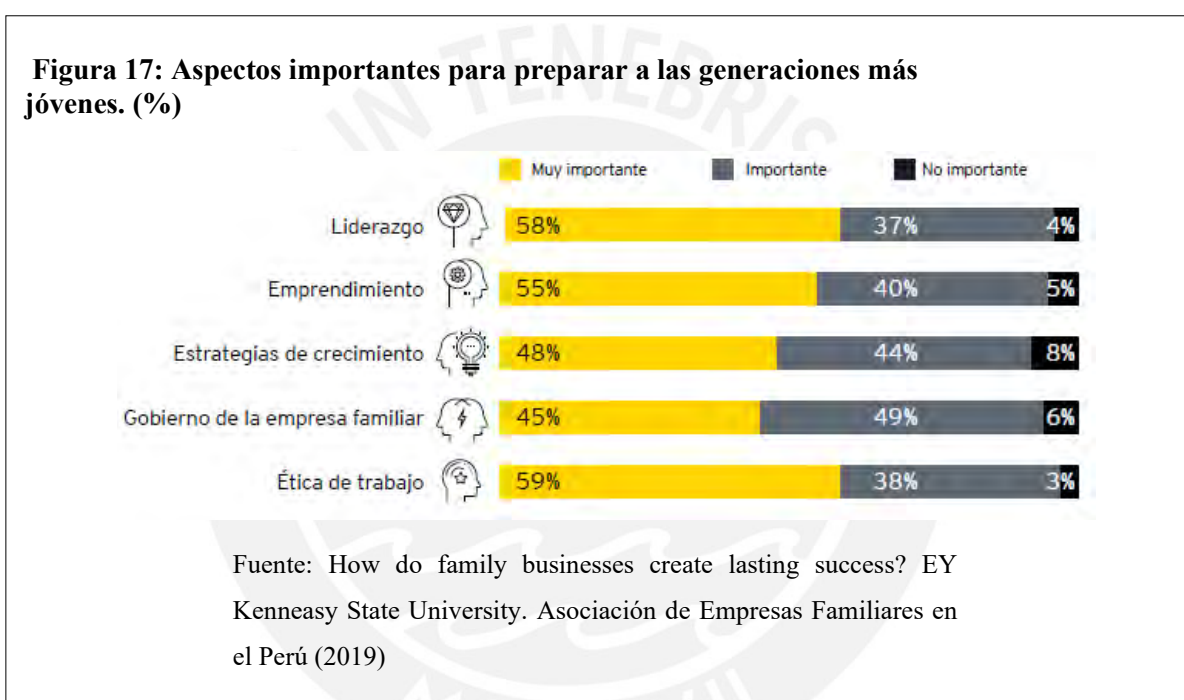


Fuente: Asociación de Empresas Familiares del Perú (2019)

Otro factor de importancia para las empresas familiares, es la preparación de las futuras generaciones, por un lado, algunos deciden invertir en educación de las futuras generaciones pues, si bien estas pueden tomar el cargo de la empresa o no, al menos podrán contribuir con el desempeño y solución de problemas que esta pueda ir atravesando en el tiempo. Y por el otro lado, algunos trabajan de manera complementaria con las nuevas generaciones, de esta manera aprenderán del día a día, las funciones y requisitos de la empresa. Es por ello que, si bien existe un protocolo familiar, también el

consejo familiar debe tomar la mejor decisión para la continuidad de la empresa comprometida pues muchas veces esta viene de muchos años atrás o es el sustento para la gran mayoría de los familiares. Entre los aspectos más necesitados de un buen líder tenemos las habilidades blandas, las cuales son requisitos fundamentales hoy en día; y, las habilidades técnicas (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019).

La siguiente figura, nos mostrará la importancia de ideologías de un buen líder sucesor, entre ellas radican características de liderazgo, emprendimiento, estrategias de crecimiento, gobierno de la empresa familiar y la ética con la que desempeñe su trabajo en orden de continuar manteniendo el equilibrio familia- empresa (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019).



Por un lado, tenemos las personas quienes invertirán en la educación de las futuras generaciones; y por el otro, las personas quienes involucrarán a las generaciones en la empresa familiar para que así aprendan del día a día y tal vez con la educación de cursos o una carrera técnica. Pero en conjunto, se deduce que ambos escenarios conllevan a “la importancia del liderazgo, emprendimiento, estrategias de crecimiento, gobierno de la empresa familiar y la ética de trabajo” (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019, pág. 30).

### 2.3. Próxima generación será vinculada o no a la empresa.

Según la primera encuesta de Familias Empresarias en el Perú (2019), se determinó que este tipo de empresas suelen ser más flexibles ante el cambio, lo cual adaptan agilidad, innovación y recompensan nuevas ideas, convenientes de las generaciones jóvenes. Esto conlleva a que el 53%

considere el capital humano como uno de los factores más relevantes es así como deciden invertir en las futuras generaciones (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019).

Primero, se busca priorizar la sucesión pues las empresas familiares determinan que la nueva generación puede involucrarse a la empresa, mientras sucede la etapa de estudios suelen trabajar a la par hasta que encuentren el momento para hacer el traspaso de cargo. También, se busca atraer a la próxima generación de forma proactiva, los familiares no deben de asumir que las siguientes generaciones asumirán el cargo pues muchos de ellos tienen sus propios planes; para ello, se busca desarrollar y nutrir a las próximas generaciones para retenerlos a largo plazo; reconocer talentos de la próxima generación, aprovechan la innovación y los medios digitales a los que estas personas tienen mayor accesibilidad para así implementarlo a su empresa. Y consideran que las futuras generaciones pueden ayudar a mantener la continuidad y aumentar la cohesión familiar para un rendimiento operativo mejor. Además, se busca mantener la empresa bajo un régimen familiar, es importante que las empresas familiares continúen adaptándose e innovando para sobrevivir al panorama y ser constantes es así que se mantienen talentos claves para afrontar desafíos del futuro y se calcula que alrededor del 30% sobreviven a la segunda generación, el 10% a una tercera y el 3% más allá (Asociación de Empresas Familiares del Perú , 2019).

### **3. Caso de estudio: “Transporte Espinal E.I.R.L.”**

Dicho caso de estudio es seleccionado debido a que cumple nuestra área de investigación: La influencia de las características familiares en la capacidad de generar un crecimiento sostenible en el tiempo. Asimismo, cabe resaltar tanto los factores de éxitos como el ciclo de vida de las empresas para enmarcar el escenario en el cual Transporte Espinal se encuentra.

Transporte Espinal es una empresa familiar de labores logísticas con 20 años en el mercado nacional. Su misión es la distribución de productos interna brindando un servicio de calidad y tiempo apropiado cumpliendo con todos los requerimientos de sus clientes. Al 2020, la empresa cuenta con 12 colaboradores, 3 áreas definidas y 7 unidades de transporte. Las operaciones de la empresa se basan principalmente en la distribución de la mercadería del cliente a los puntos de venta, esto se realiza a través del área de distribución de su principal cliente, Codelpa, y el área de operaciones de Transporte Espinal. A continuación, se pasará a describir la historia de Transporte Espinal E.I.R.L.

Los inicios de la empresa se remontan a los años noventa cuando su representante legal, Manuel Espinal Vela, encontró la oportunidad de brindar servicios de mudanza dentro de Lima con su vehículo personal. Durante los primeros cinco años, el buen servicio y disponibilidad inmediata le permitió incrementar su número de clientes (Carlos Espinal, comunicación personal, 19 de septiembre, 2020). El trabajo aumentaba y, de esta manera, la idea de adquirir nuevas unidades de transporte y un mayor personal eran indispensables.

El emprendimiento se formalizó como empresa en el año 1999 por medio de sus dos principales actores: Manuel y su hijo mayor Carlos. Para este entonces, la empresa contaba con 2 camionetas y 3 trabajadores. En el año 2000, la familia Espinal adquiere su primer contrato como empresa formal con “Industrias Vencedor”. Para ello, adquirieron un camión de 3 toneladas; debido a que eran las exigencias de su cliente. Sin embargo, sus ingresos aún estaban fuertemente relacionados a las mudanzas (Carlos Espinal, comunicación personal, 19 de septiembre, 2020).

Al 2005, la renovación de su contrato conllevó a laborar con Vencedor SAC por 10 años más. Durante este tiempo, se afianzó un mayor conocimiento del sector, del servicio y sobre los productos a distribuir. En dicho contexto, los esfuerzos de la empresa estuvieron dirigidos de diversificar sus ingresos con otros clientes. Al 2006, los trabajos de mudanzas cesaron y decidieron invertir en la compra de otro camión con las mismas características. De esta manera, el 100% de sus actividades estuvieron a disposición de su cliente: Vencedor.

Al 2009, la adquisición de dos camiones y el total de 7 trabajadores permitieron que la empresa diversifique sus labores con otro cliente: "AUSA Soluciones Logísticas". En este momento, la empresa trabajaba con planes a corto plazo y la economía familiar era lo más relevante. En el 2010, la carga administrativa y operativa de la jornada laboral influyó a que los demás miembros de la familia (Carlos Espinal, comunicación personal, 19 de septiembre, 2020). contribuyan a colaborar con ella. Aunque las decisiones aún recaían en el representante legal, el trabajo con sus hijos y personal de confianza fue el activo intangible más valioso en su momento.

Durante los siguientes cuatro años, la empresa tuvo clientes eventuales: Phillips, AUSA, Directv, entre otros. Sin embargo, debido al escaso financiamiento que utilizaban no pudo establecer mayores contratos duraderos con ellos ofreciendo mayores números de unidades. Al 2014, la adquisición de Vencedor por la compañía Queroma, parte de grupo BRECA, promovió condiciones laborales no beneficiosas para Transporte Espinal.

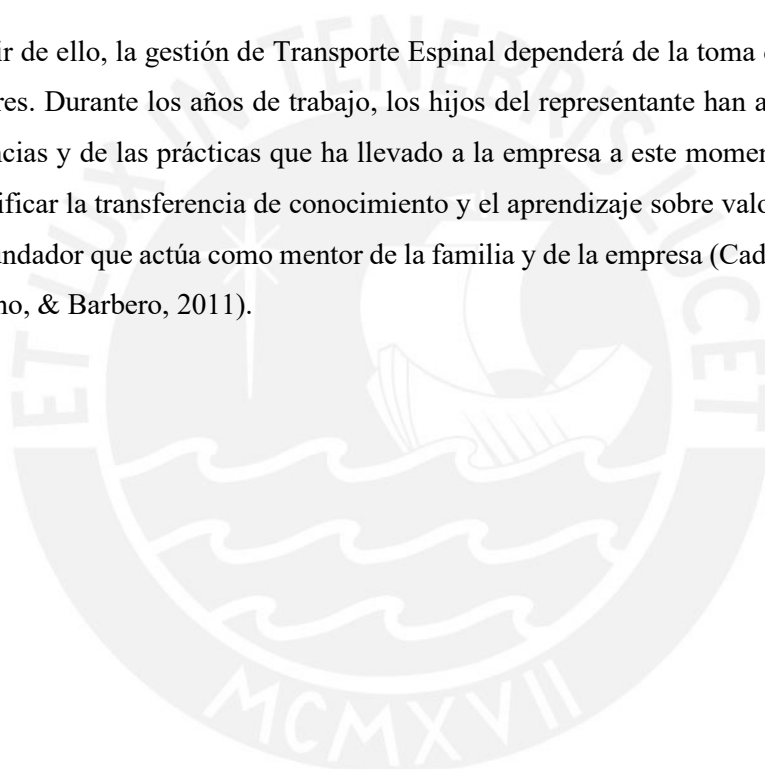
Al 2015, la empresa incrementa su flota de camiones y comienza sus operaciones con Codelpa Perú SAC: quinto mayor productor de pinturas en territorio nacional y primer puesto en Chile (Carlos Espinal, comunicación personal, 19 de septiembre, 2020). Al 2017, la confianza entre ambos socios creció generando mejores oportunidades laborales para Transporte Espinal. Por un lado, Codelpa le ofrece la venta de dos unidades a precios menores del mercado. Por otro lado, la renovación del contrato con Transporte Espinal involucraría la distribución del 90% de sus productos a nivel de Lima Metropolitana.

El exceso de trabajo, en su momento, limitó a la empresa a poder brindar servicios a sus demás clientes (Carlos Espinal, comunicación personal, 19 de septiembre, 2020). De esta manera, Codelpa se volvería en el único cliente de Transporte Espinal hasta la actualidad. Al 2020, la empresa distribuye el 98% de los productos de su actual cliente: Codelpa. Asimismo, Transporte Espinal

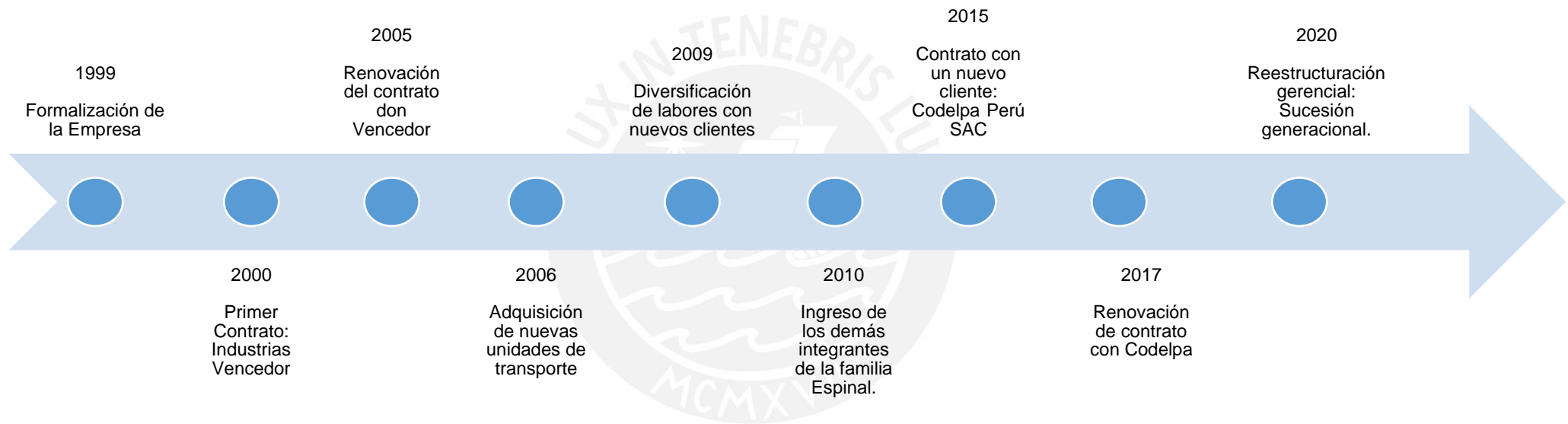
plantea la reestructuración de su gestión con la finalidad de brindar sus servicios a una mayor cantidad de clientes.

Durante los 21 años de la empresa, el modo de trabajo, la administración y entre otras labores diarias dependían exclusivamente de su intervención (Carlos Espinal, comunicación personal, 19 de septiembre, 2020). Sin embargo, sus 79 años su participación ha disminuido considerablemente hasta el punto de otorgar las labores de la empresa a sus tres hijos mayores. En dicho contexto, la organización estaría en el proceso de sucesión generacional. Ante ello, se promueve reestructurar la organización del patrimonio, inserción de un nuevo liderazgo, implementación de nuevos planes estratégicos y entre otras medidas que la familia evalúa a fin de generar un mayor crecimiento empresarial.

A partir de ello, la gestión de Transporte Espinal dependerá de la toma de decisiones de sus nuevos sucesores. Durante los años de trabajo, los hijos del representante han aprendido del sector, de las experiencias y de las prácticas que ha llevado a la empresa a este momento. De esta manera, podemos identificar la transferencia de conocimiento y el aprendizaje sobre valores, reglas y cultura por parte del fundador que actúa como mentor de la familia y de la empresa (Cadieux, 2007 citado en Castillo, Moreno, & Barbero, 2011).



**Figura 18: Línea de Tiempo de la empresa familiar: Transporte Espinal**





Asimismo, durante los veintiún (21) años de servicio, la continuidad de la actividad económica de la empresa se basa en tres (3) aspectos específicos. Por un lado, el cumplimiento de los reglamentos del marco legal establecidos por la Superintendencia de Transporte Terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN):

**Tabla 10: Reglamentos importantes para Transporte Espinal**

| Reglamento del transporte de carga                    |   |
|---|---|
| D.S. N° 018-2017 MTC                                  | Administración del transporte terrestre   |
| D.S. N° 063-2010 MTC                                  | Tabla de infracciones y tránsito terrestre  |
| LEY N° 27181  | Ley general de transporte y tránsito terrestre  |
| D.S. N° 017-2009-MTC                                  | El reglamento tiene por objeto regular el servicio de transporte terrestre de personas y mercancías de conformidad con los lineamientos previstas en la ley |
| D.S. 058-2003 MTC                                     | Reglamento nacional de vehículos  |
| D.S. 021-2008 MTC                                     | Reglamento nacional de transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos   |
| D.S. 016-2009 MTC                                     | Reglamento nacional de vehículos  |
| D.S. 015-2016 MTC                                     | Modificación al reglamento nacional de tránsito   |
| Reglamento complementario                             |   |
| D.S. N° 025-2008 MTC                                  | Reglamento que certifica el buen funcionamiento y mantenimiento a través de Inspecciones Técnicas   |
| D.S. N° 007-2016 MTC                                  | Tiene por objetivo brindar conocimientos teóricos y prácticos a los postulantes para obtener la licencia de conducir  |
| Protocolos sanitarios para reanudación de actividades |   |
| R.M. 239-2020 MINSA                                   | Lineamientos para a vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19  |
| R.M. 258-2020 MTC                                     | Protocolos Sanitarios Sectoriales para la continuidad de los servicios bajo el ámbito del Sector Transportes y Comunicaciones                               |

Fuente: Adaptado de DC 0258-2020-MTC/01 (2020)

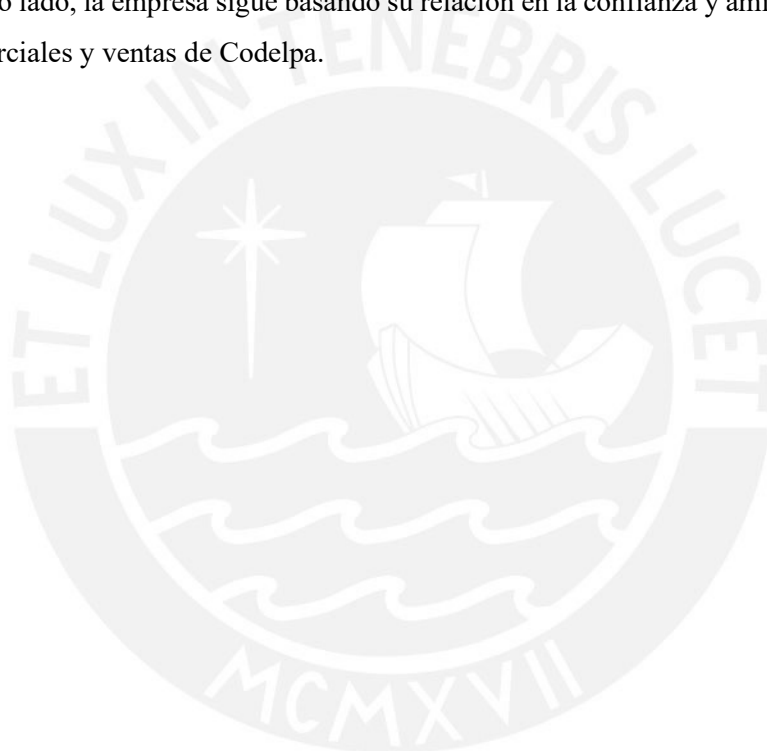
Por otro lado, el escaso desarrollo de un plan de marketing previamente establecido no ha sido impedimento para su crecimiento en el tiempo. Sus canales de comunicación son los comúnmente conocidos como tradicionales: correos, vía teléfono y el contacto directo. La relevancia de este último canal es el de mayor impacto para la organización; debido a que sentó las bases de su red de contactos (transportistas).

Por último, la relación con sus clientes guarda conexión con dos aspectos: Por un lado, sus años de servicio en el mismo sector de sus clientes que le permitió afianzar un mayor reconocimiento entre su competencia. Por otro lado, su red de contactos basada en diversas pequeñas empresas familiares del mismo rubro (transporte) que abren la posibilidad a nuevos clientes por medio de sus recomendaciones.

Desde la perspectiva de los clientes, las características de sus proveedores son tan relevantes que define su relación laboral a largo plazo (Concha & Solikova, 2000). De esta manera, el

conocimiento del sector y la red de contactos, en el trabajo, le permitió a Transporte Espinal ofrecer sus servicios sin la necesidad de un plan estructurado de costos. Es decir, la base de las relaciones con sus clientes ha sido, hasta la actualidad, el ofrecer confianza y transparencia en sus actividades.

El poder de negociación con los clientes es la capacidad superior que poseen estos agentes económicos a la hora de comprar insumos, materias primas, bienes o servicios a las empresas (Porter, 2008). Vencedor, debido a su posición económica en el país, disponía de diversas empresas de transporte a su servicio. Dicha situación obligó a Transporte Espinal a competir por precio durante 15 años. Aunque haya sido la opción menos beneficiosa, la oportunidad de pertenecer y crecer en el sector fue el incentivo para seguir laborando bajo esas condiciones. En la actualidad, el contexto aún no es diferente. Transporte Espinal sigue disponiendo de un bajo poder de negociación con su actual cliente. Por otro lado, la empresa sigue basando su relación en la confianza y amistad con los jefes de las áreas comerciales y ventas de Codelpa.



## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.**

### **1. Alcance de la Investigación**

Existen distintos tipos de alcance que dependen hasta dónde se pretende llegar con la investigación (Ponce & Pasco, 2018). El primer tipo de alcance es el exploratorio. Las investigaciones de este tipo buscan desarrollar una investigación relacionada a temas poco estudiados o fenómenos nuevos en el ámbito académico (Ponce & Pasco, 2018). Este alcance es útil para la comprensión y clarificación de un problema. Otro tipo de alcance es el descriptivo, el cual se centra en especificar las características y dimensiones de un fenómeno organizacional, pero sin plantear relación alguna entre ellas (Ponce & Pasco, 2018). Por este motivo, este alcance se usa para comprender el comportamiento de lo que se quiere investigar (Ponce & Pasco, 2018).

El siguiente tipo de alcance es el correlacional, el cual mide cómo se conectan dos variables definidas (Ponce & Pasco, 2018). Esto permite conocer cómo se comporta una variable al conocer el comportamiento de otras variables (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Por último, el alcance causal tiene como objetivo examinar las causas y efectos en un efecto organizacional (Ponce & Pasco, 2018). Esto significa que las investigaciones que utilicen este alcance buscarán el por qué de un fenómeno y las condiciones en las que se da este fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Según Ponce y Pasco (2018), estas investigaciones cuentan con la ventaja de predecir la ocurrencia de fenómenos dentro de las organizaciones.

Para la presente investigación se optará por un alcance descriptivo. Este alcance es el indicado, debido a que es útil para la recolección de información y descripción de las variables que explican los problemas, recursos y capacidades que tiene la empresa Transporte Espinal E.I.R.L. A partir de la información recolectada se realizará un análisis y un diagnóstico que se utilice para la elaboración de una propuesta estratégica que impulse el crecimiento de la empresa, debido a que es el objetivo de la investigación.

### **2. Enfoque de la Investigación**

A través de los años han surgido diferentes enfoques para las investigaciones. Sin embargo, desde el último siglo, han sobresalido dos enfoques principales: cuantitativo y cualitativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Se basa en una idea, de la cual se fijan objetivos y la pregunta de investigación, a partir de esto se establece una hipótesis y se determinan las variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Luego se diseña un plan para probar la hipótesis, se miden las variables en una determinada dimensión, se analizan estos resultados y se determinan las conclusiones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En cuanto al enfoque cualitativo, a diferencia del enfoque cuantitativo, en este enfoque se puede plantear una hipótesis antes, durante o después de la recolección de datos y análisis de estos datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Este enfoque tiene una perspectiva circular y no secuencial como el anterior enfoque, esto debido a que la dinámica de estas investigaciones se mueve entre los hechos y su análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Este enfoque tiene diversas características. En investigaciones como esta la herramientas mayormente utilizadas “son la observación no estructurada, entrevistas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias e interacción con grupos o comunidades” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Este enfoque se basa en el análisis de datos no estandarizados, ni se efectúa una medición numérica, lo que ocasiona que no haya un análisis estadístico en la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). La recolección de datos en este enfoque se basa en la obtención de perspectivas y puntos de vista de los participantes, el investigador hace preguntas abiertas y recaba datos a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Esto es analizado y descrito, esto se convierten en los datos cualitativos, que se definen en descripciones de eventos, personas, interacciones y conductas observadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para la presente investigación se tomará un enfoque cualitativo. Esto, debido a que se requiere la recolección de datos a través de las herramientas que se utilizan en este enfoque como las entrevistas y observaciones, de los cuales se obtendrán datos no numéricos, sino las perspectivas y puntos de vista de los actores y expertos del tema. Además, se hará una revisión documentaria de documentos de la empresa.

### **3. Diseño Metodológico**

En cuanto al estudio de casos como diseño metodológico de esta investigación; Yin (2003) considera que es una técnica en papel bastante limitado en la investigación con un diseño preexperimental, pero que es una herramienta valiosa para la investigación pues su mayor fortaleza involucra directamente a las personas del estudio, registra su conducta, considerando que los hallazgos pueden darse de manera cualitativa y cuantitativa.

Según la colección Materiales de Apoyo a la Docencia (2017) citado en PUCP (2017) el estudio de casos brinda a los alumnos la oportunidad de identificar y definir problemas propios del campo a disciplinar, analizar, comprender e interpretar datos relevantes, pensar críticamente situaciones complejas; y a reconocer y distingue suposiciones de inferencias, formular juicios, y tomar decisiones fundamentadas, así como de presentar ideas y opiniones ante diversos públicos

Los componentes del Diseño de Investigación, según (Yin, 2003), existen cinco componentes entre ellos, una pregunta de estudio, sus proposiciones, unidades de análisis, lógica que se une los datos a las proposiciones y el criterio por interpretar los resultados.

**Tabla 11: Tácticas de estudio de caso para cuatro pruebas de diseño.**

| Prueba                     | Táctica del estudio de caso  | Fase de la investigación en la cual ocurre la táctica.      |
|----------------------------|--|---|
| Validez de la construcción | Usar múltiples fuentes de evidencia<br>Establecer cadena de evidencia<br>Tener los informantes clave para revisar el borrador del informe del estudio de caso. | Colección de datos.<br>Colección de datos.<br>Composición   |
| Validez interna            | Hacer emparejamiento de modelo<br>Hacer la construcción de la explicación<br>Hacer el análisis de la serie de tiempo   | Análisis de datos<br>Análisis de datos<br>Análisis de datos |
| Validez externa            | Usar la lógica de repetición en estudio de caso múltiple   | Diseño de investigación                                     |
| Confiabilidad              | Usar protocolo de estudio de caso<br>Desarrollar la base de datos del estudio de caso.   | Colección de datos.<br>Colección de datos.                  |

Fuente: COSMOS Corporación, Yin (1989) citado en (Carazo, 2006, pág. 178)

La validez de la construcción, validez interna, validez externa y la confiabilidad, estas deben juzgar la calidad de los diseños de investigación porque se supone que entre los componentes debe gobernar una estrategia lógica, pero se han establecidos estas tácticas para establecer la calidad de cualquier investigación. Especificar para cada dimensión a analizar las variables de estudio.

#### 4. Selección de caso de estudio.

Respecto a la selección de casos, y dado el caso específico de Transporte Espinal, (Stake, 1998) ofrece una clasificación respecto a los estudios de caso, según la cantidad; entre ellos tenemos: un solo caso, múltiples casos o múltiples casos cruzados. Por lo que se aplicará la descripción de un solo caso a continuación.

Puede ser útil intentar seleccionar casos que sean típicos o representativos, pero al tener solo un caso es más difícil que sea una buena representación de investigación; por lo que el objetivo de un caso no es comprender los otros casos si no entender exclusivamente este único caso. Para seleccionarlo se necesita de algunos criterios, entre ellos, debe ser el caso que brinde la máxima rentabilidad de aquello que aprendemos, la modificación de la generalización, el tiempo que disponemos del trabajo de campo, además que se debe considerar casos fáciles de abordar donde la indagación sea bien acogida y de evaluación lógica (Stake, 1998).

Este diseño es el adecuado para la presente investigación profesional, debido a que esta busca comprender la realidad específica de Transporte Espinal y realizar una propuesta para que supere las

barreras que pueda presentar; y no elevar lo hallado en este caso para la comparación o aplicación en otras empresas similares.

## **5. Fuentes y Herramientas de investigación.**

Para complementar el marco teórico se utilizaron diversas herramientas de recolección de información. Dichos recursos, asimismo, nos posibilita su posterior análisis con la finalidad de tomar las decisiones adecuadas en la formulación de una propuesta para el caso de estudio. Cabe aclarar que esta investigación es del tipo transversal, se da en un periodo determinado de tiempo (Ponce & Pasco, 2018).

Por un lado, las fuentes secundarias son la revisión bibliográfica relacionada a temas de empresa familiar como lo son las dinámicas familiares, continuidad empresa y familia; y gestión de conflictos. Además, fuentes bibliográficas que abarcan los recursos y capacidades de una organización. Por último, se realizará la revisión bibliográfica sobre metodología de investigación y gestión estratégica que será de utilidad en la elaboración de la propuesta estratégica para la empresa. Esta revisión bibliográfica se hará a partir de libros, revistas y artículos académicos recolectados de bases de datos académicas y bibliotecas virtuales.

Por otro lado, esta investigación es de enfoque cualitativo, por lo que el aporte de las entrevistas a profundidad engrana la elaboración de un informe más concreto. Según Ryen (2013) citado en Metodología de la investigación 6ta Edición de Hernández, Fernández y Baptista (2014) las entrevistas se dividen en estructuradas, semi estructuradas y no estructuras o abiertas.

Para el caso de estudio, las entrevistas semi estructuradas y estructuradas serán las principales herramientas a utilizar, debido a que son las que mejor se adecuan a los fines de la investigación. “Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Además, es necesario la revisión documentaria de la empresa, en este caso, ante el estado incompleto de estos, el equipo investigador tendrá que transformar la información en documentos más formales para su análisis. Por último, se utilizarán herramientas de recolección para obtener información relevante relacionada a las variables planteadas en el marco teórico, la cual se analizará para identificar el estado actual del caso de estudio. Estas entrevistas se realizaron desde el 15 de noviembre del 2020 hasta el 11 de diciembre del 2020.

Según nuestra matriz de variables a estudiar, la primera parte de los integrantes a entrevistar son los expertos de las áreas que abarca la investigación. Los temas son las empresas familiares, recursos y capacidades de una empresa. Además, se ha recolectado información sobre crecimiento empresarial y gestión estratégica. La siguiente tabla muestra la relación de los expertos a entrevistar según el área de relevancia para los objetivos del caso de estudio.

**Tabla 12: Relación de entrevistados**

| EXPERTO               | ARÉA                                      | # de entrevistas |
|-----------------------|---|------------------|
| Regina Soriano Rivera | Administración estratégica                | 1                |
| Bruno Chaihuaque      | Gestión Organizacional                    | 1                |
| Enrique Mendoza       | Gestión de Empresas Familiares            | 2                |
| Renato Gandolfi       | Crecimiento Empresarial                   | 1                |
| María Cigüeñas        | Gestión de Recursos Humanos y Consultoría | 1                |
| Paloma Martínez       | Gestión de Recursos Humanos               | 1                |

Asimismo, el alcance de las entrevistas involucra a la organización en cuestión. De esta manera, recopilamos información relacionada a: historia de la empresa, dinámicas de la familia-empresa, gestión de conflictos, capacidades y recursos de la organización.

Se ha realizado entrevistas a los principales miembros de la familia que están trabajando dentro de la empresa, que son tres miembros de la familia; y, por otro lado, tres trabajadores con un amplio tiempo trabajando dentro de la empresa. La siguiente tabla detalla a los actores involucrados en la gerencia de Transporte Espinal. Su participación es sumo valor, ya que se incurre en aspectos indispensables para los objetivos de la investigación.

**Tabla 13: Relación de actores de Transporte Espinal E.I.R.L.**

| ENTREVISTADO                    | CARGO                                     | # de entrevistas |
|---------------------------------|---|------------------|
| Carlos Espinal Ticahuanca       | Coordinador general / Miembro familiar    | 3                |
| María Isabel Espinal Ticahuanca | Gerente administrativa / Miembro familiar | 2                |
| Guillermo Espinal Ticahuanca    | Colaborador / Miembro Familiar            | 1                |
| Oscar Moreno                    | Trabajador                                | 1                |
| May Catayama                    | Trabajador                                | 1                |
| Andrés Forero                   | Trabajador                                | 1                |

Se realizó, además, trabajo de observación en las actividades operativas de la empresa. Específicamente al inicio y termino de la jornada laboral, donde se puede observar el trabajo operativo. Al inicio de la jornada, la observación se realizó el sábado 28 de noviembre del 2020 en el horario de 6 a.m. hasta las 9 a.m. El final de la jornada se realizó la observación el día viernes 27 de noviembre del 2020 en el horario de 6:30 p.m. hasta las 8 p.m. Se observó el cumplimiento de protocolos sanitarios, la relación entre los trabajadores y el gerente de operaciones; y problemas operativos.

## 6. Análisis de Datos

Con la finalidad de realizar la propuesta, nuestra investigación nace del análisis y diagnóstico de información recolectada. Para ello, existen diversas perspectivas de análisis y la que se utilizará en nuestro caso de estudio es la de tipo contenido. Primero, los datos se ordenan para su próxima interpretación por medio de un proceso flexible no estandarizado (Kuckartz, 2014). El análisis de contenido promueve la investigación a detalle de la información recaudada a fin de establecer tendencias, patrones y las causas de la problemática particular de la empresa en cuestión (Kuckartz, 2014). De esta manera, podremos realizar un diagnóstico la situación actual de la organización y establecer escenarios posibles para esta en el futuro.

En el análisis cualitativo, a diferencia de la cuantitativa que convierte los datos verbales en categorías precisas tales como números, enfoca su interés en el texto en su totalidad (Kuckartz, 2014). Dicho análisis involucra una estructura organizada de pasos engranados entre sí enmarcados en una matriz general de información (Kuckartz, 2014). Kuckartz (2014) define que el primer paso es establecer un esquema de categorías que respondan a la pregunta de investigación. Luego, se codifican las categorías para así relacionar con ciertos pasajes de los textos en investigación. A partir de ello, reconocer y compilar la información destacada creando subcategorías en la misma matriz de perfiles. Por último, interrelacionar los comentarios entre los diversos perfiles de la organización concluyendo en una general por cada subcategoría (Kuckartz, 2014).

Las diversas formas de comunicación y recolección de información utilizadas tales como las entrevistas, narraciones, revisión documentaria y observaciones son permitidas en el análisis de contenido. Asimismo, las categorías y variables de estudio son recolectadas por medio de las entrevistas a los miembros de la familia empresaria y de las definiciones del marco contextual (Kuckartz, 2014). De esta manera, concluimos que la construcción de categorías es de tipo deductivas. Según Kuckartz (2014), las categorías deductivas derivan de una lógica descendente de la cual surge a partir teorías o hipótesis, guías de entrevistas y de arreglos sistemáticos existentes

En nuestro caso de estudio, previo al inicio de las entrevistas se estableció un prospecto el cual se puso a prueba con experto en el área. De esta manera, obtuvimos mejoras considerables en nuestras preguntas de investigación y en el enfoque de nuestra hipótesis. Cada respuesta ha sido transcrita y codificada de manera independiente por cada integrante del grupo de investigadores. Luego de ello, se procedió a comparar cada trabajo entre todas las partes para establecer un consenso integrador. Según Kuckartz (2014), la codificación consensuada es un enfoque cooperativo que promueve asegurar la calidad del mismo proceso.



**Tabla 14: Variables relevantes en el Caso de Estudio**

| Pregunta de investigación                            | ¿Qué factores de gestión afectan el desempeño de la empresa familia? |                               |
|--|--|-------------------------------|
| DIMENSIONES (X)                                      | VARIABLES  | SUB VARIABLES                 |
| DIMENSIÓN 1:<br>EFECTO DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA   | DINÁMICAS FAMILIARES   | COMUNICACIÓN                  |
|  |  | REGLAS Y GUIONES              |
|  |  | SUCESIÓN                      |
|  | GESTIÓN DE CONFLICTOS  | COMPORTAMIENTOS DESVIADOS     |
|  |  | NEGOCIACIÓN                   |
|  | CONTINUIDAD  | INTERRELACIÓN FAMILIA-EMPRESA |
| CONTROL DE TOMA DE DECISIONES                        |  |                               |
| DIMENSIÓN 2:<br>RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA | RECURSOS Y CAPACIDADES OPERATIVOS                                    | RESTRICCIÓN                   |
|  |  | PUNTOS CRÍTICOS               |
|  | RECURSOS Y CAPACIDADES FINANCIEROS                                   | CAPACIDAD DE DEUDA            |
|  |  | CAPITAL PROPIO                |
|  | RECURSOS Y CAPACIDADES HUMANOS                                       | RECLUTAMIENTO                 |
|  |  | RECOMPENSAS                   |
|  |  | CAPACIDAD PROFESIONAL         |
|  |  | MOTIVACIONAL                  |

## 7. Secuencia Metodológica

En primer lugar, se definió el alcance, enfoque y diseño de la investigación, una vez delimitado, al ser esta una investigación de caso de estudio, se pasó a delimitar escoger el caso de estudio, en esta investigación será “Transporte Espinal E.I.R.L.”. En el caso de esta investigación, el proceso fue el siguiente: preparación para la colección de datos, recolección de la evidencia y análisis de la evidencia (Yin, 2003).

En la fase de preparación, se llevó a cabo una inmersión inicial con el objetivo de familiarizarse con el entorno, dinámica y cultura organizacional del caso de estudio; establecer el primer contacto con actores claves para la investigación (Ponce & Pasco, 2018). Se realizaron entrevistas no estructuradas como herramienta, debido a que este tipo de entrevista permite una forma más flexible de llevar a cabo la recolección de datos (Ponce & Pasco, 2018). Además, se buscaba tener un primer acercamiento a los problemas presentes en el caso de estudio y en qué elementos enfocar el trabajo de campo. A partir de este primer acercamiento se delimitó los criterios del marco teórico como las dinámicas familiares, recursos y capacidades.

Para el proceso de recolección de datos, se utilizó las herramientas de entrevistas estructuradas, guías de observación y revisión documentaria. Para el inicio del trabajo de recolección,

es importante establecer relaciones con los actores claves de la investigación, ganarse la confianza de los miembros familiares y presentar formalmente el trabajo de investigación y su objetivo, esto con el objetivo de tener un mayor acceso a la información que se requiere para la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Se realizaron las entrevistas respectivas a los principales miembros de la familia y organización, además, se realizaron las observaciones en horarios clave de trabajo. Esto permitió identificar las principales problemáticas que hay en la organización. Entre estos se logró identificar problemas en la sucesión, conflictos familiares y las capacidades de la organización.

A la par, se elaboró las guías de entrevistas para expertos en temas de empresas familiares, crecimiento empresarial y gestión estratégica, este tipo de muestra es común y necesaria cuando se requiere una perspectiva externa de los elementos a investigar (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Se entrevistó, principalmente a profesores miembros de la Facultad de gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

A partir de la información recolectada, se procede al análisis de esta. Se arman matrices con extractos de las entrevistas como un mejor método para interpretar la información. Una vez realizado el análisis de confirma que existe un efecto de la familia en la empresa y en sus recursos y capacidades. Por el lado del efecto de la familia, se organizan los hallazgos a partir de las interrelaciones en el modelo de “Tres círculos” propuesto por Taiguri y Davis (1982) donde se presentan los hallazgos relacionados con la dinámica familiar, continuidad empresa – familia y gestión de conflictos. En cuanto a las capacidades y recursos, los hallazgos se organizaron en recursos operativos, financieros y humanos; y cómo la familia afecta a estos elementos de la empresa. Una vez plasmados los hallazgos, se pasa a proponer cuatro escenarios para la organización, los cuales tienen como criterio la presencia de recursos y capacidades; y la existencia del efecto familiar. Se plantean las propuestas necesarias para cada escenario.

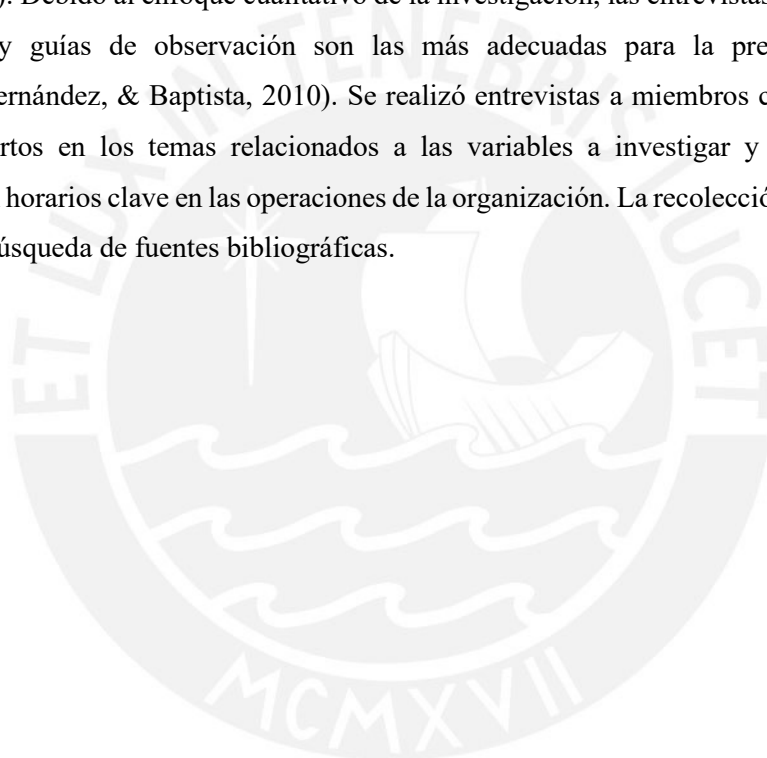
## **8. Validez**

En la presente investigación se busca contar con la validez o rigor correspondiente, debido a que se busca eliminar cualquier sesgo o interferencias que afecten a la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Además, se refiere al grado en que los hallazgos son confiables (Ponce & Pasco, 2018). La confiabilidad es uno de los elementos que suma validez a la investigación, esta se basa en que, si la investigación fuera llevada a cabo por otro investigador en un contexto similar al actual, el resultado debería ser similar a la investigación actual (Ponce & Pasco, 2018).

La validez interna es otro elemento que suma rigor a la investigación, esta se basa en la coherencia de los hallazgos en la investigación (Ponce & Pasco, 2018). Lo que se busca es poder contrastar diferentes fuentes para minimizar el error de la información que se obtenga o se analice (Mendoza & Llaxacondor, 2016). Para este elemento se ha utilizado la triangulación de investigador,

el equipo investigador la conforman tres personas, lo que aporta tres puntos de vista distintos (Mendoza & Llaxacondor, 2016). Además, se utiliza una triangulación de métodos, debido al uso de diferentes métodos para la recolección de información como la observación, entrevistas y revisión de documentos (Mendoza & Llaxacondor, 2016). En cuanto a la validez externa, esta se basa en el grado en que los resultados de la presente investigación pueden ser generalizados a otros casos (Ponce & Pasco, 2018). En el caso de la validez externa, no es aplicable a la investigación debido al enfoque cualitativo de esta. Cualquier hallazgo, conclusión o recomendación solo será aplicable al caso de estudio “Transporte Espinal E.I.R.L.”.

En cuanto a la validez de los instrumentos utilizados, el cual busca comprobar si las herramientas de recolección de datos son más adecuadas para medir las variables propuestas (Ponce & Pasco, 2018). Debido al enfoque cualitativo de la investigación, las entrevistas semi estructuradas, estructuradas y guías de observación son las más adecuadas para la presente investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Se realizó entrevistas a miembros clave de la familia y empresa, expertos en los temas relacionados a las variables a investigar y se llevó a cabo la observación en horarios clave en las operaciones de la organización. La recolección de datos, también, se basó en la búsqueda de fuentes bibliográficas.



## CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE HALLAZGOS Y PROPUESTAS

### 1. Precedentes y Hallazgos

Transporte Espinal E.I.R.L. es una empresa familiar de 25 años en el mercado logístico peruano. Actualmente, el núcleo gerencial es gestionado por la segunda generación de la familia: Por un lado, Carlos Espinal Ticahuanca (48 años) quien es el jefe del área operativa y coordinador general de la empresa. Por otro lado, María Espinal Ticahuanca (45 años), gerente administrativa y a su vez encargada de funciones de recursos humanos. Asimismo, Guillermo Espinal Ticahuanca -tercer hijo de la familia- quien ejerce labores operativas de manera independiente con una nueva línea del negocio. Por último, Manuel Espinal Vela quien es el fundador de la empresa y aún representante legal.

La familia Espinal entre aciertos y errores lograron posicionar a su organización ofreciendo, en la actualidad, siete unidades de transporte y 18 colaboradores. Al 2020, por medio del análisis de su gestión actual, evidenciamos que su evolución de ingresos y recaudación de fondos se encuentra estancada en el tiempo. Confirmamos la presencia tanto de problemas operativos como de limitaciones administrativas que obstaculizan el correcto flujo laboral. Sin embargo, el principal problema que desvela la empresa concuerda con nuestra hipótesis realizada: la influencia de las características inherentes de la familia en el desempeño de las empresas familiares.

De esta manera, en primer lugar, enmarcamos el modelo de los tres círculos (familia, empresa y propiedad) en el cual limitamos los conceptos e interrelaciones entre cada uno de ellos. Asimismo, diversificamos nuestra investigación en el estudio de las variables familiares por cada interrelación con la finalidad de corroborar nuestra hipótesis y ofrecer una propuesta de solución ante dicha problemática. Por último, detallamos el efecto de la familia en los recursos de la organización a fin de establecer pautas para su eficiente uso. Cabe resaltar que, en relación a las propuestas se han utilizado herramientas de análisis interno y externo tales como FODA, PESTEL, MEFI, MEFE que, junto a la literatura recolectada y la comunicación con expertos, nos ha permitido integrar un conjunto de soluciones viables acorde a las necesidades de la organización.

Primero, FODA, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Asimismo, permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce H. , 2007). (Anexo 1- Tabla D6). Segundo, PESTEL, esta herramienta permite conocer las fuerzas del entorno de la organización que podrían afectarlas directamente, tales como, fuerzas económicas, políticas, social, tecnológico, legal. El conocer estas fuerzas es importante debido a que pueden llevar a la empresa a conseguir una ventaja competitiva frente a sus competidores (David, 2013). (Anexo D- Tabla D2)

La herramienta AMOFHIT, permite identificar los elementos internos de la organización en áreas como gerencia, marketing, operaciones, etc. Al igual que los factores externos y según la visión basada en los recursos, los elementos internos son claves para lograr una ventaja competitiva en la organización. (David, 2013). (Anexo D- Tabla D1)

En cuanto, MEFI, es la matriz que nos ayudará a tener una base donde analizar las relaciones internas entre las áreas de la empresa. Esto servirá como una especie de auditoría dentro de la organización, la cual al evaluar las fortalezas y debilidades de cada área nos ayudará a establecer una mejor estrategia capaz de capitalizar nuestras competencias claves (Anexo D- Tabla D5). MEFE, esta matriz indica el nivel de preparación que tiene la empresa para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que presenta el sector en el que opera. (Anexo D- Tabla D4) Cabe añadir que en las dos últimas herramientas, un resultado final de 4 indica el máximo nivel de preparación ante las incertidumbres, un puntaje de 3 indica un nivel arriba del promedio que es 2 y 1 indica un nivel mínimo de preparación. (David, 2013).

Además, ANSOFF, es un método estratégico, el cual tiene evaluar la situación del mercado de negocios. Según el autor, indica que en esta matriz se especifica las “variables estudiadas que son referentes a la cartera de productos y servicios de un negocio, teniendo en cuenta si el mercado que se está atendiendo es nuevo o ya existente, así como el producto o servicio evaluado es algo nuevo o ya existente”. (Martínez Lobatón, 2006). La estrategia que se aplicará según la matriz Ansoff, es la de la Penetración de mercados para la empresa de Transportes Espinal S.A.C. Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota del mercado de carga de pinturas trabajando con el servicio actual de carga pesada personalizada en el mercado que operan actualmente, que es Lima Metropolitana. (Anexo D- Tabla D7)

Para todo lo expuesto previamente, hemos recolectado información por medio de entrevistas, observaciones y revisión documental tanto de sus capacidades organizacionales como de la cultura de la familia Espinal. Es de suma relevancia señalar que los hallazgos de la investigación son de carácter académico esperando brindar soluciones factibles a la gestión de Transporte Espinal E.I.R.L.

### **1.1. Interrelación Empresa- Familia**

El desempeño empresarial, al estar gestionado por el núcleo familiar, dispone de ciertas características específicas que las vuelve diferentes a las demás organizaciones (Castillo, Moreno, & Barbero, 2011). De esta manera, la familia hereda comportamientos inherentes a su esencia que pueden determinar el éxito de la empresa o el declive definitivo (Bird, Welsch, Astrachan, & Pistrui, 2002). En consecuencia, la sostenibilidad de la familia empresaria es la primera dimensión afectada por sus conductas familiares. Ante ello, las variables de estudio para la primera interrelación son las siguientes: dinámicas familiares y gestión de conflictos.

### *Dinámica familiar:*

El flujo interrumpido y transparente de la comunicación entre los miembros de la familia es uno de los aspectos más relevantes para el correcto funcionamiento de la empresa (Paloma Martínez-Hague, comunicación personal, 03 de diciembre, 2020). En el caso de estudio, Transporte Espinal, los puntos de vista de cada miembro son escuchados y considerados para la toma de decisiones. Sin embargo, existen limitaciones comunicativas en el área operativa; debido a que, María Espinal no trabaja exclusivamente en la empresa. “Mi rol en el área administrativa de la empresa tiene un horario rotativo y reconocemos la falta de respuestas inmediatas ante imprevistos urgentes” (María Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Una consecuencia común es que durante la jornada matutina, los requerimientos diarios del área logística no son remitidos al área administrativa a tiempo o viceversa. Por lo tanto, el trabajo se encuentra ralentizado. Dicha situación continúa sucediendo generando un conjunto de problemas pendientes tanto de índole laboral como personal que termina por complicar las actividades de Transporte Espinal.

En el aspecto de reglas y guiones, se encuentra evidencia de que la familia empresaria trabaja por medio de un acuerdo mutuo el cual establece las funciones de cada integrante. “Mi hermana, María Espinal, resuelve los temas contables y legales; yo soy responsable de la coordinación con la empresa contratista y los despachos” (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Asimismo, la familia dispone de acuerdos personales que han consensuado conforme su experiencia con la finalidad de distanciar el ámbito de la familia con la empresa y viceversa. La familia no toca temas empresariales en momentos familiares y si tenemos algún altercado personal en horario laboral lo tratamos al final de la jornada (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). La comunicación laboral entre cada miembro es informal con una intención más familiar esperando un mayor entendimiento y se establece el respeto tanto en las funciones como en las responsabilidades de cada hermano en la organización (María Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Asimismo, los puestos de cada miembro no están estipulado en documentos o contratos; debido a que se da de manera verbal y los trabajadores lo respetan. Por un lado, la informalidad del reconocimiento de puestos no genera problemas en el área operativa, el único encargado de la toma de decisiones es Carlos Espinal. Por otro lado, los problemas surgen al considerar decisiones que comprometan al área operativa y administrativa. Los hermanos se posicionan bajo la “misma línea” tratando, en variadas ocasiones, de que su posición personal sea la decisión final para la empresa. En este contexto, las conjeturas familiares aparecen generando discusiones de por medio que finalizan la conversación sin obtener una solución viable.

La sucesión generacional, es en muchos casos, el aspecto clave del éxito organizacional en las empresas familiares. En ella se promueve el crecimiento y continuidad empresarial por medio de la profesionalización de puestos (Bruno Chaihuaque, comunicación personal, 24 de noviembre, 2020). Asimismo, la sucesión conlleva la planificación de un gobierno corporativo familiar que apoya la subsistencia del núcleo familiar tanto en el directorio como en la gerencia de la empresa (Enrique

Mendoza, comunicación personal, 25 de noviembre, 2020). En el caso de Transporte Espinal, por un lado, el proceso de sucesión a la segunda generación es un proceso que ya se reconoce dentro de la empresa por los integrantes. Sin embargo, legalmente el representante aún sigue siendo el fundador de más de 75 años de edad. Dicho suceso es una de las principales causas de los problemas, debido a que impide mejores relaciones con entidades bancarias. Asimismo, el proceso de flujo de efectivo se encuentra ralentizado y toda documentación aún sigue necesitando la aprobación del fundador Manuel Espinal (María Espinal, comunicación personal, 18 de septiembre, 2020). Por otro lado, aunque la toma de decisiones recae en la generación de los hermanos Espinal, la empresa necesita la inserción de nuevos integrantes de la familia, esto debido a que, el núcleo gerencial no se da abasto. Se espera que esta nueva generación promueva nuevas prácticas con un pensamiento más actualizado que logre un mejor desenvolvimiento de la empresa. “Para proyectar el crecimiento de Transporte Espinal no solo necesitamos ampliar unidades, sino contar con apoyo en el área contable y financiera que es lo urgente en este momento debido a que no me doy abasto” (María Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020).

### *Gestión de conflictos*

Por un lado, los comportamientos desviados son conductas de los miembros de la familia que afectan negativamente el desempeño de la empresa (Enrique Mendoza, comunicación personal, 25 de noviembre, 2020). Desde el punto de vista de Carlos Espinal, considera que su hermano menor Guillermo ha tenido conductas y acciones erradas que han traído problemas a la empresa. Se ha considerado mantener su desempeño en constante evaluación; si bien él ahora pertenece a otra línea negocio aún es parte de la matriz de Transporte Espinal. “Mi hermano menor (Guillermo) no informaba de la mercadería entregada a destiempo y no realizaba las guías de emisión al momento adecuado, él tiene ciertas actitudes y comportamientos que no comparto y que nos han generado discrepancias” (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Ante un permiso de transporte caducado o no solicitado -tal como el permiso de transporte de productos inflamables- la multa es de 20,000 soles; ante robo o pérdida de mercadería la empresa se hace cargo; el descuido en el mantenimiento de los camiones involucra unidades deterioradas y mayores costos de arreglos (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020).

Ante ello, María Espinal logra ser en ocasiones la persona conciliadora creando posibles escenarios donde ambos hermanos puedan llegar a un punto de equilibrio. La finalidad de este apartado, según Bruno Chaihuaque (comunicación personal, 24 de noviembre, 2020), es generar espacios de confianza entre los hermanos para consolidar una mejor relación a futuro y, de esta manera, alinear un conjunto de acciones que favorezcan a la familia empresaria. Sin embargo, dichas prácticas son esporádicas y los problemas siguen siendo sucesivos generando cierta

distancia tanto en el aspecto laboral como familiar.

Por otro lado, la negociación en la gestión de la familia empresarial es otro aspecto relevante; debido a que, es el espacio físico en el cual los intereses de los hermanos divergen entre sí y logran alinearse con las necesidades de la organización, aquí es donde se siguen acuerdos o protocolos previamente establecidos (Martín, Ortín, & Pérez, 2012). En Transporte Espinal E.I.R.L, los hermanos tratan que las discusiones familiares no repercutan en el área operativa. “Nuestro objetivo es que nuestros clientes se sientan cómodos con nuestro trabajo, luego podemos tener miles de problemas con mis hermanos y posiblemente nuestra manera interna de trabajar no sea la más apropiada, pero tratamos de que nuestros contratistas no sean los afectados” (Guillermo Espinal, comunicación interpersonal, 26 de julio, 2021). Si bien se cumple el objetivo de la empresa, no existe interés unificado entre todos los miembros de la familia; debido a que, cada una de sus metas a largo plazo difieren entre sí. Por lo tanto, no precede un protocolo consensuado, sino que prevalece condiciones y mecanismos laborales que cada integrante considere relevante aplicar en su área de trabajo correspondiente. Cada uno sabe cómo tiene que hacer su trabajo y somos independientes cada uno de nosotros en su área correspondiente, por lo que considero que Transporte Espinal es la suma de cada una de nuestras partes de trabajo (Guillermo Espinal, comunicación interpersonal, 26 de julio, 2021)

### *Sostenibilidad*

El desarrollo de esta variable nace de la premisa de que las familias empresarias sostenibles necesitan tanto familias mínimamente funcionales como empresas exitosas (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999). De esta manera, la continuidad se logra por medio del conjunto de: los logros familiares y empresariales; las limitaciones y el uso de recursos en ambos actores (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999). En el caso de Transporte Espinal, los miembros de la empresa familiar han logrado una independencia económica por medio de su trayectoria laboral en la empresa. Sin embargo, las metas de la familia aún no están claras, debido a que los miembros difieren en intereses y no comparten metas en común. Dicho suceso se da por la carga negativa de los problemas familiares de años anteriores. De esta manera, el desarrollo a futuro se vería perjudicado si no se considera solucionar lo previamente desarrollado. En el caso de limitaciones de recursos, Enrique Mendoza (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020), experto en empresas familiares, comenta que las familias empresarias no disponen de buenas prácticas de gestión y no recurren a un planeamiento estratégico. “Tratamos de que las metas de la empresa sean a corto plazo, pero aun así hay variables que no considerables y que nos limitan enfocándonos a pensar solo en el día a día” (María Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Otra limitación es la centralización de las labores de mayor relevancia cuando sus capacidades no son las requeridas por los puestos. Evidenciamos que Carlos Espinal es coordinador del área operativo, además se encarga del mantenimiento de unidades



y realiza la facturación de la empresa. Asimismo, María Espinal, posee dos trabajos, es encargada del área administrativa y controla la documentación tanto del personal como los trámites requeridos para la circulación de las unidades.

## **1.2. Interrelación Familia- Propiedad**

En esta interrelación se encuentran los elementos que son parte de la familia y actúan como dueños de la organización, debido a que es la intersección entre los sistemas de familia y propiedad (Gersick Davis, 1997). Entre los elementos que afectan esta interacción, se tiene a las dinámicas familiares, específicamente a las sucesiones de la empresa, además, la continuidad en la empresa familiar y el control de toma de decisiones.

### *Dinámica Familiar*

La sucesión dentro de la organización es un proceso importante para su futuro, como ya se mencionó antes, este proceso puede definir la continuidad y futuro de la organización de la organización (Goyzueúa, 2013). En relación a Transporte Espinal, en entrevista con María Espinal y Carlos Espinal, la sucesión no se encuentra formalizada a un 100%, a pesar de que el proceso lleva alrededor de dos años (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Carlos Espinal se encarga de las labores de gerente de operaciones y algunas labores de gerente general, que el proceso no esté terminado y formalizado afecta en la estructura de la empresa, la cual no coincide con lo que la empresa necesita en el día a día. Para decisiones importantes, es necesaria la presencia del fundador, el cual no está presente en el día a día de la organización y ya no cuenta con el conocimiento de lo que pasa o necesita la organización. La sucesión se estaría completando con un cambio en el tipo de empresa, cambiar de una empresa “E.I.R.L” a una “SAC”, con lo cual se busca que tanto Carlos Espinal como María Espinal pasen a ser los principales socios o accionistas de la empresa. De esta manera, cada uno tendría un rol y beneficios dentro de la organización. Actualmente los hermanos no reciben un sueldo fijo de la empresa, sino se utiliza liquidez de la organización para gastos familiares. Esto afectaría la interrelación “Familia-Propiedad”, debido a que los hermanos pasarían de ser familiares que trabajan en la empresa a ser propietarios y empleados de la empresa (Gersick Davis, 1997).

Por otro lado, se evidencia una marcada diferencia en el pensamiento para dirigir en la organización. La segunda generación, que dirigiría la empresa una vez se formalice la sucesión, tiene la intención y el pensamiento de hacer crecer la empresa y tomar más riesgos tales como créditos financieros, aumentar la cantidad de unidades y la capacidad de la empresa para lo cual consideran que la diferencia entre las “estrategias” entre el fundador y la segunda generación puede suponer un obstáculo en el futuro de la organización (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020).

### *Toma de decisiones*

En lo relacionado a la toma de decisiones. Las decisiones más relevantes en la empresa se toman con la participación de tres personas: Manuel Espinal (Fundador), Carlos Espinal y María Espinal (segunda generación). La toma de decisiones se da a través de reuniones informales, donde los hijos presentan una propuesta al fundador, esta propuesta se presenta enteramente de manera oral (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). El fundador solo muestra su aprobación, debido a que tiene confianza en las propuestas de sus hijos, aunque estos consideran que es momento del traspaso del poder para poder tomar decisiones de manera más rápida. El fundador debido a su avanzada edad no tiene disponibilidad inmediata para los temas empresariales, por lo que es necesario el pronto traspaso del poder legal. Un ámbito apropiado y medio de comunicación más formal es necesario para una toma de decisiones mejor llevada a cabo. Además, en cuanto a la toma de decisiones, un aspecto importante es la exclusión del hermano menor, Guillermo Espinal (María Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Si bien su opinión es escuchada, no tiene injerencia directa en la decisión. Además, se excluye al hermano menor de la sucesión, no sería parte del posible grupo de accionistas o socios al momento de que la organización cambie a una empresa “SAC”. Esto debido a constantes comportamientos desviados dentro de la organización. Lo cual, según el modelo de tres círculos, haría que no forme parte del sistema de propiedad (Gersick Davis, 1997)

### **1.3 Interrelación Empresa- Propiedad – Familia.**

Esta interrelación recoge elementos que sean parte de los tres sistemas presentes del modelo de los tres círculos tales como los miembros familiares que trabajan en la empresa y que pueden llegar a cumplir el papel de propietarios (Gersick Davis, 1997). En ello, se desarrollarán aspectos como la gestión de conflictos y las reglas y guiones; debido a que, dichas variables disponen de una relación directa que afecta su desarrollo.

#### *Gestión de conflictos:*

Los comportamientos desviados de una miembro familia, afectan las operaciones de la empresa como se ha mencionado en la primera interrelación. Sin embargo, en el caso de “Transporte Espinal”, el comportamiento desviado afecta el sistema de propiedad de la organización. Actualmente como consecuencia de estos constantes comportamientos, la familia no considera a este familiar como parte del sistema de propiedad que existe en la organización. Esto se demuestra en el poco control que se le ha otorgado a este familiar en la toma de decisiones al respecto (María Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Este aspecto no se ha manejado con la conciliación entre familiares, sino que los dos hermanos encargados de la empresa han decidido separar al tercero

del sistema de propiedad. La falta de protocolo familiar deriva en la generación de mayores conflictos en la organización a futuro, debido a que la propiedad y roles en la organización es uno de los principales generadores de conflictos en las empresas familiares (Pricewaterhouse Coopers, 2016) lo cual puede afectar el rendimiento y funcionamiento de la empresa.

### *Reglas y guiones*

En el caso de las pequeñas empresas familiares, el desarrollo de protocolos debe sostener la separación de funciones según las capacidades de los miembros de la familia y el cumplimiento de condiciones mínima para la incorporación (Díaz & Fuentes, 2013). Sin embargo, existieron casos donde la índole y sentimiento familiar primaron en los hermanos Espinal ante la ejecución de reglas laborales previamente establecidas. Ante ello, "la finalidad era prevalecer la unión familiar; debido a que, los temas empresariales no iban a ser un motivo para que la familia se disuelva". (Guillermo Espinal, comunicación personal, 26 de julio, 2021).

No obstante, los problemas más complejos yacen en el crecimiento de los ingresos para la empresa; debido a que, el interés creciente de cada miembro por obtener mayores sueldos provocó: descoordinaciones en entregas, incremento de gastos, conflictos personales e incumplimiento de sus normas laborales. "Ahora disponemos de 2 clientes, 7 unidades y 18 empleados, por lo que es difícil mantener un equilibrio laboral entre nosotros y este se complica más si consideramos nuestros problemas familiares" (Guillermo, comunicación interpersonal, 26 de julio, 2021). Ante dicho contexto, los hermanos como futuros propietarios de Transporte Espinal no descartan a la idea de una posible división del patrimonio. "Yo me encargo del nuevo cliente (ChemiFabrik) y mi hermano de Copela; sin embargo, estoy considerando abrir mi propia línea de transporte y deslindarme de Transporte Espinal ya que estaré libre de tomar mis propias decisiones" (Guillermo Espinal, comunicación personal, 26 de julio 2021)

## **2. Capacidades y Recursos de Transporte Espinal E.I.R.L.**

### **2.1. Capacidades y Recursos de Recursos Humanos**

El diagnóstico de la capacidad de recursos humanos de Transporte Espinal tiene como objetivo el de comprender el manejo de la relación de los trabajadores y la interacción entre ellos, sus características, desempeño laboral, compromiso, motivación, alineación de los trabajadores con los objetivos y el cómo influye la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores (Álvarez, 2018) Para esto, nos enfocaremos en cuatro principales puntos que se ha identificado como predominantes en Transportes Espina; entre ellas, reclutamiento, recompensas, capacidad profesional; y Motivación y satisfacción.

## *Reclutamiento*

Respecto a reclutamiento se ha identificado que el principal inconveniente es el de no contar con un *perfil profesional*, concepto el cual delimita lo que debe saber para ser y ejercer; es decir, la adquisición de los saberes, destrezas y habilidades para el desempeño profesional y la adaptación a las tendencias de la recuperación, organización, tratamiento, gestión y difusión de la información (Jaramillo, 2014). Por ello, actualmente, el proceso de reclutamiento y selección se encuentra dentro de las funciones de la Señora María, pero cuando necesitan personal de la parte operativa, la colaboración del Señor Carlos es sumamente importante, él es quien conoce el área y sabe qué tipo de trabajador necesita, conocimientos técnicos y conocimientos generales. Cabe añadir, que la mayoría de trabajadores han sido reclutados por personas conocidas a los trabajadores de la empresa, esto significa un nivel de compromiso de parte del nuevo trabajador y de quién lo recomendó, también implica un nivel de confianza; debido a que, los trabajadores han tenido experiencia dentro del rubro y todos pueden llegar a acoplarse fácilmente al equipo

También podría considerarse la importancia del *perfil laboral*, definido como los saberes, destrezas y habilidades que se adquieren después de graduarse de la universidad, este perfil es adquirido por la experiencia de empleabilidad, los cambios que exige el entorno donde se labora, por las condiciones de adaptabilidad, flexibilidad y habilidades para solucionar problemas (Jaramillo, 2014). Este concepto es importante por que los trabajadores de Transporte Espinal usualmente son personas que han trabajado en oficios, dentro de este sector y cabe recalcar que para las funciones operativas que realizan necesitan de conocimientos más complejos, caso contrario ocurre en la parte administrativa de la empresa.

## *Capacidad Profesional*

La mayoría de los trabajadores cuentan con conocimientos empíricos; debido a que no han contado con conocimientos técnicos, pero han aprendido del día a día, cabe añadir que la parte administrativa cuenta con pocos conocimientos lo cual causa que a medida que el volumen de trabajo o mejoras en diversos aspectos, son más notorias la falta de personal capacitado quien pueda ejercer y gestionar eficientemente con las labores del día a día. Tampoco existe un perfil profesional para los miembros familiares de la empresa y con ello, no existe un rol de funciones y responsabilidades; por ende, su función se adecua a las faltantes que puedan surgir en la empresa. Este concepto podría desarrollarse dentro de la empresa; debido a que, los trabajadores podrían potenciar y mantenerse dentro de la empresa, mayormente si bien las carreras se centran en individuos que tienen rasgos individuales, personalidad y entorno social, a partir de ellos surge la carrera profesional tomando en cuenta las necesidades de la empresa; además que en caso de que haya una sucesión generacional sería más eficiente el relevo por un miembro profesional (Álvarez, 2018).

## *Recompensas*

En cuanto a las recompensas, estas no son netamente monetarias, pero si tienen un respaldo y confianza dentro de la relación empresa- trabajador, debido a que, según describen sus pagos han sido puntuales y completos, a veces son enviados a capacitaciones útiles para continuar con su desenvolvimiento en el rubro, y otras veces suelen brindarse recompensas extras dependiendo la temporada y el tiempo de colaboración hacia la empresa (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Cabe añadir, que el motivo más compensador dentro de las empresas se da en el sentido monetario, es primordial que este sea equitativo y competente a nivel externo; por ello, las recompensas se estructuran a partir de un salario base, incentivos de tipo salarial por logros, prestaciones que pueden abarcar diversos programas. En el caso específico de una empresa familiar, el sistema retributivo suele favorecer mayormente a los empresarios familiares que a los que no pertenecen a la familia y esto mayormente suele desmotivar a los empleados (Carrascos y Sánchez, 2014 citado en Álvarez, 2018).

## *Motivación y satisfacción.*

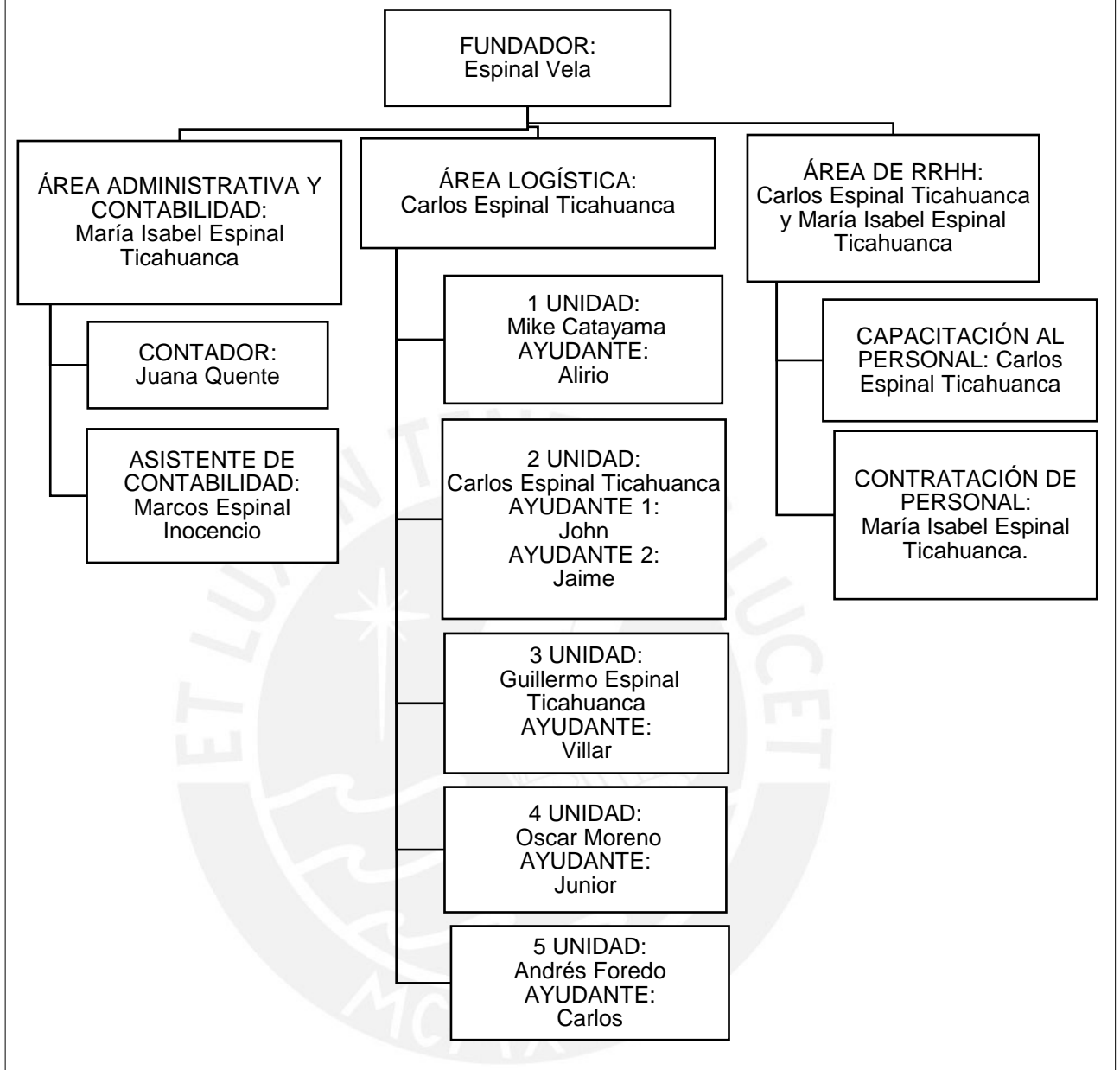
Respecto a la motivación de los trabajadores, se les alude con charlas generales para que ellos puedan entender la gestión de toda la empresa y como es el día a día de cada uno de los trabajadores y así generar expectativas. Asimismo, se les comenta las épocas donde existe mayor operatividad de la empresa en la cual ellos podrían participar. También, los fines de semana luego de culminar el trabajo, se reúnen de una manera informal, como un grupo de amigos, y pueden pasar la tarde juntos, compartiendo comida o bebidas y en días festivos también suele haber una reunión general de todos los miembros como equipo (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020).

Las funciones motivadoras de toda empresa se da de tipo profesional y en tres aspectos, entre ellos, capacidad profesional, tiene que ver con la capacidad y habilidad de poder responder efectivamente a los problemas de la empresa familiar y su trabajo; perspectiva profesional, como los conocimientos, intereses, fortalezas, debilidades y cómo estas afectan a las metas profesionales; y la identidad profesional, nivel en que el empleado logra vincular sus valores personales con el trabajo y los valores de la empresa familiar. Mientras que, por otro lado, en cuanto a la satisfacción, tenemos reconocimiento del empleado en la empresa, retribución económica, responsabilidades a cargo y nivel de confianza depositada en el trabajador (Álvarez, 2018).

Impacto de la familia dentro del desarrollo regular de estas variables es considerable; debido a que, como se mencionó, la familia suele ser una denominación emocional la cual priorizará la unión, conservación de los miembros y pondrán muchas veces en riesgo el desarrollo y toma de decisiones para el funcionamiento ideal de una empresa (Álvarez, 2018). Primero, sería óptimo que, si una empresa familiar quiere contar con un sistema de dirección de RRHH profesionalizado, debe ingresar

a personal externo que se dedique a recompensar, motivar, satisfacer, comprometer, vincular a los empleados con la empresa, con la finalidad de explotar el talento para obtener mayor rendimiento y rentabilidad en el tiempo. Es cierto, que el proceso también lo podría realizar un miembro de la familia, pero al ser una persona externa este podría tener mayor perspectiva y asimismo ser más objetiva con todos los miembros (Álvarez, 2018). Como se puede identificar, en el aspecto de reclutamiento, la carencia de un proceso formal y un perfil profesional delimitan el desarrollo de los miembros, considerando además que los gerentes temen acerca de poder incluir a un miembro externo dentro de las funciones principales, cómo el tener la lista de proveedores, clientes, rutas, y temas confidenciales de la organización. Si bien el concepto sucesión se encuentra absuelto o ya predeterminado, es importante que si bien hasta ahora la capacidad profesional no es una característica dentro de la empresa, a futuro pueda ser considerada para mejorar los objetivos y las estrategias de la empresa, tercero, en cuanto a las recompensas brindadas por la empresa, por el momento no se ha identificado problemas con los trabajadores y el manejo monetario, el cual es sustento de toda persona, está siendo solventado con la puntualidad y pago completo acorde al desempeño realizado; finalmente, respecto a la motivación y satisfacción, primero cumplen con las labores profesionales de la empresa y al final del día o de la semana suelen tener reuniones informales de los gerentes con los trabajadores, así afianzan la integración de la empresa y han demostrado dominio del entorno (Álvarez, 2018)

**Figura 19: Jerarquía Organizacional**



## 2.2. Capacidades y Recursos Operativos.

Para el análisis y descripción de las capacidades y recursos operativos de Transporte Espinal, se utilizará la Teoría de Restricciones, lo cual nos permitirá identificar los elementos que no permiten un correcto funcionamiento de la cadena operativa del caso de estudio (Aguilera, 2000). Se identificarán los tres diferentes tipos de restricciones en el flujo operativo de Transporte Espinal y, además, la posible influencia de la familia en estas restricciones (Aguilera, 2000).

### *Flujo de operaciones actual*

A través de las entrevistas con los principales actores se ha obtenido información relacionada al servicio que brinda la organización. Actualmente la empresa cuenta con 6 unidades operativas para brindar el servicio de transporte de carga. Se tiene la capacidad operativa semanal siguiente:

**Tabla 15: Número de Servicios Semanal**

| DÍAS          | UNIDADES DISPONIBLES | NUMEROS DE SERVICIO POR UNIDAD | SERVICIOS A CUMPLIR | NUMERO DE SERVICIO POR DÍA | UNIDADES NO UTILIZADAS |
|---------------|----------------------|--------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------|
| LUNES         | 6                    | 1                              | 6                   | 6                          | 0                      |
| MARTES        | 6                    | 1                              | 6                   | 6                          | 0                      |
| MIERCOLES     | 6                    | 1                              | 6                   | 6                          | 0                      |
| JUEVES        | 6                    | 1                              | 6                   | 6                          | 0                      |
| VIERNES       | 6                    | 1                              | 6                   | 6                          | 0                      |
| SÁBADO        | 6                    | 1                              | 4                   | 4                          | 2                      |
| TOTAL SEMANAL | 36                   |                                | 34                  | 34                         |                        |

En total se tiene en promedio un total de 34 servicios por semana, lo cual sería un total de 136 servicios mensuales, sin embargo, existe una estacionalidad en las operaciones de la empresa, los meses de enero y febrero se realiza 3 servicios diarios (Carlos Espinal, comunicación personal, 27 de enero, 2021). En total, al año, se realiza un total de 1504 servicios.

El flujo operativo de Transporte Espinal inicia con la salida de las unidades al almacén del cliente y la recepción de sus guías de remisión; y termina con el retorno de las unidades al garaje de la empresa. A continuación, se describirá el flujo completo de la organización:

#### Recepción de Guías.

La recepción de guías es responsabilidad del jefe de operaciones, en este caso, el Sr. Carlos Espinal. Las guías son entregadas en el almacén del cliente con un día de anticipación, se recibe un número de guías de remisión para los próximos dos o tres días de servicio. Cada guía de remisión cuenta como servicio brindado por Transporte Espinal, se recibe alrededor de 34 guías de remisión por semana.

#### Planificación y distribución de guías de remisión

Una vez que el jefe de operaciones tiene las guías de remisión, planifica qué unidad cumplirá el servicio de cada guía de remisión. El criterio que utiliza el jefe de operaciones es la capacidad de



cada unidad, cada unidad ya tiene asignada la ruta y guía de remisión a cumplir los próximos dos o tres días de trabajo. Esta tarea se realiza un día antes de realizar los servicios. El jefe de operaciones entrega las guías de remisión y facturas de los clientes.

Se hace la entrega de las herramientas de trabajo, tales como: guías de transporte y celular para comunicación. Además, cada trabajador cuenta con los EPP'S correspondientes para realizar sus actividades. La administración hace entrega de la documentación y certificaciones de las unidades para el cumplimiento de las actividades.

#### Salida a almacén y carga de mercadería

La salida de las unidades del garaje de Transporte Espinal se da alrededor de las 6:00 – 6:30 a.m. Estas se dirigen al almacén del cliente asignado, el tiempo de llegada varía dependiendo del lugar del almacén asignado. Una vez las unidades llegan al almacén. El chofer coordina con el personal del cliente para la entrada de la unidad y el lugar para la carga de la mercadería a la unidad. La carga de la mercadería es realizada por el personal de Transporte Espinal. El tiempo de llegada al almacén de los clientes es de 1 hora y 30 minutos y se tiene un tiempo promedio de espera en el almacén del cliente de 45 minutos. A este tiempo se le debe añadir el tiempo de carga que es 1 hora en promedio.

En algunas ocasiones, el jefe de operaciones recibe guías de remisiones, las cuales deben cumplirse el mismo día que se reciben, se verifica qué unidad puede cumplir dos servicios en el día y se carga la mercadería del segundo servicio y se empieza el transporte de la mercadería.

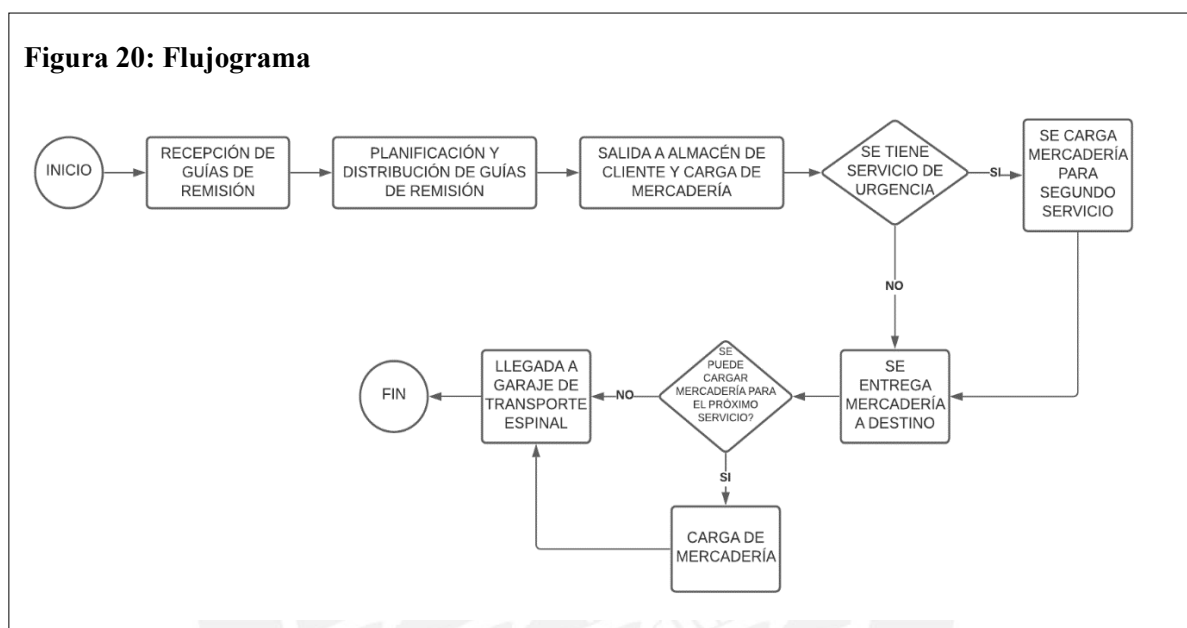
#### Entrega de mercadería

Una vez las unidades llegan a destino, el personal coordina con la persona encargada la descarga de la mercadería, se realiza la firma de documentos correspondientes. Dependiendo del tiempo demorado hasta este punto del servicio, el jefe de operaciones designa a las unidades si se debe regresar al almacén del cliente para realizar la carga de mercadería para los servicios correspondiente al siguiente día.

El tiempo de llegada a destino de las unidades depende de la lejanía del lugar, se tiene dos puntos principales: Los Olivos y Villa el Salvador. En el caso del primer destino, el tiempo de llegada promedio es de 1 hora y 15 minutos, en el caso del segundo destino es de 30 minutos. Existe tiempo de espera en algunos puntos, este tiempo es de aproximadamente 1 hora. El tiempo de descarga es de aproximadamente 45 minutos a 1 hora.

## Retorno a Transporte Espinal

Las unidades cuando regresan a Transporte Espinal se entregan los documentos correspondientes al jefe de operaciones y se procede al guardado de la unidad en el garaje. El tiempo de retorno de las unidades depende del punto de destino de las unidades. Las unidades que realizan servicios a Villa el Salvador tienen una demora de 1 hora y 30 minutos. Las unidades enviadas a los olivos o distritos del cono norte de lima tienen un tiempo de retorno de 45 minutos.



### *Restricciones en Transporte Espinal*

Entre las restricciones físicas identificadas en Transporte Espinal se tiene, en primer lugar, el garaje, el cual no cumple con el guardado y seguridad del 100% de las unidades. A través de la observación se vio que solo se guardan 3 unidades dentro de garaje, el resto se dejan estacionados en la calle. Por otro lado, el número de unidades es una restricción para atender a más clientes de los que ya se cuenta. A través de entrevistas con los encargados de la empresa, manifestaron que no se busca nuevos clientes debido a que no se tiene la capacidad de atender nuevos clientes en los meses de mayor actividad. El jefe de operaciones ha manifestado su intención de renovar y adquirir nuevas unidades para atender la demanda del mercado. Esto se ha visto detenido por el pensamiento más conservador de sus familiares, los cuales no se sienten seguros de financiar la compra de nuevas unidades. Además, el acceso a mejores financiamientos, se ve truncado por no tener formalizado la sucesión en la empresa.

En cuanto a las restricciones administrativas, la principal restricción es la capacidad profesional, el desconocimiento técnico de administración y contabilidad retrasa las actividades de esta área. La familia expresa que no se niegan a tener personas externas a la familia dentro de la organización, sin embargo, se muestra con bastante inseguridad. La comunicación es una restricción

dentro de las coordinaciones de la empresa, si bien la comunicación oral y directa es rápida, no es la mejor en coordinaciones de lo que se hará durante la semana o mes de trabajo. Este tipo de comunicación se da debido a la costumbre que tiene la familia, además, no se cuenta con herramientas como laptop para comunicar por correo asuntos importantes de la organización.

En el caso de Transporte Espinal, se han notado restricciones conductuales. Esto se da debido a comportamientos poco profesionales por parte de familiares dentro de la organización. Esto ha afectado completamente el correcto cumplimiento del servicio de la empresa hacia sus clientes, además, genera fuerte pérdida de confianza con sus clientes.

#### *Puntos Críticos.*

A partir de los puntos identificados en el flujo operativo, los puntos críticos a observar son el “cuello de botella” que se forma a partir de la poca capacidad de atender a nuevos clientes por las pocas unidades de la empresa. Es importante conocer las posibilidades de la empresa para la adquisición de estas y como superar las restricciones en este aspecto. Otro aspecto importante es la capacidad profesional que tiene un efecto importante en la sinergia de las áreas administrativa y operativa de la organización.

### **2.3.Capacidades y Recursos Financiero**

“Las finanzas otorgan un valor agregado a la gestión del negocio, pues apoya a los directivos con información valiosa para la toma de decisiones transformando la realidad diaria en datos numéricos totalmente objetivos” (Saavedra, 2019). Indiferente a la naturaleza familiar de la empresa, toda organización parte de su crecimiento se basa en decisiones financieras correctas. De esta manera, es de suma importancia el análisis de las capacidades y recursos financieros de nuestro caso en cuestión.

De manera general, Transporte Espinal E.I.R.L. no dispone de un área financiera per se. Por ello, la ausencia de herramientas tales como los balances generales y estados de resultados dificultan la toma de decisiones a fin de conseguir sus objetivos como empresa. Asimismo, los miembros de la familia empresaria no están instruidos en una formación financiera y su enfoque está limitado al área operativa. Sin embargo, su esfuerzo empírico en su gestión financiera ha creado las oportunidades para posicionar un crecimiento considerable a ser analizado. En consecuencia, por medio de la información recolectada, la siguiente tabla resume las ventas netas emitidas por la organización en el año 2020:

**Tabla 16: Ventas netas a clientes**

| Importe sin IGV | CLIENTES        |                 |                  |                 |               |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| Mes             | Asociación Suco | Chemifabrik SAC | Codelpa Perú SAC | Interpaints SAC | Total General |
| Enero           |                 |                 | S/ 69,076.75     |                 | S/ 69,076.75  |
| Febrero         |                 |                 | S/ 59,572.62     |                 | S/ 59,572.62  |
| Abril           |                 |                 | S/ 37,354.94     | S/ 400.00       | S/ 37,754.94  |
| Junio           |                 |                 | S/ 28,699.32     | S/ 430.00       | S/ 29,129.32  |
| Julio           |                 | S/ 3,813.56     | S/ 33,514.57     |                 | S/ 37,328.13  |
| Agosto          | S/ 381.36       | S/ 6,788.13     | S/ 49,566.37     | S/ 280.00       | S/ 57,015.86  |
| Setiembre       |                 | S/ 9,014.41     | S/ 60,563.56     | S/ 400.00       | S/ 69,977.97  |
| Octubre         |                 | S/ 9,084.75     | S/ 49,343.92     | S/ 360.00       | S/ 58,788.67  |
| Noviembre       |                 | S/ 6,529.66     | S/ 50,369.01     | S/ 480.00       | S/ 57,378.67  |
| Diciembre       |                 | S/ 5,500.00     | S/ 50,576.78     |                 | S/ 56,076.78  |
| TOTAL GENERAL   | S/ 381.36       | S/ 40,730.50    | S/ 488,637.84    | S/ 2,350.00     | S/ 532,099.69 |

Sin embargo, no basta detallar y analizar sus recursos financieros desde una perspectiva cuantitativa. Esto debido a que hay aspectos cualitativos de suma importancia que son el input hacia una propuesta viable e integradora. Según Blanco, Quevedo y Delgado (2009), el objetivo inherente de la empresa familiar va a influir en su estructura financiera. Debido a ello, dividimos su estudio en las capacidades financieras influenciadas por las decisiones de la familia y reconocemos cuáles son las características naturales que limitan tanto el desarrollo de la gestión financiera como el mismo crecimiento de la empresa.

#### *Capacidad de Deuda*

“El objetivo intrínseco de la empresa familiar dirige sus decisiones en el mantenimiento del control familiar en la empresa que por el establecimiento de estructuras financieras óptimas (Blanco, De Quevedo, & Delgado, 2009). A partir de ello, la pertenencia que ejerce la familia Espinal hacia su empresa involucra el uso mínimo de financiamiento externo para sus operaciones. “Preferimos comprar al contado a pagar intereses a los bancos, además han sido pocas las ocasiones que hemos pedido financiamiento y han sido a corto plazo” (Carlos Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Este comportamiento afecta a la empresa; debido a que, el desconocimiento del costo promedio ponderado de capital involucra que la empresa pierda oportunidades en la evaluación para la compra de unidades y en las proyecciones de sus objetivos a largo plazo.

El préstamo de la familia a la empresa ha sido otro método utilizado por Transporte Espinal para evitar el pago a entidades externas. Dicho suceso contrajo problemas entre los hermanos, pues el desorden financiero evita el retorno del préstamo. La familia empresaria evita la probabilidad de la pérdida de control ante posibles situaciones financieras y prefiere sobreponer su característica inherente frente a sus prestamistas (Harris & Raviv, 1990). La empresa optó por dicha situación, pues no disponen de presupuestos mensuales ni anuales para poder identificar los meses de falta de liquidez y así proponer una óptima solución acorde a sus necesidades. “Al no contar con un área específica de contabilidad y finanzas, nuestras decisiones son limitadas y en muchas ocasiones apresuradas que al final no son las más apropiadas” (María Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020).

### *Capital Propio*

“La salud financiera de una Empresa Familiar consiste en respetar las reglas básicas de las finanzas familiares: la caja de la empresa no debe ser usada como caja de la familia, y los flujos de dinero deben seguir las reglas comunes para todos los negocios” (Dominguez, 2016). Esta situación no es ajena a Transporte Espinal, los hermanos usan las unidades y los costos incurridos en ellos para su beneficio personal. De esta manera, es posible que al inicio de cada jornada laboral se solicite dinero para combustible. Asimismo, en los estados de cuenta de la empresa se evidencian gastos de la familia que no guardan relación con el giro del negocio. Dichos gastos disminuyen la liquidez de la empresa y promueven prácticas no saludables para la familia empresaria que son heredadas entre las siguientes generaciones.

“La cultura conservadora de las familias empresarias estanca, en ocasiones, el crecimiento de la empresa” (Enrique Mendoza, comunicación personal, 25 de noviembre, 2020). Transporte Espinal limita sus objetivos a largo plazo disponiendo de unidades que trabajan al 50% de su capacidad en meses de poca actividad. Los hermanos consideran que conseguir nuevos clientes es riesgoso, pues no se darían abasto con una mayor cantidad de labores. Esto debido a que los hermanos centralizan todas las labores de la organización y, desde su posición, prefiere mantener la rutina ya conocida. Dicho contexto, reduce las posibilidades de ejercer un mayor control gerencial e incrementar el flujo de ingresos para la empresa.

### **3. Análisis estratégico**

En la siguiente sección se detallan los aspectos más importantes encontrados a partir del uso de herramientas de análisis interno y externo, las cuales se han utilizado para un mejor análisis de los hallazgos y además, agregar elementos del entorno de la organización a este. Se utilizaron herramientas como AMOFHIT, PESTEL, 5 fuerzas de Porter, a partir de estas herramientas se pasó

a realizar un análisis FODA y matrices de factores internos y externos, para tener una mayor visión de los principales elementos que afectan a la organización.

Por el lado del análisis interno, se tuvo como principales fortalezas de la organización, en primero lugar, a los lazos familiares. Si bien en secciones anteriores se ha detallado el efecto negativo de la familia sobre diversos aspectos de la organización, la unión y fuertes lazos familiares son los que mantienen a la familia al frente y con el objetivo de seguir trabajando en el crecimiento de la organización, ligado a la familiar, también se tiene la sinergia en la toma de decisiones relacionadas a algunos aspectos de la organización. En segundo lugar, se tiene dos aspectos en los recursos humanos y financieros, por el lado del primero, se ha reconocido una fuerte lealtad de los colaboradores hacia la empresa, lo que se debe al estrecho vínculo de muchos años entre empleador y trabajador. Por el lado de los recursos financieros, se ha identificado que la empresa cuenta con una sostenibilidad en los ingresos por los servicios que brinda, lo cual le da un flujo de caja positivo a lo largo del año. Por último, se debe resaltar la fuerte relación que tiene la empresa con su principal cliente, el cual representa el 90% de sus ingresos.

En cuanto a las debilidades de Transporte Espinal, se tiene el efecto negativo de la dinámica familiar en la organización, esta debilidad se ve reflejada en el efecto negativo del pensamiento más conservador del fundador, además, el proceso de sucesión incompleto ha representado una debilidad para la organización en su crecimiento, debido a que no permite establecer una correcta estructura de roles y responsabilidades entre los demás miembros familiares. Otra debilidad importante para la empresa, son los comportamientos desviados que han presentado algunos miembros familiares, lo cual ha generado diversos conflictos entre la familia. Otra debilidad de la organización, es la dependencia a un solo cliente, si bien se tiene una fuerte relación con este, la dependencia de un solo cliente puede generar consecuencias para la organización, debido a que Transporte Espinal, depende del bienestar de un solo cliente, además, ligado a esto, se tiene la debilidad de la falta de capacidad operativa para la atención de nuevos clientes, debido a que actualmente el servicio brindado a Codelpa, abarca el total de la unidades de transporte de Transporte Espinal, esto no permite que la empresa atienda nuevos clientes y pueda aminorar la dependencia a Codelpa.

Por el lado del análisis externo de la organización, se han identificado algunas amenazas, entre las más importantes se tiene el nuevo contexto del COVID-19, debido a este contexto, la operatividad y los requerimientos para esta han aumentado por nuevos protocolos impuestos por el Estado Peruano. Además, el paro de actividades por la crisis sanitaria es una amenaza; si bien la organización se encuentra en un sector que no ha sido paralizado por completo, el paro de actividades puede afectar a sus clientes, lo que como consecuencia afectaría de manera muy grave a Transporte Espina. Como última amenaza se tiene a la fuerte competencia del sector, esto debido al gran número y tipos de empresa en el sector, lo cual significaría que un mal servicio brindado por la empresa, puede ocasionar que sea reemplazado fácilmente por un competidor.

En cuanto a las oportunidades, debido al contexto del COVID-19, ha habido una reducción en la oferta del sector, lo cual, si la organización mejora su capacidad para brindar el servicio, existiría una demanda que no está siendo atendida. Ligado a esto, se encuentra la falta de diferenciación en el sector, el cual está llena de empresas que no buscan un aumento de calidad en el servicio, por lo que el diferenciarse de este tipo de empresas puede llevar a la organización a abarcar una mayor cuota en el mercado. Otra oportunidad identificada es el crecimiento de su principal cliente, debido a la fuerte relación de Transporte Espinal con Codelpa, se espera que Transporte Espinal sea uno de los principales proveedores de Codelpa ante el aumento de su demanda por el servicio de transporte de carga. Por último, se tiene a la sucesión generacional como la oportunidad más importante, debido a que esta práctica establecería una visión a largo plazo en la organización, además, de un desarrollo en la dirección organizacional de la empresa.

A partir de los elementos identificados en el análisis interno y externo, se ha calificado a Transporte Espinal a través de las matrices de factores internos y externos. En cuanto al aspecto interno, Transporte Espinal tuvo un puntaje de 2.28, debido a que sus debilidades más importantes como el efecto de la dinámica familiar y la sucesión incompleta, tienen un mayor efecto en el rendimiento y crecimiento de la organización, además, la organización no está aprovechando sus fortalezas. Por el lado del aspecto externo de la organización, la organización tuvo una calificación de 2.44, lo cual significa que la organización que puede haber aspectos negativos de su entorno que podrían afectar a la empresa, sin embargo, también se ha identificado en el entorno oportunidades, como el crecimiento de Codelpa, que pueden ser muy importantes en el crecimiento de la organización.

#### 4. Definición De Escenarios

A partir de los hallazgos descritos, se ha decidido plantear la propuesta a partir de escenarios. Se definirán cuatro escenarios, estos escenarios se plantean a partir de dos criterios. El primer criterio es si la dinámica familiar tiene un efecto o no, el segundo es si la empresa tiene los recursos o no.

A partir de esto, se forman los siguientes escenarios:

**Tabla 17: Escenarios del impacto de la dinámica familiar en los Recursos y Capacidades de la empresa.**

|                      |    |   |   |
|----------------------|----|---|---|
| RECURSOS Y CAPACIDAD | NO | ESCENARIO 1:<br>No se tienen recursos /<br>hay influencia de la Dinámica Familiar | ESCENARIO 3:<br>No se tienen recursos / No hay influencia de<br>dinámica familiar |
|                      | SÍ | ESCENARIO 2:<br>Se tienen recursos /<br>hay influencia de la dinámica familiar    | ESCENARIO 4:<br>Se tienen recursos/<br>No hay influencia de dinámica familiar     |
|                      |    | SÍ  | NO  |
| INFLUENCIA FAMILIAR  |    |   |   |

El primer escenario incluye elementos en los cuales la familia y su dinámica afectan de alguna manera a la organización; sin embargo, la empresa no tiene los recursos y capacidades para gestionarlos. El segundo escenario incluye elementos que son afectados por la dinámica familiar, pero la empresa cuenta con los recursos para gestionarlos. El tercer escenario se basa en los elementos externos a la influencia de la familia, pero que la empresa no está aprovechando por la falta de recursos y capacidades. Por último, el cuarto escenario se basa en elementos para los cuales la empresa cuenta con recursos y capacidades necesarias para su gestión y que, además, están exentas de la influencia de la dinámica familiar.

## 5. Propuesta

Nuestro capítulo final tiene por finalidad establecer mecanismos que brinden soluciones viables a cada variable que genera el estancamiento económico en Transporte Espinal E.I.R.L. Para ello, utilizamos la información del capítulo de hallazgos que nos sirven de inputs para identificar las consecuencias de las dinámicas familiares en la empresa. Asimismo, utilizamos herramientas de análisis estratégico tales como el FODA, PESTEL, AMOFHIT, MEFI, MEFE para enmarcar los posibles escenarios de nuestras variables de investigación. Por último, se introduce literatura sobre la gestión sostenible de la empresa familiar que fortalece y complementa nuestras propuestas.

### *Misión*

Somos una empresa de transporte que cumple con los estándares requeridos en el mercado tales como entrega inmediata y distribución segura manteniendo una relación satisfactoria y duradera con nuestros clientes.

### *Visión*

Ser una empresa de referencia en la zona norte de lima metropolitana, destacando en la especialización de servicios de carga de transportes terrestres.

### *Valores*

VALOR 1: Unión

VALOR 2: Compromiso

VALOR 3: Calidad

VALOR 4: Transparencia

La unión familiar es un pilar fundamental que debe trasladarse desde la familia hacia la empresa. En ello se reconoce la importancia en la confianza, respeto y solidaridad entre cada miembro de la familia empresaria. El compromiso indica la previa predisposición por parte de cada integrante



de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización familiar. La calidad en el servicio brindado señala la capacidad de la empresa por seguir ofreciendo un transporte tanto seguro como puntual. Por último, la transparencia en el ámbito laboral promueve la posibilidad de seguir manteniendo buenas relaciones con nuestros clientes.

### 5.1. Escenario 1:

**No tiene recursos, ni capacidades; sí hay influencia Familiar.**

**Tabla 18: Escenario 1**

|                           |    |   |
|---------------------------|----|---|
| RECURSOS Y<br>CAPACIDADES | NO | ESCENARIO 1:                              |
|                           |    | Comunicación                              |
|                           |    | Gestión de Conflictos<br>Recursos Humanos |
|                           |    | SÍ  |
|                           |    | INFLUENCIA FAMILIAR                       |

Dentro de este escenario se tocarán elementos donde la dinámica familiar afecta a la organización, sin embargo, la empresa no cuenta con los recursos o capacidades para manejarlo. El primer punto a manejar es la comunicación, debido a que una eficaz comunicación es una importante herramienta para el éxito de la familia empresaria y la organización, esta permite fortaleza en la empresa y garantiza la continuidad (Martin, 2006). Transporte Espinal presenta deficiencias en este aspecto, como comunicación informal y deficiente, si bien se escucha la opinión de los distintos responsables de la organización, asuntos de gran importancia como la sucesión y comportamientos desviados no han logrado gestionarse de manera correcta. Para esta gestión se debe tener una comunicación con ciertas características y, además, espacios donde comunicar.

El segundo punto a desarrollar en la propuesta es la gestión de conflictos, los cuales, si bien son discutidos en espacios informales, no se ha logrado darle solución a los más agravantes dentro de la familia, esto debido a que no cuentan con espacios y herramientas adecuadas para esto. Problemas como los comportamientos desviados, sucesión incompleta y diferencia de pensamientos entre generaciones no se han logrado solucionar.

El tercer punto a desarrollar son los recursos humanos dentro de la organización pues se ha identificado la falta de una estructura formal de todos los miembros de la empresa- familia; por ello, es importante el poder partir de un “perfil laboral” para poder realizar los procesos de reclutamiento y selección, asimismo los factores de motivación y recompensas. Además, que se buscará implementar el “Gobierno Corporativo” para así poder gestionar los roles dentro de la empresa-familia.

## *Comunicación*

Las formas en la comunicación que debería tener Transporte Espinal están enfocadas a llegar a un acuerdo beneficioso para los miembros familiares. Esto debido a que actualmente si bien en algunas reuniones es notoria la sinergia entre los dos hermanos responsables de la empresa, se requiere una mejor comunicación para el manejo de conflictos que han traído graves problemas tanto a la familia como a la organización, a partir de un nuevo estilo en la comunicación, se busca mejorar la gestión de los malos comportamientos de familiares y mejorar, aún más la sinergia entre hermanos. A continuación, se propondrán 8 características importantes en la comunicación de Transporte Espinal. Asimismo, la falta o mala comunicación entre los hermanos impide el flujo completo y eficiente de los procesos, pues hay ocasiones en que los hermanos no saben las decisiones o acuerdos de este con algún personal aliado de la empresa. impidiendo así que puedan coordinar o en caso en que este aliado se encuentre en conflicto, no pueda encontrar una solución inmediata dado el desconocimiento de la actividad por el otro hermano.

La primera característica es “Modular la reactividad o carga emocional” en las reuniones (Institute Family Firms, 2018). Se debe manejar la carga emocional debido a que en este tipo de reuniones los conflictos pueden salirse de control debido a esta carga (Institute Family Firms, 2018). En estas situaciones se suele buscar culpables o elevar el tono de voz, se recomienda manejar estas emociones con el objetivo de no generar mayor tensión en miembros de la familia.

La segunda característica es “Cambiar el foco de atención” (Institute Family Firms, 2018). Ciertos asuntos pueden generar mayor tensión que otros, en este tipo de situaciones, es recomendable que se cambie en tema o asunto de la conversación por un rango de minutos para aminorar las tensiones entre los miembros familiares, esto se hace a través de preguntas a los miembros que desvíen el foco (Institute Family Firms, 2018).

Como tercera característica, “Mantener una visión amplia del problema” (Institute Family Firms, 2018). Como se dijo en la primera característica, en situaciones de tensión en reuniones la familia empresaria, los miembros suelen buscar culpables como solución al problema, sin considerar varios aspectos que son importantes para comprender la complejidad del conflicto (Institute Family Firms, 2018). Se necesita que la familia comprenda todos los elementos de una situación o conflicto para encontrar una solución correcta.

La cuarta característica es “Centrarse en los hechos”, las situaciones de conflicto ocasionan que los familiares se centren en las consecuencias o se tenga una percepción subjetiva, ocasionado por conflictos anteriores, de los hechos que se discuten (Institute Family Firms, 2018). Por lo que se recomienda a la organización y a sus miembros familiares, centrarse en los verdaderos hechos del conflicto para una solución.

Como quinta característica, “Reconocer las emociones, pero no centrarse en ellas” (Institute Family Firms, 2018). La tensión emocional es una constante en la comunicación entre la familia empresaria, no es recomendable ignorar las emociones, debido a que generaría mayor conflicto, pero, tampoco es recomendable centrarse solo en estas, debido a que, al igual que ignorarlas, podría intensificarlas (Institute Family Firms, 2018). Se recomienda, tener un espacio de tiempo donde cada miembro familiar pueda reconocer las emociones y expresarlas, sin embargo, la comunicación no se debe basar solo en las emociones, se debe promover el uso de la razón en este espacio (Institute Family Firms, 2018).

“Mantener presentes los objetivos de la familia” es la sexta característica que se requiere en las comunicaciones familiares de la empresa (Institute Family Firms, 2018). Se recomienda poner sobre la mesa los objetivos familiares como forma de disminuir la tensión entre los miembros familiares y de los objetivos de esa conversación en particular (Institute Family Firms, 2018).

Por último, se tiene “La individuación”, con esto se recomienda que cada miembro familiar pueda dar su punto de vista y se tenga distintas percepciones de la situación de la empresa familiar, lo cual es importante para llegar a los consensos o soluciones (Institute Family Firms, 2018). Estas características deben tenerse en cuenta en el momento en el que la organización deba reunirse para el manejo de situaciones de la empresa, estas características están enfocadas a manejar aspectos importantes dentro de una empresa familiar.

### *Gestión de conflictos*

Dentro del análisis que se ha realizado en la organización, se ha logrado identificar algunas causas de conflicto como la diferencia entre los pensamientos del fundador y la segunda generación, comportamientos desviados, etc. Estos elementos se han identificado entre las debilidades más importantes de la organización. A partir de estas causas, se propone algunos instrumentos de gestión y prevención de conflicto. Estos se basan en órganos que brinden espacios donde se pueda gestionar estos elementos.

### **Consejo Familiar:**

Es necesario que exista diálogo y un espacio donde se puedan gestionar los asuntos que mezclan los sistemas familia y empresa (Belausteguigoitia, 2017) Este espacio se crea a través del consejo familiar, del cual forman parte los miembros de la familia, especialmente los miembros que pueden ser afectados por el futuro de la organización, por ejemplo, hijos, sobrinos y cónyuges (Belausteguigoitia, 2017). Sin embargo, para empresas más pequeñas se recomienda que el consejo familiar esté conformado por el fundador y la segunda generación (Belausteguigoitia, 2017) Esto sería lo recomendable para una empresa como Transporte Espinal, donde son tres miembros

familiares los que lideran tanto la familia como la organización. Posteriormente, la periodicidad de las reuniones dependerá de los temas a tratar en cada reunión (Belausteguigoitia, 2017) pues es importante que logre establecerse estos espacios ya que podrán tocar temas específicamente para la gestión y prosperidad de la empresa de una manera formal y colaborativa.

**Tabla 19: Temas que debería tocar el consejo familiar**

|  |
|--|
| • Definir los intereses y visión de la familia en relación al negocio. |
| • Control familiar de la empresa.                                      |
| • Requisitos para la contratación de familiares.                       |
| • Principios conductuales de familiares en la empresa.                 |
| • Sucesión de grupo directivo  |
| • Compromiso de la familia hacia la empresa.                           |
| • Valores éticos y conducta de los miembros familiares.                |
| • Elaboración de protocolo familiar.                                   |
| • Pago de servicios familiares.  |

Fuente: (Belausteguigoitia, 2017)

#### Protocolo Familiar:

El protocolo familiar permite gestionar las relaciones familiares y los conflictos que surjan en el ámbito de empresa – familia a través de acuerdos escritos de la familia, cuyo objetivo es asegurar la continuidad de la empresa familiar a través de la disminución de conflictos, acuerdos y armonía familiar (Díaz & Fuentes, 2013). Este protocolo familiar se caracteriza por ser un instrumento de diálogo entre los miembros de la familia, entre generaciones y actores de familia y empresa (Díaz & Fuentes, 2013).

El protocolo familiar, además, servirá como reglamento para la familia ante algunas situaciones; esta herramienta, por ejemplo, el protocolo familiar sirve como una guía para los integrantes familiares de qué es lo que se espera de ellos y cuáles deberían ser sus habilidades, comportamientos y rendimientos (Belausteguigoitia, 2017) Un protocolo familiar bien implementado será fundamental para evitar y darle solución a importantes conflictos en la empresa familiar. Belausteguigoitia (2017) propone cinco temas a abarcar en relación a los miembros familiares: políticas de compensación a miembros familiares, selección de líderes, políticas laborales y de comportamiento; y políticas de retiro. En este sentido, se propone la evaluación de rendimientos y comportamientos de los miembros familiares con un criterio justo, con el objetivo de evitar comportamientos desviados y valores distintos a la organización. Además, los próximos familiares

que deseen ser parte de la empresa, deberán cumplir con requisitos en habilidades y conocimientos que brinden valor a la organización.

Actualmente, Transporte Espinal tiene reuniones entre los miembros familiares, sin embargo, estas no son planificadas y solo surgen por necesidad o urgencia ante una decisión o conflicto importante en la organización. Ante esto, se plantea que la reunión de consejo familiar se lleva a cabo con una periodicidad mensual, en la cual se deberá tener un acta de los temas o conflictos a tratar. Se deberá llevar a cabo en un espacio donde todas las partes puedan sentirse cómodas y con disposición a encontrar solución a los conflictos.

### *Recursos Humanos*

Según los hallazgos identificados, se determina que el área de recursos humanos se encuentra en el escenario uno por que, si bien no cuenta con los recursos y capacidades necesarias, la dinámica familiar influye en este factor. “No todos los recursos empresariales son susceptibles de lograr tal sostenibilidad, tan solo los de carácter intangible se han demostrado como los más valiosos y escasos” (Barney, 1991 en Carrasco Hernández, 2014). “así como durables en el tiempo” (Amit y Schoemaker, 1993 en Carrasco Hernández, 2014). Cabe añadir que el capital intelectual de una empresa si bien no se encuentra en los estados contables, este genera valor o tiene potencial de generarlo a futuro (Euroforum, 1998 en Carrasco Hernández, 2014). Para la administración del capital humano se ha desarrollado prácticas cuyo propósito el de traer empleados cualificados, retener y motivar para que de manera conjunta apoyen a crecer y desarrollar la empresa (Kotey y Slade, 2005 en Carrasco Hernández, 2014).

Para esto es importante que se mejoren los procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo pues según nos comenta la Señora María Isabel (Comunicación personal, 15 de noviembre, 2020), hasta el momento el único proceso de reclutamiento que se ha ido realizando es el de contratar a personas allegadas o por recomendación de otros, lo cual si bien ha funcionado hasta el momento este personal ha sido para el área operativa. Cabe añadir, que este personal cuenta con un perfil profesional suficiente para el desempeño de sus funciones y cumple con los requisitos básicos para poder operar en el rubro. Principalmente, la experiencia que han ido acumulando con el pasar de los años y la instrucción que han recibido son capacitaciones brindadas por sus empresas contratistas y el cambio de trabajo se ha ido dando por mejores ofertas laborales y salariales. Por otro lado, para el área administrativa se identifica ciertas ineficiencias, lo cual sería una debilidad del proceso pero tiene solución pues la familia por el momento no quisiera desprenderse de las funciones de la empresa, dada la confianza, transparencia que tendrían que brindarle a esta nueva persona. Por el momento, estos cargos lo han venido desempeñando familiares cercanos o hijos de la segunda generación, y dado los estudios y encuestas se tiene pensado implementar a una persona externa a la

familia, de la misma manera que puedan brindar un cambio de opinión frente a la contratación de externos para los puestos laborales de esta empresa familiar.

#### Reclutamiento y Selección.

Es necesario poder encontrar y ubicar el perfil concreto de cada vacante a cubrir en la empresa. El mayor problema que puede aparecer en una empresa familiar es el que se refiere a la valoración de la idoneidad de la selección de un candidato familiar para cubrir un puesto. (Carrasco, 2014). Problema que se ha identificado en Transporte Espinal, principalmente, evidenciado en el área administrativa. También, si bien los miembros familiares son conscientes que falta una persona en la organización, quien pueda apoyarlos y al mismo tiempo contar con la experiencia o conocimientos para que pueda mejorar los procesos; sin embargo, tienen cierta incertidumbre en el hecho de poder contratar y confiar en un miembro externo, debido a que consideran que alguno de los documentos son confidenciales para ellos (María Espinal, comunicación personal, 15 de noviembre, 2020).

Cabe añadir, que como se mencionó anteriormente, el personal operativo son personal quienes no muestran un nivel alto de rotación ya que si bien se han ido moviendo dentro del rubro y con colegas conocidos, la única opción que ellos comentan como principales para concretar su rotación serían una mejora salarial, mejores beneficios para ellos y sus familias y un ambiente laboral amigable. Por otro lado, todas las áreas de la administración están siendo desempeñadas por Carlos y María Espinal y con apoyo eventual de alguno de los miembros familiares de primera línea, se tiene proyectado involucrar a una persona externa quien pueda tener conocimientos sólido sobre los procesos y con ello, mejorar la gestión; sin embargo, hasta el momento de presentación de este informe es uno de los puntos de corrección y mejora.

#### Retribución y recompensas.

Por retribución se entiende a la contraprestación que percibe un empleado como recompensa de la empresa, la componen tres componentes: salario base, incentivos recompensas salariales; y prestaciones o retribución indirecta que abarca otra variedad de programas (Carrasco, 2014). “Si la empresa familiar es capaz de conseguir el equilibrio, la equidad y la profesionalidad en la aplicación de las recompensas a sus empleados, con independencia de los vínculos familiares de cada uno, indudablemente obtendrá un beneficio en términos de satisfacción de los empleados y productividad empresarial”. (Carrasco, 2014, pág. 22).

Según las entrevistas realizadas a los trabajadores, ellos comentan que se sienten a gusto en el trabajo pues si bien durante las horas laborales se mantiene la jerarquía y relación jefes- empleados, una vez terminada la jornada; el Señor Carlos puede realizar almuerzos, reconocimientos,

celebraciones para que el equipo pueda integrarse y compartir un momento grato, el concepto de clima organizacional es una fortaleza de la empresa.

### Gobierno Corporativo

Se concluye que es necesario que exista un espacio para que los miembros de la familia-empresa puedan conversar sobre los acuerdos empresariales. Sin embargo, se deduce que en las empresas pequeñas es muy poco probable que exista este espacio o se de manera rigurosa por que como se ha especificado anteriormente las empresas familiares optarán por los caracteres emocionales, antes de los empresariales. Además, el protocolo familiar, servirá como reglamento para la familia ante algunas situaciones (Belausteguigoitia, 2017). Por ello, se propone cinco temas a abarcar en relación a los miembros familiares: políticas de compensación a miembros familiares, selección de líderes, políticas laborales y de comportamiento; y políticas de retiro.

- *Junta de accionistas*: “Es el órgano supremo de la sociedad, el cual decide sobre los aspectos más importantes del desarrollo de la misma. La junta general de accionistas se encuentra regulada por la legislación societaria y bancaria de la República del Perú, así como por su estatuto”. (Interbank, 2018)
- *Directorio*: “tiene como atribuciones, entre otros, definir la estructura organizacional, el número de personas que conforman la planta de personal y los parámetros de remuneración, formular la memoria de la gestión social, los estados financieros, los inventarios, propuestas para la conformación de reservas voluntarias, y la propuesta de aplicación de las utilidades y convocar a las juntas generales de accionistas” (ISA REP , 2002)
- *Gerencia*: “El gerente entonces se constituye en el cerebro de la organización; es su cabeza. En sus diferentes niveles, ya sea estratégico, táctico u operativo el gerente se torna en el cerebro. De acuerdo a su nivel jerárquico, este gerente tiene mayor responsabilidad, pero siempre tendrá responsabilidad total de lo que pase o deje de pasar en la organización”. (Crissien Castillo, 2005)

## 5.2.Escenario 2:

**Sí tiene recursos y capacidades; sí hay influencia Familiar.**

**Tabla 20: Escenario 2**

|                           |    |  |
|---------------------------|----|--|
| RECURSOS Y<br>CAPACIDADES | SI | ESCENARIO 2:<br>Sucesión<br>Continuidad Familiar<br>Capacidad Financiera |
|                           |    | SÍ   |
|                           |    | INFLUENCIA FAMILIAR  |

En consideración al segundo escenario, la investigación yace en confirmar e identificar las características de la familia que afectan el desarrollo empresarial de Transporte Espinal. A partir de ello, es relevante desarrollar cuáles son los recursos que dispone la organización para hacer frente a las limitaciones existentes. La finalidad de este apartado es evaluar opciones y ofrecer las más viable considerando tanto la información recopilada en las entrevistas como la literatura empresarial previamente aplicada con éxito en casos similares.

Por un lado, la sucesión es uno de los mayores retos y preocupaciones en las empresas familiares (Goyzueúa, 2013). Sin embargo, planificarla de manera correcta, el cual integre sus variables inherentes, la convierte en pieza clave del éxito de las familias empresariales. Para ello, proponemos soluciones al liderazgo, compromiso y organización del patrimonio durante el proceso de transición familiar. Garantizar su funcionalidad de estas variables genera ventaja competitiva (Pérez Espinoza, Uzcátegui Sánchez, & Brito Bravo, 2018). Por otro lado, la sostenibilidad familia-empresa es abordado por temas de falta de propuestas ante limitaciones de Transporte Espinal. Se propone replantear la empresa como Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y se detalla las ventajas de su implementación. Por último, la gestión de las capacidades financieras reconoce dos retos de la familia: la preocupación del control administrativo y el sentido de pertenencia. Es de suma relevancia considerar variables que contribuyan a reducir dichas brechas, debido a la influencia y oportunidades futuras ante un manejo eficiente del flujo financiero.

### Sucesión

Comprender y compaginar de manera correcta la continuidad empresarial con el cambio generacional es uno de los mayores retos de la empresa familiar. “El gran drama de la familia empresarial es no saber comprender la interacción dinámica entre los derechos del pasado de la familia y las necesidades del futuro de la empresa” (Rodríguez, Rodríguez, Rodríguez, & Sánchez, 2006). Por ello, con la finalidad de que la empresa “crezca”, la actual gerencia debe trabajar



generando el futuro escenario en el cual los siguientes integrantes puedan mantener los objetivos organizacionales en camino. Dicho contexto evalúa y promueve la competencia, el compromiso y la inserción de estructuras de gestión acorde a las necesidades empresariales.

“La planificación de la sucesión es un compromiso que comienza con un profundo entendimiento de la estrategia del negocio y el modelo operativo, y considera hacia donde quieren evolucionar tanto el negocio como la familia” (Domínguez Rivero, 2014). Ante ello, se propone alinear los intereses de la siguiente generación con las metas empresariales a largo plazo. Asimismo, los próximos integrantes deben cumplir con ciertos requerimientos los cuales generen valor cultivando la esencia empresa familia. La finalidad es interiorizar que el proceso de sucesión debe cuidar la relación con proveedores y clientes, los cuales puedan percibir que el cambio generacional está sumando al negocio familia (Gersick et al. 2006).

El proceso de sucesión generacional no se limita solo a la entrega y repartición legal del poder de la empresa a la siguiente generación. Por el contrario, el proceso se justifica en la comprensión y superación de los retos inherentes a la familia empresaria los cuales los convierte en una sucesión exitosa. El liderazgo; compromiso y valores; y la organización del patrimonio son los obstáculos más reconocidos que limitan el proceso de transición, el no considerarlos conllevaría al fracaso a la empresa en su segunda generación (Ernst & Young , 2021). De esta manera, se propone las siguientes soluciones por cada reto reconocido:

#### Liderazgo

“El liderazgo empieza con líderes conscientes que no se quedan atrapados en zonas de confort, personas que se atrevan a tomar riesgos una vez que se han hecho análisis necesarios de costo- beneficio” (Imaña Ramírez, 2016). En base a ello, la primera revolución de Transporte Espinal sucedió en el año 2009 dada por Carlos Espinal, quien evaluó posibles escenarios y realizó la adquisición tanto de nuevas unidades como de un terreno para expandir las instalaciones de la empresa. Aunque, en la actualidad, Transporte Espinal aún no dispone de un perfil de líder establecido, lo relevante es seleccionar al personal al mando y evaluar tanto su progreso como su aprendizaje durante el tiempo para consolidar su liderazgo en la empresa familiar. Según Rivas (Rizo Rivas, 2013), la figura del liderazgo en la empresa familiar debe promover esencialmente los siguientes elementos: educar empresarialmente a sus integrantes, separar problemas de índole familiar y fortalecer los valores. Para ello, Carlos Espinal es el hijo tanto de mayor conocimiento del negocio como de reconocimiento con los clientes. De esta manera, se propone que sea él quien continúe el mandato de la organización. Sin embargo, requiere desarrollar habilidades gerenciales por medio de capacitaciones y la percepción de un futuro viable para su empresa.

Asimismo, se considera la falta de que Carlos Espinal pueda generar una segunda revolución interna en la empresa, considerando la contratación de un personal externo, solicitud de un préstamo al banco dado que según la entrevista que se realizó a . . . , nos comenta que ellos ya conversaron con el Sr. Carlos para que pueda implementar más flotas de vehículos y personal para que puedan crecer conjuntamente con la empresa, Codelpa, empresa líder como cliente de Transportes Espinal.

### Compromiso

La constante búsqueda de innovación en empresas familiares se convierte en un diferencial competitivo por el cual las organizaciones crean diversos climas de relación satisfactoria en la confianza, el compromiso y la comunicación (Guedes Laimer & Rossato Laimer, 2019). En relación al compromiso, Meyer y Allen (1997) conceptualizaron el compromiso en tres dimensiones: Por un lado, el compromiso afectivo vinculado con el sentimiento de pertenencia y participación entre el individuo con su empresa. Por otro lado, el compromiso calculativo que detalla el análisis costo-beneficio de abandonar la organización. Por último, el compromiso moral desarrollada por la empresa donde existe la identificación con la misión y visión de la empresa familiar. El compromiso organizativo exitoso es un concepto multidimensional que se asienta simultáneamente incorporando la dimensión afectiva, calculativa y moral (González Cruz, 2008).

De esta manera, se desglosa tres propuestas a realizar: Por un lado, Transporte Espinal requiere utilizar elementos familiares que han permitido mantener a la familia unida a pesar de las diferencias y problemas empresariales. La internalización de los valores familiares, que son compartidos por cada miembro de la segunda generación en la empresa, genera el contexto para promover el compromiso afectivo. Por otro lado, se debe fomentar el compromiso por medio de la identificación con proyectos empresariales en el que cada miembro voluntariamente decida ser partícipe (González Cruz, 2008). Por último, debe existir un responsable quien evaluará el progreso y analizará si las normas establecidas están siendo las más apropiadas.

### Organización del patrimonio

Comprendemos la relevancia e influencia de las dinámicas familiares en la organización empresarial. Asimismo, nuestros hallazgos también confirman su efecto en las decisiones empresariales que en cierta medida están determinando el futuro patrimonial de Transporte Espinal. Por ello, es importante disponer de herramientas que permitan gestionar correctamente el patrimonio empresarial y el patrimonio familiar (Estévez, 2015). El objetivo que subyace esta premisa es claro: alinear y unificar los intereses personales con los empresariales los cuales generen el contexto para el involucramiento conjunto de la confianza, el compromiso y la disposición por parte de los hermanos. Sin embargo, este procedimiento no basta; debido a que la confusión entre el patrimonio empresarial

y familiar es característico en este tipo de empresas (Echaiz Moreno, 2011). Ante ello, se propone los siguientes mecanismos:

La constitución del patrimonio familiar es un proceso judicial el cual solicita la afectación de algún inmueble con la finalidad de convertirlos en inembargables e inalienables (Costa Vindrola & Zavala Ruiz, 2008). De esta manera, el patrimonio se encuentra protegido y es exclusivamente del poder de la familia. Previamente a ello, el inmueble seleccionado no debe disponer de alguna deuda que perjudiquen el proceso. Asimismo, la división patrimonial permite a la segunda generacional de Transporte Espinal disponer de bienes que serán heredados a sus sucesores. La finalidad es ofrecer una protección jurídica a la propiedad, el cual puede funcionar como lugar de actividad empresarial y no será embargado o afectado por decisiones errores de la gestión empresarial inalienables (Costa Vindrola & Zavala Ruiz, 2008).

Las empresas de propiedad familiar que crecen durante varias décadas deben potenciar la expansión de su participación en su sector y superar los retos especiales inherentes a su naturaleza (Ward, 1994) En consecuencia, el control y la protección del patrimonio empresarial proviene de decisiones correctas en la gestión del negocio. Para ello, se propone utilizar tres de las seis etapas del modelo de crecimiento, según Goyzueía (2013) En la primera etapa, conciencia de gestión empresarial, el empresario familiar debe comenzar a tomar conciencia de que la empresa familiar es una persona jurídica y que los activos de la empresa no son su propiedad o de la familia. Se recomienda reconocer el modelo de los tres círculos para la comprensión de su entorno. En relación a la segunda etapa, la gestión empresarial familiar, la implementación de protocolos familiares educa a los miembros de la empresa ante conflictos familiares y presencia de dinámicas que afectan el negocio. Por último, la tercera etapa (dirección de la empresa familia) involucra la instauración de un gobierno corporativo familiar, el cual facilitar su acceso al mercado de capitales, aumentar su valor y contribuir a su continuidad en el tiempo.

#### Sostenibilidad familiar

La empresa familiar consolida su crecimiento por medio de la interrelación de los logros familiares y logros empresariales (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999). Sin embargo, el crecimiento suele detenerse debido al no encontrar fuentes de solución a sus limitaciones familiares y a la gestión ineficiente de sus recursos propios. Por un lado, las limitaciones familiares no permiten que Transporte Espinal sea competitivo en su mercado. Por otro lado, el uso ineficiente de recursos ha producido gastos innecesarios que destruyen valor a la organización. Según Sofia Calderón (2020), la causa radica en que las empresas familiares invierten mayor esfuerzo en acciones reactivas a corto plazo que no persiguen la visión y objetivos trazados. Por lo tanto, la desconexión entre los objetivos proyectados con las acciones a corto plazo culmina por socavar la estructura familia empresaria de Transporte Espinal. Para ello, nuestra propuesta por cada variable es la siguiente:

Las limitaciones familiares detallan la influencia de las características de la familia en el desarrollo de la empresa. Las limitaciones más reconocidas son la madurez del ciclo de vida, debilidad del liderazgo, inflexibilidad a los cambios y conflictos entre los sucesores (Ward, 1994). En el caso de Transporte Espinal, se propone el cambio de control gerencial hacia la segunda generación. Dicho contexto será el principal motor de productividad y sostenibilidad a futuro. La gestión del fundador permitió crecer en su debido tiempo; sin embargo, la empresa necesita nuevas decisiones que estén acorde a la competencia de su sector. Por otro lado, para el liderazgo y conflictos en los sucesores de debe establecer un gobierno corporativo familiar el cual detalle y estipule la jerarquía familia en la organización. Asimismo, la inserción del gobierno corporativo promueve el fortalecimiento de valores y principios los cuales la organización carece. Asimismo, se buscará establecer un consejo familiar el cual realice un protocolo familiar dónde se establezcan ciertas normativas para la familia – empresa y así lograr que a futuro puedan concretar su traspaso de E.I.R.L. a S.A.C.

#### Importancia de conformar una empresa

Cabe comentar que hoy en día Transporte Espinal es una empresa E.I.R.L, por lo que solo es una persona quien representa legalmente a la empresa; en este caso, sería el Manuel Espinal, quien tiene tres hijos, con los cuales se está considerando el poder traspasar la empresa a un S.A.C., considerando que ellos serían los herederos y los nuevos representantes legales de la empresa. Si bien se ha considerado el poder formular un consejo familiar para que de esta manera se pueda implementar normativas para el buen funcionamiento de los miembros como familia, también, ya al poder conformar una empresa S.A.C. tendrían otro tipo de beneficios y con ellos poder conformar un directorio, o junta de accionistas para que de esta manera la relación empresa- familia mejore y pueda delegarse las responsabilidades que tendrían sobre esta.

Hay que considerar que en el Perú existen cinco tipos de empresas, entre ellas tenemos: Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) y Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.). En esta oportunidad se describirá la empresa S.A.C (Sociedad Anónima Cerrada), “la cual es creada con un número reducido de personas entre 2 y 20 personas, quienes se conocen entre sí y pueden ser naturales o jurídicas y el tamaño podría ser chica o mediana” (Diario Gestión, 2019)

**Tabla 21: Características particulares:**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| SOCIEDAD DE CAPITALES    | Aportes de Socios  |
| DIVISIÓN DE CAPITAL      | Parte proporcional del capital y son negociables                   |
| RESPONSABILIDAD LIMITADA | Socios no responden personalmente por las deudas sociales          |
| DISOLUCIÓN               | Sociedad se disuelve por el envejecimiento de su plazo de duración |

Fuente: Diario Gestión (2019)

Como constituirlo, primero elegir el nombre, buscar el nombre en los Registros Públicos y reservar el nombre; segundo, capital y acciones, capital definido por los aportes de cada socio; tercero, socios, tiene un mínimo de 2 y máximo de 20; y cuarto, organización, debe establecerse una junta general de accionistas, gerencia y directorio (este último es opcional (Diario Gestión, 2019). Por ello, estamos proponiendo el traspaso de Transporte Espinal de ser una E.I.R.L a S.A.C, debido a que sucesión de gerentes dentro de la empresa y los beneficios que obtendría permitirá la eficacia de la empresa para continuar con sus operaciones, principalmente ahora que consideran que están creciendo.

**Tabla 22: Diferencia SAC y EIRL**

|                       | SAC  | EIRL   |
|-----------------------|--|--|
| ACCIONISTAS           | Mín 2<br>Máx 200   | Máx 1  |
| ORGANIZACIÓN          | Junta general de accionistas<br>gerencia<br>directorío (opcional)  | Una sola persona figura como Gerente General y socio |
| CAPITAL Y ACCIONISTAS | Capital definido por aportes de cada socio<br>Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones. | Capital definido por aportes del único aportante.    |

Fuente: Diario Gestión (2019)

El uso ineficiente de los recursos es dado por los desacuerdos familiares y falta de claridad en la gestión del negocio (Calderón J. , 2009). Ante ello, la aplicación de un protocolo familiar en Transporte Espinal creará espacios formales en los cuales se espera obtener una visión compartida entre los miembros para que puedan proponer cambios y nuevas propuestas acorde a sus intereses personales. A partir de ello, bajo un mismo ideal se procederá a evaluar estrategias y planes de acción con la finalidad de maximizar la eficiencia de sus recursos.

También, es importante resaltar que la mayoría de empresas familiares en el Perú carecen de la elaboración e implementación de estrategias. Sin embargo, su horizonte a largo plazo y su sentido de pertenencia social permiten que su estrategia esté más vinculada a la continuidad (Carazo, J, 2011). Por ello, es importante, que Transporte Espinal pueda implementar eficientemente estas herramientas y con ello trazar estrategias para que genere crecimiento y continuidad en la empresa.

“La empresa familiar no gestiona bien su patrimonio, sabe mucho de su sector, pero no de inversiones financieras” (Economía Digital , 2019). Dicha premisa confirma lo hallado en las capacidades y recursos financieros de Transporte Espinal, en el cual existen dos grandes limitantes de la esencia familiar que influye en la gestión de dicho recurso: Por un lado, el sentido de pertenencia limita las posibles inversiones y financiamiento de deuda. Por ello, Transporte Espinal no dispone de una eficiente estructura de capital. Por otro lado, la preocupación por la seguridad y control reduce la motivación de los sucesores frustrando tanto el uso como la captación de recursos financieros para el crecimiento de la empresa familiar (Ward, 1994). Ante lo expuesto, proponemos las siguientes herramientas:

Como consecuencia del cambio generacional, la evolución de los lazos afectivos sobrepone el crecimiento empresarial para el logro de sus objetivos personales forzando la utilización de financiamiento externo (Blanco, De Quevedo, & Delgado, 2009). En este momento, el fundador es aún el representante legal de Transporte Espinal. Sin embargo, el ambiente organizacional y las proyecciones de la segunda generación ha permitido que la sucesión gerencial esté en proceso. La cultura conservadora del fundador es heredada a sus sucesores; no obstante, los próximos gerentes deben considerar necesario disminuir la aversión al riesgo evaluando costos y beneficios para la adquisición de nuevas unidades de trabajo.

A partir de ello, estas praxis generan el nuevo sistema de gestión que será heredado a la siguiente generación. Se propone planear la educación profesional de los siguientes sucesores, proteger el patrimonio, proyectar la sucesión como proceso clave y la implementación de protocolos que favorezcan el crecimiento (De la paz, 2020). De otra manera, la autopercepción de los mismos miembros sobre sus actuales capacidades permite discernir la necesidad de contratar personal capacitado. Ante ello, básicamente el futuro directivo debe plasmar sistemas de control y planteamiento de objetivos a cumplir por parte de sus colaboradores. Por último, esta propuesta también contribuye a la segunda limitante relacionada a la preocupación por la seguridad y control.

Dado el primer paso, implementar un mejor manejo financiero involucraría el incremento de la capacidad operativa por medio de la financiación de nuevas unidades de trabajo. Por lo tanto, Transporte Espinal asumiría el reto de ofrecer su servicio a nuevos clientes expandiendo su participación en su sector. Las unidades detenidas en los meses de menor carga laboral producirían ingresos y, de esta manera, la estacionalidad laboral disminuiría. Ante ello, a mayor flujo laboral mayor debería ser la precisión de medir y evaluar el progreso de la empresa. En consecuencia, es de suma importancia elaborar estrategias e implementar planes de acción con indicadores que puedan medir su eficiencia.

### 5.3. Escenario 3:

**No tiene recursos, ni capacidades; no hay influencia de la Dinámica Familiar.**

**Tabla 23: Escenario 3**

|                           |    |   |
|---------------------------|----|---|
| RECURSOS Y<br>CAPACIDADES | NO | ESCENARIO 3:<br>Atraer y retener clientes |
|                           |    | NO  |
|                           |    | INFLUENCIA FAMILIAR                       |

Dentro de este escenario se tocarán elementos donde la dinámica familiar no afecta a la organización y la empresa no cuenta con los recursos o capacidades para manejarlo. El principal punto a describir, es el de atracción de clientes. Hoy en día, se considera que los clientes son el principal factor para garantizar la continuidad y/ o éxito o fracaso de la empresa (EAE School, 2021) y Transporte Espinal presenta deficiencias en este aspecto, pues su capacidad operativa y financiera delimita este factor, debido a que no se estarían dando abasto; por ellos, este factor se está considerando como una propuesta consecuente del mejoramiento de los otros dos aspectos, financiero- operativo, además que el punto de enfoque es el de poder fidelizar clientes para así poder continuar con sus operaciones.

#### *ATRAER CLIENTES*

Tras el resultado de hallazgos se ha identificado que Transporte Espinal estaría en el tercer escenario, el cual define que la empresa no cuenta con los recursos y capacidades, ni dinámica familiar; por ello, se considera que es importante el poder impulsar un plan de marketing para el desarrollo y avance de la empresa, pero primero debe contemplarse el concepto de “retención de clientes” pues el cliente Codelpa es quien acapara aproximadamente el 90% de las operaciones de Transporte Espinal. Además, por un lado, su impacto dentro de la empresa es abismal, debido a que si en algún momento decide cortar lazos laborales el impacto que generaría para la empresa sería importante. Por otro lado, es necesario generar un plan de retención de clientes para luego generar el de atracción de nuevos clientes.

Las funciones del marketing estratégico se centran en el seguimiento permanente de las oportunidades del entorno y el posicionamiento competitivo a través de los diferentes mercados y segmentos actuales o potenciales. Se denota que este tipo de marketing es una manera de identificar y conocer las necesidades de los clientes y el potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Se debe de considerar que el marketing debe recibir inputs tales como potencial financiero, capacidades de I + D, calidad de recursos humanos, entre otros.

(Martín Santana & Cabrera Suárez, 2007). Se debe tener en cuenta que las pequeñas empresas en comparación con las grandes empresas, se caracterizan por ser menos burocráticas y más flexibles, este factor apoya a la constitución y cumplimiento de los objetivos; sin embargo, en las empresas familiares al ser de naturaleza familiar, ese factor puede contradecir la racionalidad económica. Dentro de ella, tenemos tres grupos de variables clave: primero, recursos propietarios. Directivo como la motivación, educación, experiencia de gestión capacidades, edad, historia familiar; segundo, perfil del negocio, antigüedad, tamaño, sector, forma legal, régimen de propiedad; y planificación estratégica, posicionamiento de mercado, investigación y desarrollo, internacionalización, política de recursos humanos, planificación de la sucesión. (Martín Santana & Cabrera Suárez, 2007).

Tal como se describe anteriormente, una empresa se enfoca en el suceso con su rentabilidad; por ello, la metodología de ANSOFF, la cual explica “que las estrategias se pueden agrupar en cuatro corrientes, dependiendo de los objetivos que se persiguen con su aplicación (utilidades o conjunto de otros resultados) y de los procesos de los cuales surgen (racional o emergente)” (Martínez Lobatón, 2006, pág. 41) muestra tres escenarios que pertenecen a la estrategia de crecimiento, mientras que la última, pertenece a la diversificación. (Martín, 2006). Para el caso de estudio de Transporte Espinal, esta se desarrolla a medida de generar crecimiento; por ello, buscará impactar, primero, en la penetración de mercado, en esta se realizará un estudio de mercado, posicionamiento, estrategia comercial y de marketing y buscará captar nuevos clientes (cuadrante mercado nuevo, producto nuevo) y segundo, desarrollo del mercado, la cual buscará ampliar la zona de reparto, comenzando así por zonas aledañas a Lima (cuadrante nuevo mercado, productos actuales). Finalmente, hay que considerar que en los cuadrantes restantes no aplicará.

#### Retención De Clientes a fidelización de cliente.

El cliente es la razón de ser de toda empresa, pues de ellos depende el éxito o fracaso de cada negocio, además que el retener/ fidelizar los clientes garantizará la continuidad y éxito del negocio. Primero, hay que distinguir los conceptos de retener y fidelizar, “retener”, conlleva realizar ciertas acciones para conseguir que un cliente no se marche con la competencia y “fidelizar”, significa que el cliente cree en tu marca, la valora, está satisfecha con ella y por ello es leal. Por ellos el punto más importante de toda empresa debe ser el de fidelizar los clientes no tiene sentido el perder clientes, además es mucho más rentable mantener un cliente que captar uno nuevo y los clientes fieles son los mejores representantes de la marca. Para poder instar un plan, este parte de conocer a tus clientes, identificar y conocer a los clientes más rentables y leales, diseñar las estrategias de retención y fidelización; y seguimiento y control (Business School , 2021)

En este escenario, se buscará retener a Codelpa, empresa líder dentro de sus clientes, si bien cuanta con la lazos laborales de aproximadamente siete años, es importante que este lazo no se rompa considerando que el impacto que generaría para las utilidades de Codelpa sería muy fuerte. Cabe



añadir, que según la entrevista a... , hoy en día es muy importante que Transportes Espinal pueda contraer nuevas flotas automóbiles ya que Codelpa se encuentra creciendo y es de suma urgencia que puedan encontrar proveedores que les brinden este servicios ya que si contratan diversos proveedores los costos se tergiversan, mientras que con un solo proveedor con mayor capacidad puede solventar este costo y la fiabilidad que han mantenido durante todos estos años.

**Tabla 24: Causas de fidelidad a los servicios.**

| CAUSAS:   |
|---|
| 1. Un cambio de proveedores de servicios suele llevar aparejados una serie de costes monetarios en forma de pagos al nuevo proveedor  |
| 2. La existencia de costes no monetarios derivados de los esfuerzos de búsqueda de un nuevo proveedor que implican un coste psicológico y un coste físico en tiempo y desplazamientos. A estos se unen otros esfuerzos procedentes de la valoración y elección de las nuevas alternativas con el riesgo que esto implica. |
| 3. En general, el conjunto de alternativas entre las que elegir es menor que en el caso de los bienes y es más difícil obtener información sobre los servicios antes de comprarlos que sobre los bienes, además puede que existían pocos proveedores de un determinado servicio en un área geográfica concreta.           |
| 4. La relación continuada genera confianza en el consumidor.  |

Fuente: Adaptado de Grandes Esteban 1996, pág. 163-164 en Rodríguez (2000)

#### Atracción De Clientes

“La comunicación de marketing integrado (IMC) siguen para comunicarse con sus mercados potenciales, coordinando y controlando los diversos elementos del mix promocional, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, el marketing directo y la promoción de ventas; para centrar en el mensaje y alcanzar los objetivos organizacionales establecidos”. (Savi Mondo & Pereira da Costa, 2011). “Las herramientas de comunicación de marketing son importantes en los servicios y ayudan a crear imágenes poderosas y sentido de credibilidad, confianza y tranquilidad”. (Savi Mondo & Pereira da Costa, 2011).

Si bien actualmente, Transporte Espinal E.I.R.L se ha ido haciendo conocido usando el método del “boca- boca”, se ha considerado el poder implementar algunas redes sociales, principalmente, Linked In, por que se considera que es una red formal y más utilizada para la descripción de servicios. Posteriormente, se considera implementar Instagram, pero a medida de poder generar una marca y transmitir el día a día de la empresa. Cabe añadir, que Transporte Espinal E.I.R.L. presenta estacionalidad en los meses de Enero y Febrero, debido a que no tienen muchas salidas o entregas; por esto, como mecanismo de poder atraer nuevos clientes, podría aprovecharse estos meses de baja para poder investigar algún mercado que requiera servicios en estos meses.

#### 4.4. Escenario 4:

**Sí tiene recursos y capacidades; no tiene influencia de la Dinámica Familiar.**

**Tabla 25: Escenario 4**

|                           |    |                     |
|---------------------------|----|---------------------|
| RECURSOS Y<br>CAPACIDADES | SI | ESCENARIO 4:        |
|                           |    | NO                  |
|                           |    | INFLUENCIA FAMILIAR |

Nuestra finalidad en dicho escenario es enlazar las capacidades de las que dispone Transporte Espinal y proponer estrategias viables ante la inexistencia de la influencia de la dinámica familiar. Sin embargo, el corto y largo plazo de la organización en estudio se ve afectado por elementos tales como el sentido de pertenencia, aversión al riesgo y cultura conservadora de la familia. De esta manera, la familia limita toda oportunidad existente en el mercado tales como el avance tecnológico, desarrollo e investigación y el uso de plataforma digitales.

A partir de los hallazgos descritos en el capítulo 5, se pasó a detallar propuestas para cada escenario identificado. Entre estas propuestas se presentó elementos como el consejo familiar, protocolos familiares, termino de proceso de sucesión y el gobierno corporativo, lo cual va enfocado al manejo de la dinámica familiar, los conflictos y a la continuidad empresa – familia. Por otro lado, más enfocado al crecimiento económico se ha propuesto estrategias de retención y atracción de clientes, además, de la creación de perfiles profesionales para nuevos trabajadores que la organización pueda requerir.

Es importante aclarar que las propuestas descritas en este capítulo, se deben tomar como una aproximación inicial a lo que la organización debe seguir en el corto plazo, esto debido al alcance de la investigación, por lo que no se ha tomado en cuenta plazos de implementación para las propuestas ni los costos que estas llevarían. Sin embargo, el equipo investigador cree que estos deberían ser los ejes que la empresa debería priorizar.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

En el siguiente capítulo se procederá a contestar las preguntas de investigación planteadas en el capítulo 1 de la presente investigación, además, de describir lo realizado en relación a los objetivos de investigación.

Esta investigación es un proyecto de investigación que ha sido elaborado con el objetivo de diagnosticar el efecto de la familia Espinal en su empresa “Transporte Espinal E.I.R.L.”, además, de sus recursos y capacidades. Por último, realizar las propuestas correspondientes, a través de cuatro escenarios, para su crecimiento y sostenibilidad. Estas propuestas serán mostradas a la familia Espinal, debido a que existe un gran interés de su parte por el resultado de la investigación, la familia tiene total libertad de seguir o no las recomendaciones planteadas en esta investigación.

Por otro lado, esta investigación presenta un reto profesional importantes para los integrantes del grupo investigador, debido a que el caso de estudio es una empresa, pequeña, poco profesionalizada y familiar, la cual presenta características típicas de una empresa familiar, campo muy importante y de relevancia académica en el ámbito de las ciencias de la gestión.

Se puede afirmar y concluir que existe una gran cantidad de material bibliográfico enfocado en las empresas familiares, lo cual nos permitió plantear las variables a analizar en relación al caso de estudio. Estas variables, por una parte, se enfocan en dinámicas y características de la familia que afectan a la empresa y, por otra parte, en los recursos y capacidades de la empresa en sus diferentes áreas. A partir de lo hallado de estas variables, realizar las propuestas enfocadas a la continuidad empresa – familia y crecimiento económico de la empresa. En el marco teórico se definieron elementos como la empresa familiar, dinámica familiar, continuidad en empresas familiares, gestión de conflictos y; recursos y capacidades.

En cuanto a la metodología aplicada a esta investigación se determinó que se tendría un alcance descriptivo debido a que es el indicado para las variables cualitativas como dinámica familiar, continuidad y; capacidades y recursos, que se han utilizado. El enfoque de la presente investigación es un enfoque cualitativo, se escogió este enfoque debido a que las herramientas de recolección de información son las indicadas para las variables utilizadas. En relación al diseño metodológico de la presente investigación, se optó por el de estudio de casos, debido a que Yin (2003), describe que este diseño es útil debido a que involucra a los actores directamente. Además, este tipo de diseño permite, a los investigadores y, a la vez, alumnos, identificar y definir problemas propios del campo a investigar, analizar, comprender e interpretar datos relevantes (Pucp, 2017).

Las herramientas de investigación que se utilizaron a lo largo de la investigación son, en primer lugar, fuentes secundarias a partir de la revisión de bibliografía relacionada a las variables a analizar y a la metodología de investigación. En segundo lugar, la recolección de datos de la empresa

se dio a través de entrevistas y observación. Una vez obtenido los datos, se realizó el análisis de estos a través de la perspectiva de contenido.

Se plantearon tres objetivos sub específicos que sirvieron para el cumplimiento del objetivo general, los cuales serán desarrollados a continuación. El primer objetivo específico es describir cuál es el contexto en el que se desarrolla Transporte Espinal. En primer lugar se describe el sector en el que se desenvuelve la empresa, el cual es sector de transporte, específicamente transporte de carga, donde se evidencia el crecimiento constante del sector durante los últimos años. Además, se evidencia las características de las empresas de este sector como la informalidad y el esfuerzo del Estado Peruano de formalización a través de políticas públicas. Por otro lado, se describe el impacto de la pandemia causada por el Covid-19 en el sector, el cual, a pesar de no ser un sector paralizado, tuvo una disminución importante en su actividad.

En segundo lugar, se describe el contexto de empresas familiares en el Perú. Se describe el incremento en el número de empresas familiares en el Perú a partir de 1994. Además, se describen los principales elementos que aseguran el futuro de las empresas familiares en el Perú, elementos como la diversificación, una sucesión exitosa y la existencia de consejos y protocolos familiares.

Por último, se desarrolla la historia del caso de estudio y lo eventos importantes de su historia. Eventos como la formalización de la empresa en el año 1999, la compra de unidades, la firma de contratos importantes con sus clientes y la integración de la segunda generación en la empresa a partir del año 2010. Además, se especifica cuáles fueron los cambios en el servicio que brinda la empresa, como efecto de la emergencia sanitaria en el país.

El segundo objetivo específico es el de diagnosticar los problemas, recursos y capacidades de Transporte Espinal. Para el diagnóstico se decidió organizar los hallazgos relacionados a la dinámica familiar, continuidad empresa – familia y gestión de conflictos a través del modelo de tres círculos. Se utilizó las interrelaciones de los sistemas familia, empresa y propiedad para la organización de los hallazgos.

En cuanto a la primera interrelación “Empresa – Familia”, se tuvo hallazgos en la dinámica familiar como la interrumpida comunicación entre áreas debido a la costumbre de la familia en relación a la comunicación informal, lo que genera descoordinaciones. Por otro lado, se evidenció que existe una estructura y roles consensuada informalmente por los hermanos encargados de la empresa, en cuanto a la toma de decisiones operativa, estos roles tienen conflictos debido a que los encargados de cada área suelen querer imponer su punto de vista. En cuanto a la sucesión familiar, se determinó que es un proceso que se ha comenzado en la empresa, pero no está formalizado, esto ha traído consigo obstáculos en la gestión administrativa y operativa de la organización. Por el lado de la gestión de conflictos, se logró evidenciar la existencia de comportamientos desviados de un familiar que ha afectado las operaciones de la empresa y las relaciones con los clientes de la empresa. En negociación de conflictos, se pudo evidenciar que no existe un espacio formal donde se puedan

exponer estos problemas y darle solución. En relación a la continuidad empresa-familia, se concluyó que las metas de los familiares no están completamente alineadas con las metas que debería tener la organización, estando los objetivos de esta última enfocados al corto plazo.

La segunda interrelación “Familia-Propiedad”, se utilizó para evidenciar aspectos que afectan al sistema familia y propiedad. En esta interrelación se concluyó que el hecho que la sucesión no se encuentre formalizada y completada afecta la estructura organizacional de la empresa, por lo que se concluye que la formalización la sucesión debería llevar a un cambio en el tipo de empresa, Transporte Espinal pasaría a ser una Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Por otro lado, la diferencia de pensamientos entre las generaciones, el fundador tiene un pensamiento más conservador en relación a la búsqueda de crecimiento de la empresa, mientras que la segunda generación tiene un pensamiento opuesto en el cual busca hacer crecer la empresa. En cuanto a la sostenibilidad, se concluyó la forma en la que se toman las decisiones en la empresa, las cuales son discutidas por el fundador y por los dos hermanos encargados de la empresa. Se evidenció que no existe un espacio formal y adecuado para la toma de decisiones, estas se dan según la urgencia de la decisión, por último, se excluye al hermano de estas discusiones debido a los conflictos con él.

En la tercera interrelación “Empresa-Propiedad-Familia” se evidenció que el comportamiento desviado del familiar, descrito en las anteriores interrelaciones, afectaría la posible nueva propiedad, una vez se complete la sucesión y el cambio a SAC, debido a que este familiar sería excluido del sistema de propiedad, este aspecto no ha logrado llegar a un acuerdo entre los familiares. En cuanto a la dinámica familiar, en los primeros años donde los hijos del fundador fueron incluidos en la organización, se llegó a un acuerdo tácito de roles de acuerdo a las capacidades de cada uno, sin embargo, el crecimiento de la empresa y el cambio en las pretensiones personales de cada hermano, este acuerdo se incumplió, sumado a otros problemas, se ha ido aumentando la carga emocional entre los hermanos, lo que dificulta la solución de problemas en la organización.

Las variables de capacidades y recursos se dividieron en operativos, financieros y de recursos humanos. Se siguió esta división para realizar el diagnóstico de estas variables. En cuanto a los recursos y capacidades humanas, se evidenció que no se tiene un perfil profesional para los puestos en la organización, el reclutamiento se encuentra dentro del área administrativa y la realizan los hermanos encargados de la empresa. Actualmente, la mayoría de empleados han sido contratados por recomendaciones de personas cercanas a la empresa. Por el lado de la capacidad profesional en la organización, se evidencia un conocimiento empírico del negocio por parte de la familia, el problema surge del poco conocimiento técnico en la gestión contable y administrativa de una empresa, por otro lado, los empleados demuestran un apego y lealtad a la organización, lo cual se ha logrado con motivaciones a través de reuniones informales entre el equipo y el cumplimiento de los pagos puntualmente.

El efecto de la familia en este aspecto se ve en el factor emocional, esto hace que la familia priorice la unión de la organización y la conservación de miembros; y no el rendimiento en la empresa. La capacidad profesional es baja en la empresa, debido a que la familia aún no está totalmente de acuerdo en incorporar miembros externos a funciones administrativas e importantes en la empresa.

Por el lado de los recursos y capacidades operativos, se pudo describir algunos puntos de restricción en la cadena operativa de la empresa, entre las cuales se pudo encontrar restricciones físicas como el estacionamiento insuficiente para las unidades y la falta de unidades para brindar un mayor número de servicios. La capacidad profesional en el área administrativa es una restricción, debido a que ralentiza el flujo operativo. Además, las conductas desviadas de los familiares, afectan el cumplimiento del flujo operativo al provocar imprevistos en este.

En relación a los recursos y capacidades financieras, la empresa no cuenta con un área financiera, esto y junto a la falta de conocimientos financieros, existe una falta en el uso de herramientas de análisis financiero. Sin embargo, se ha logrado obtener documentos digitales con un boceto de las finanzas de la empresa, a partir de esto, se puede conocer las ventas de la organización, las cuales tienen una tendencia al crecimiento. En capacidad de deuda, la empresa ha priorizado el préstamo de capital por parte de la familia y no por los bancos, lo que se busca es mantener al mínimo el financiamiento externo. Por último, se pudo identificar gastos familiares en las cuentas de la empresa, esto es algo recurrente en este tipo de empresas, pero puede generar un menor control de la organización.

Como parte del diagnóstico se utilizaron herramientas de análisis interno y externo, con el objetivo de tener un mayor análisis. Como resultado en el ámbito interno se tuvo una debilidad interna, debido a que la organización no ha venido aprovechando sus fortalezas y, además, tiene fuertes debilidades como es el efecto de la familia en la organización, la presencia de comportamientos desviados, sucesión incompleta y la imposibilidad de atender nuevos clientes. En cuanto al análisis externo, se concluyó que la empresa tiene en su entorno ciertas amenazas como el contexto COVID-19, sin embargo, se evidencian oportunidades como el crecimiento de su principal cliente, completar la sucesión y una demanda no atendida en el sector, los cuales de ser aprovechadas pueden ser un elemento muy importante en el crecimiento de la organización.

El tercer sub objetivo específico es la elaboración de propuestas enfocadas en la continuidad empresa-familia y el crecimiento económico de la empresa. Las propuestas presentadas en la investigación se organizaron en cuatro escenarios, los cuales se definieron por la influencia de la dinámica familiar y por la existencia de recursos, estos escenarios no son excluyentes entre sí.

En el primer escenario, en el cual hay influencia de la dinámica familiar pero no se tienen recursos ni capacidades. En este escenario se propone ciertas características de comunicación que deben ser aplicadas en los espacios de discusión y dialogo de la familia, lo cual podrá ayudar a la solución de problemas y a evitar o intensificar conflictos. En cuanto a la gestión de conflictos, se

propone la creación de un consejo familiar como espacio formal donde se puedan discutir decisiones importantes de la familia y empresa, donde se pueda dar solución a conflictos familiares relacionados a la empresa. Además, este consejo familiar, deberá ser el encargado de la creación de protocolos familiares, los cuales deberán estar enfocados a los requerimientos para el ingreso de nuevos familiares en la empresa, acuerdos relacionados a los roles de cada familiar, los comportamientos que debe tener la familia, etc. Por el lado de los recursos humanos, se propone formalizar el proceso de reclutamiento de la organización, esto deberá estar acompañado del establecimiento de un perfil profesional, lo cual en caso de tratarse de un familiar deberá cumplir con los protocolos familiares.

En el escenario dos, en el cual se cuentan con los recursos y existe un efecto de la dinámica familiar, se propone, en cuanto a la sucesión que se debe formalizar y concluir el proceso actual. Además, la gerencia y miembros de la familia encargados de la empresa deben preparar el camino para la siguiente sucesión, debido a que esta debe estar preparada y cumplir con los requisitos para el ingreso a la organización. A la par de esta sucesión, debe desarrollar un liderazgo en la empresa por parte de la generación que asumirá las riendas de la empresa, por lo que se propone que Carlos Espinal cumpla funciones de líder tanto en la familia como en la empresa. Por el lado del patrimonio familiar, se ha propuesto utilizar tres etapas del modelo propuesto por Goyzuela (2013), reconocer a la empresa como una persona jurídica, la educación de los familiares a través del consejo familiar y los protocolos familiares, y la instauración de un gobierno corporativo familiar.

En relación a la capacidad financiera, se propone que la segunda generación deba tomar muy en cuenta el financiamiento externo como pilar importante en el crecimiento de la organización, además, se propone la adquisición de nuevas unidades de transporte para el aumento de capacidad operativa de la organización.

En cuanto al escenario tres, donde no se cuentan con los recursos ni existe influencia de la familia. En este escenario se realizan propuestas enfocadas a la retención de clientes y la atracción de nuevos clientes. En relación a este último enfoque, se propone llevar a cabo una estrategia de penetración de mercado a través del estudio de mercado, posicionamiento y una estrategia comercial, lo cual buscará captar nuevos clientes, además, se buscará el desarrollo de mercado, ampliando las zonas donde la empresa brinda el servicio al cliente. Se buscará, además, consolidar la marca Transporte Espinal a través de redes sociales formales como Linked In o la creación de un portal donde nuevos clientes puedan contactar con la empresa. Por el lado de la retención de los clientes, Transporte Espinal debe enfocarse, también, en la consolidación de su marca y servicio para mantener a sus clientes leales. Actualmente se tiene una fuerte relación con el principal cliente, lo cual debe ser aprovechada por la empresa para fidelizar próximos clientes.

Es importante afirmar que ha existido algunas limitantes en el proceso de investigación, la revisión documentaria de la organización ha tenido dificultades debido a la falta de estas, en cuanto al ámbito financiero, solo se han tenido algunos archivos digitales. En cuanto a las operaciones,

debido a la naturaleza del servicio en el cual no es un servicio que se realiza en un solo lugar, sino que es un desplazamiento, no se ha podido realizar observaciones en momentos claves del servicio como la entrega de mercaderías, contacto con cliente, etc.

Por último, se ha logrado identificar características y elementos clásicos de las empresas familiares, lo cual ha sumado un vasto conocimiento al equipo investigador de un campo importante en las ciencias de la gestión como las empresas familiares. Este conocimiento es de suma importancia en la formación como gestores profesionales del equipo investigador.

## **Recomendaciones**

### *ESCENARIO 1:*

- Se recomienda un enfoque mucho más formal en la comunicación en la organización. Tener en cuenta las características planteadas como el manejo de carga emocional, el reconocimiento de las emociones, la visión del problema planteado y el resto de las características planteadas. Con el objetivo de un mejor manejo de los conflictos que se generan en la organización familiar. Por otro lado, se requiere una mejor comunicación en la operatividad de la organización tanto con el cliente como internamente con el personal.
- Se requiere que la familia y sus miembros definan sus objetivos personales respecto a la organización. Es muy importante que los miembros de la familia estén alineados en lo que se quiere para el futuro de Transporte Espinal. Esto evitará futuros conflictos y desarrollará un mejor trabajo en equipo.
- Uno de los primeros pasos a futuro de la organización debe ser la creación de un consejo familiar, debido a que este mecanismo ayudará a tener un ambiente mejor para la toma de decisiones en la organización. Este primer paso, debe ser seguido por la creación del protocolo familiar, esto servirá como reglamento ante situaciones de conflictos, contrataciones de familiares o sucesiones.
- Es importante que los encargados de la empresa y los líderes de la familia empiecen a utilizar las herramientas propuestas para el manejo de los conflictos presentes en la familia y empresa, debido a que se ha evidenciado graves conflictos entre los hermanos encargados del manejo de la empresa.
- En cuanto a los recursos humanos de la organización, se recomienda establecer reglas de contrataciones y los perfiles de trabajadores necesarios que la organización pueda seguir creciendo. Esto puede requerir un conocimiento muy puntual en los procesos de reclutamiento, por lo que se recomienda una capacitación.

### *ESCENARIO 2:*

### SUCESIÓN:



Por un lado, culminar el proceso de transferencia de poder hacia la segunda generación (María, Carlos y Guillermo Espinal) y la conversión de E.I.R.L. a SAC. La finalidad es presenciar un equilibrio de poderes legales que no se observa en este momento, debido a que, tanto Carlos Espinal como Manuel Espinal son quienes se adjudican la mayor parte de todas de decisiones. En la actualidad, los hermanos Espinal pueden considerar diversos escenarios futuros para sus vidas, pero comprenden que la empresa es un medio para ello. Por lo tanto, a mayor crecimiento sostenible de la empresa, mayor serán las posibilidades de obtener sus objetivos personales. Ante ello, el abanico de opciones permite evaluar diversos resultados y poder seleccionar el más adecuado para los intereses de la empresa. La continuidad de dicha herramienta, promueve una praxis más saludable y sofisticada a compartir con las siguientes generaciones.

Por otro lado, fortalecer los lazos laborales y familiares de los miembros de las siguientes generaciones. La unidad familiar ha sido uno de los activos intangibles de mayor relevancia, que agregando otros, han permitido el crecimiento de la organización. Asimismo, se debe realizar un plan de preparación académica a los hijos menores; debido a que, el objetivo es que los próximos integrantes deben cumplir con ciertos requerimientos los cuales generen valor a la empresa. De igual manera, se espera una identificación de las siguientes generaciones con Transporte Espinal donde puedan encontrar oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional.

#### CONTINUIDAD FAMILIAR

El objetivo es que la familia logre un crecimiento del negocio por medio de su oferta de valor. No obstante, es recurrente que las pequeñas empresas familiares no dispongan de su información simplificada. Para ello, se recomienda el análisis de los siguientes pasos:

Por un lado, utilizar herramientas como el Business Model Canvas donde la familia podrá identificar de manera resumida lo siguiente: segmento de clientes, propuesta de valor, relación con clientes, canales de distribución y comunicación, flujos de ingresos, actividades clave, recursos clave, red de partners y estructura de costos.

Por otro lado, es necesario que los miembros de la familia reconozcan patrones de su personalidad que hayan aportado a la trayectoria de la empresa a fin de fortalecer y crear un sistema valores sostenibles que pueda perdurar en las siguientes generaciones. La finalidad es transformar la información recopilada, de ambos lados, en una estrategia de negocio estructurada que permita obtener un mejor posicionamiento en su mercado.

Por último, es necesario una correcta toma decisiones. Para ello, sugerimos la aplicación de metodologías ágiles tales como Desing Thinking o Scrum. El fin es generar equipos sostenibles de comunicación compartida que puedan brindar soluciones innovadoras de alto impacto a problemas que los usuarios encuentren en el sector. El contacto con el público objetivo en la etapa del testeo (evaluación) es fundamental; debido a que, ofrece retroalimentación a ser utilizada estableciendo

límites a la concentración familiar y generando un impacto positivo tanto en la orientación emprendedora como en la capacidad de innovación.

#### CAPACIDAD FINANCIERA

En primer lugar, formar un área exclusiva para las funciones de contabilidad y finanzas de la empresa. La descentralización de labores no tiene por objetivo una pérdida o disminución de control de la familia sobre la organización; por el contrario, abre la posibilidad hacia un sistema de delegación y creación de equipos de trabajo sostenibles. Las consecuencias directas son mayores ingresos por medio de financiamientos correctos o reducción de costos a través de un uso eficiente de recursos. La finalidad es disminuir la carga laboral a Carlos y María Espinal en funciones cotidianas y generar un cambio de perspectiva que involucre una continua gestión de resultados e indicadores. La toma de decisiones seguirá siendo exclusivamente de los hermanos Espinal y si bien el control de la empresa seguirá siendo de ellos, ahora existirá un trabajo más especializado.

Conforme a los resultados de la empresa Espinal, sus principales cuentas parten de los activos corrientes (efectivo y cuentas por cobrar CP) y pasivos corrientes (préstamo bancario CP, salarios, impuestos). Agregando a ello, el acceso a la información transparente y rápida tanto de los estados financieros como de los balances generales permite a que los hermanos Espinal brinden autonomía a esta área en específica. Por lo tanto, se recomienda reuniones semanales con la contadora de la empresa a fin de compartir inquietudes y mejoras. Asimismo, se debe estructurar flujos de caja semanal y mensual donde la familia Espinal pueda visualizar el movimiento de las cuentas mencionadas. Por último, es necesario evaluar escenarios donde el financiamiento involucre el eficiente aumento de las unidades de transporte; debido a que, su contratista lo requiere así ya por más de 6 meses.

#### ESCENARIO 3:

- Primero, se implementará un plan de retención, conjuntamente con la fidelización de clientes, con este se incluye el pedido de Codelpa de poder abastecer sus flotas vehiculares para poder abarcar a mayores rangos la productividad que la empresa se encuentra solicitando.
- Se planteará un plan de atracción de cliente, para garantizar la continuidad de la empresa. Primero, se buscarán nuevos clientes en Lima, continuando con la costa del Perú y al mismo tiempo, poder contar con un garaje más grande, mejores flotas y un mayor número de empleados, no solo transportistas si no también de apoyo al área administrativa para que así pueda gestionarse de manera más efectiva estos procesos.

-

## REFERENCIAS

- Aguilera, C. (2000). *Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones*. Cali: Universidad ICESI.
- Álvarez, A. (2018). *Inclusión y diversidad de género como oportunidad para el aprendizaje*. Argentina: Noveduc libros.
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona : Gestión 2000.
- Amin, A., & Cohendet, P. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo*. Lima: CENTRUM.
- Andina. (29 de Diciembre de 2020). *SBS culmina procedimiento de disolución y liquidación de 20 cooperativas*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-sbs-culmina-procedimiento-disolucion-y-liquidacion-20-cooperativas-827933.aspx>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 11(1), 23-34.
- Asociación de Empresas Familiares del Perú . (2019). ¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias? *EY. Building a better working work* , 35.
- Asociación Empresarial IPAE. (2016 Marzo 28). *Una de cada cuatro medianas empresas registran caídas de 50% en ventas por su mala gestión*. Obtenido de <https://www.ipae.pe/una-de-cada-cuatro-medianas-empresas-registran-caidas-de-50-en-ventas-por-su-mala-gestion/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2018). Factores que Limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Academica*, 70-80.
- Banco Mundial. (2020 Octubre 13). *Banco Mundial en el Perú*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barney. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Mangement*.
- Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). *Las Empresas Familiares*. España.
- Becker, G. (1965). A theory of the allocation of time. *The Economic Journal*, 493-517.
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciuda de México: Mc Graw Hill Education.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., & Pistrui, D. (2002). Investigación de la empresa familiar: la evolución de un campo académico. En B. Bird, H. Welsch, J. Astrachan, & D. Pistrui, *Investigación de la empresa familiar: la evolución de un campo académico* (págs. 337-350). Sage Journals.
- Blanco, V., De Quevedo, E., & Delgado, J. (2009). La estructura financiera de la empresa familiar y el cambio generacional. En V. Blanco, E. De Quevedo, & J. Delgado, *La estructura financiera de la empresa familiar y el cambio generacional* (págs. 57-73). Revista española de financiación y contabilidad.
- Braidot, S. (1999). *Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Argentina: Ifema.
- Bubolz, M., & Sontag, S. (1993). Teoría de la ecología humana. *Family Theories and Methods Emerging during* , 419- 450.

- Business School . (2021). Cómo retener y fidelizar a tus clientes . *Retos de la empresa* , 1-11.
- Calderón, J. (2009). *Títulos de propiedad, mercados y políticas urbanas* . Quito: Centro- h.
- Calderón, S. (03 de Marzo de 2020). *Forbes*. Recuperado de Forbes Web Site:  
<https://forbescentroamerica.com/2020/03/03/sostenibilidad-el-gran-reto-de-las-empresas-familiares/>
- Carazo, J. (2011 Octubre 03). *Cinco Días*. Obtenido de Cinco Días. Recuperado de:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/10/03/empresas/1317649192\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/10/03/empresas/1317649192_850215.html)
- Carazo, P. C. (2006). *Estrategia metodológica de la investigación científica* . Barranquilla : Pensamiento y Gestión .
- Carrasco, A. y. (2014). El capital humano en la empresa: un análisis exploratorio en empresas españolas. *Faedpyme International Review*, 19-29.
- Carsrud, A., & Malin, B. (2012). *Understanding Family Businesses*. Chichester: Springer.
- Castillo, J., Moreno, A., & Barbero, J. (2011). Orientación empresarial de las empresas familiares: dimensiones familiares y ambientales. En J. Castillo, A. Moreno, & J. Barbero, *Orientación empresarial de las empresas familiares: dimensiones familiares y ambientales* (pág. 11). Family Business Strategy Review.
- Cedeño, R., & Carcacés, J. (2010). La calidad en los servicios de transporte. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2010a/cmcd.htm>
- Cerdána, A. J. (2014). *Human Resource Practices in the Family Firms: professionalization*. Revista de Empresa Familiar .
- Chiner, A. (2017). Empresa familiar y gobierno corporativo . *IESE Business School*, 111-122.
- Chumpitaz, M. (2019). Empresas familiares: protocolos cobran más relevancia para las nuevas generaciones. *Semana económica*, 2.
- Climate and clean air coalition. (2015). *Annual Report*. France: United Nations Environment Programme.
- Coad, A., & Scott, G. (2018). High-Growth Firms in Peru. En A. Coad, & G. Scott, *Cuadernos de economía* (págs. 671-697). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Concha, J. R., & Solikova, A. (2000). *Relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores: La importancia de la tecnología en el desarrollo de la confianza*. Cali: Universidad ICESI: Estudios Gerenciales.
- Cóndor, J. (2020). Casi 50% de las firmas de latinoamérica encuentra resistencia al tratar de ser más ágiles. *Diario Gestión*, 1-2.
- Corredor, C. (2005). *La planeación de la sucesión generacional en PYMES*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Costa Vindrola, G., & Zavala Ruiz, A. (2008). Manual de derechos en los negocios. En G. Costa Vindrola, *Manual de derechos en los negocios* (pág. 19). Lima: Thomson Reuters.
- Crissien Castillo, J. O. (2005). *Gerencia del Siglo XXI* . Bogotá : Escueña de Administración de negocios institución universitaria. .
- Cuenca, M. (2014). *Análisis del endeudamiento en una empresa cotizada: El caso de Pescanova*. Madrid: ICADE.

- Cuya, C., De la Guerra, J., Leyva, H., & Pachas, A. (2015). Calidad en el Sector Transporte de Carga en Lima Metropolitana. (*Tesis de Magister*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico D.F: Pearson Education.
- Danco, S. (2017). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Temas de management*, 9-13.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico D.F: Pearson Education.
- De la paz, J. (2020 Septiembre 29). *EGADE Business School*. Recuperado de EGADE Business School Web Site: <https://egade.tec.mx/es/blog/presentan-en-libro-claves-financieras-para-asegurar-legado-y-crecimiento-de-la-empresa>
- Deacon, R., & Firebaugh, F. (1988). *Gestión de recursos familiares: principios y aplicaciones*. Boston: Allyn & Bacon.
- Desarrollo, B. I. (2021 Febrero 04). *Mejorando Vidas* . Recuperado de <https://blogs.iadb.org/energia/es/red-de-recarga-de-vehiculos-electricos-con-mayor-cobertura-de-latinoamerica/>
- Diario Gestión. (2018 Junio 21). *Empresas familiares en Perú: Solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué?*, pág. 1.
- Diario Gestión. (2018 Agosto 12). Empresas familiares contribuyen con el 40% del PBI, pese a corto tiempo de vida.
- Diario Gestión. (2019 Junio 26). *Tipos de empresa: ¿Cuál es la diferencia entre SAA, SAC, SRL, EIRL, SAA?*
- Díaz, C., Haro, J., Luna, A., & Torres, M. (2015). Calidad en las empresas de transporte de carga terrestre en el Perú. *Magister*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Díaz, H., & Fuentes, E. (2013). La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar. *Revista Internacional Administración y finanzas*, 6(3).
- Diéz, J., Gómez, M., & Ruzo, E. (2008). El ciclo evolutivo de la empresa familiar y las estrategias empresariales: Estudio empírico de la empresa familiar gallega. *Researchgate*, 484-497.
- Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas . *Temas de management*, 1-12.
- Domínguez Rivero, A. (2014 Julio 02). *La sucesión en las empresas familiares*. Recuperado de Empresas & Management: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/management/725308-330/la-sucesi%C3%B3n-en-las-empresas-familiares>
- Dominguez, P. (2016 Septiembre 20). *Diario Gestión*. Obtenido de Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2016/09/como-cuidar-la-salud-financiera-en-una-empresa-familiar.html/>
- EAE School. (2021). Cómo retener y fidelizar a tus clientes. *EAE School*, 3-5.
- Echaiz Moreno, S. (2011). El family office como órgano de control de financiamiento de las empresas familiares. . En S. Echaiz Moreno, *El family office como órgano de control de financiamiento de las empresas familiares*. (pág. 5). Lima.

- Economía Digital . (2019 Junio 13). *La gestión integral del patrimonio, clave para la empresa familiar*. Recuperado de [https://www.economiadigital.es/economia/la-gestion-integral-del-patrimonio-clave-para-la-empresa-familiar\\_630689\\_102.html](https://www.economiadigital.es/economia/la-gestion-integral-del-patrimonio-clave-para-la-empresa-familiar_630689_102.html)
- Economía, I. P. (2020 Febrero 24). *Informe de El Comercio- EPE* . Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/resultados-inseguros/>
- El Peruano. (2018 Agosto 13). *90% de empresas son familiares*. Recuperado de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia-90-empresas-son-familiares-70072.aspx>
- El Peruano*. (2019 Julio 25). Recuperado de El Peruano Web Site: <https://elperuano.pe/noticia-80-empresas-son-familiares-81789.aspx>
- El Peruano. (2020). *Decreto Supremo 0258-2020-MTC/01*.
- Elkin, J. (2004). Análisis PEST(EL). *Escuela de Alta Dirección y Administración*.
- Ernst & Young . (2021 Enero 05). *EY building a better working world* . Recuperado de EY building a better working world : [https://www.ey.com/es\\_pe/family-business/life-legacy](https://www.ey.com/es_pe/family-business/life-legacy)
- Estévez, J. (2015 Agosto 31). *Abante*. Recuperado de Abante. Recuperado de: <https://www.abanteasesores.com/blog/la-hoja-de-ruta-de-la-empresa-familiar-debe-alinear-los-intereses-de-sus-miembros-con-el-proyecto/>
- Fajardo, M., Verdezoto, M., Ramón, & Ronald. (2018). *Contabilidad y auditoría fundamentos, procedimientos y casos prácticos* . Machala: UTMACH.
- Ferguson, C. (1972). *Microeconomic theory (3rd ed.)*. Homewood.
- Fong, C., Flores, K. E., & Cardoza, L. M. (2017). *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico*. México: Nova Scientia.
- Galve-Górriz, C., & Salas-Fumás, V. (2005). Family ownership and firm performance: The net effect of productive efficiency and growth constraints. *Innovar Journal*, 155 - 170.
- Gersick Davis, M. C. (1997). *Empresas Familiares. Generación a Generación* . México.
- Gestión. (2020 Diciembre 22). Agricultores anuncian paro nacional para el martes 29 de diciembre.
- Gil Mena, F. ( 2019 Octubre 18). *Empresas familiares: Solo el 15% llega a la tercera generación en Perú*. Recuperado de Diario Gestión : <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-solo-el-15-llega-a-la-tercera-generacion-en-peru-noticia/>
- González Cruz, T. (2008 Octubre 21). *El Compromiso de la Familia Empresaria con la Empresa Familiar con la Empresa Familiar*. Recuperado de AVE Web Site: <https://www.ave.org.es/2008/10/el-compromiso-de-la-familia-empresaria-con-la-empresa-familiar/>
- Goyzueía, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132.
- Grant, R. (1991). The resource- bases theory of competitive advantage. Implications for strategy. California: California Management Review.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*, 1 - 12.
- Guadalupe Aguado, G. (2015). Usos comunicativos de LinkedIn: incidencia en empresas y profesionales de la información . *Estudios sobre el mensaje periodístico* .

- Guedes Laimer, C., & Rossato Laimer, V. (2019 Septiembre 16). *La interacción, la confianza y el compromiso de los sucesores en empresas familiares gauchas (Brasil)*. Recuperado de <http://www.aeca1.org/xixcongresoaeaca/cd/106c.pdf>
- Guinjoan, M., & Llauredó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Habbershon, T., & Pistrui, J. (2002). Dominio familias emprendedoras: Grupos de propietarios influenciados por la familia en busca de riqueza transgeneracional. *Revisión de la empresa familiar*, 223-237.
- Harris, M., & Raviv, A. (1990). Capital structure and the informational role of debt. En M. Harris, & A. Raviv, *Capital structure and the informational role of debt* (págs. 321-349). The Journal of Finance.
- Hayek, F. (2001). *Liberalismo. En Principios de un orden social liberal*. Madrid: Unión Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Santa Fe: Interamericana editores.
- Hernández, N. G., Quevedo, J. M., & Hernández, A. (2014). *Recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las pymes en CD. Victoria, Tamaulipas, Mex.* México: Administración Estratégica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Imaña Ramírez, L. (2016 Abril 28). *Conexion Esan*. Obtenido de Conexion Esan . Recuperado de: [https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/04/28/donde-esta-el-liderazgo-en-las-empresas-familiares/?fb\\_comment\\_id=981235255297866\\_1024349330986458](https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/04/28/donde-esta-el-liderazgo-en-las-empresas-familiares/?fb_comment_id=981235255297866_1024349330986458)
- Institute Family Firms. (2018). 8 Estrategia para el manejo del conflicto durante las reuniones familiares. *Practitioner*. Recuperado de <https://digital.ffi.org/editions/8-estrategias-para-el-manejo-del-conflicto-durante-las-reuniones-familiares/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2021 Febrero). *Perú en cifras* . Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre del 2020*. Lima: El Perú Primero.
- Instituto Nacional de Estadística y Informática . (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Lima: Fondo de Población de las Naciones Unidas .
- Instituto Peruano de Economía. (2020). *Informe IPE: Impacto del coronavirus en la economía peruana*. Lima: IPE.
- Instituto Peruano de Economía. (2020). *Informe IPE: Impacto del COVID-19 en la economía peruana*. Lima: IPE.
- Instituto Peruano de Economía. (2020 Abril 18). *Instituto Peruano de Economía*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-v-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>
- Interbank. (2018). *Junta General de Accionistas*. Lima.
- ISA REP . (2002). *Reglamento de Funcionamiento del Directorio REP* . Lima: ISA REP.

- Jaramillo, C. (2014). *Modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad y calidez en la atención al cliente del departamento de ginecología en la Asociación Médica de la Caridad San José*. . Santo Domingo: Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDÉS".
- Kets de Vries, M., Carlock, R., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business in the Couch*. Chichester: Wiley.
- Kuckartz, U. (2014). Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software. En U. Kuckartz, *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software* (pág. 16). Sage.
- La Cámara . (2020 Noviembre 16). Ecommerce peruano seguirá en continuo crecimiento . *El e-Summit Perú eCommerce 2020, organizado por la CCL, convocó a especialistas peruanos y latinoamericanos del sector*.
- LanFranco, F. (2019 Octubre). Empresas familiares: Solo el 15% llega a la tercera generación en Perú. (D. Gestión, Entrevistador)
- Leiva, J. (2006). PYMES Ciclo de vida y Etapas de su desarrollo. *TEC Empresarial*, 38-42.
- Litz, R. (1995). El negocio familiar: hacia la definición de claridad. *Family Business Review*, 71 - 81.
- López, S., & Ruiz, E. (2019). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: Mc Graw Hill Education.
- Machado, R., & Toma, H. (2017). Crecimiento económico e infraestructura de transportes y comunicaciones en el Perú. *Economía*, 9-46.
- Manucci, M. (2010). *Contingencias: 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Bogotá: Norma.
- Martín Santana, J. D., & Cabrera Suárez, M. K. (2007). *La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar* . España : Cuadernos de Gestión .
- Martín, J., Ortín, J., & Pérez, C. (2012). *El éxito de la empresa familiar*. Murcia: Thomson Reuters-Civitas.
- Martin, V. (2006). *La comunicación en la empresa familiar. Una asignatura pendiente*. Madrid: Unilco.
- Martínez Lobatón, J. (2006). La Matriz de Ansoff ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 41-44.
- Martínez, M. (2010). Aspectos determinantes del estado de la facilitación del transporte en América Latina: los casos de Colombia y el Perú (Comunidad Andina de Naciones). *ECLAC Office in Washington*.
- Martínez-Bobillo, A., Rodríguez-Sanz, J., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Impulsores explicativos y predictivos de la orientación empresarial y la capacidad de innovación: evidencia de empresas familiares. *Management Letters* , 63-76.
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: ESAN Ediciones.
- Mayuri, J. (2017). Estancamiento empresarial. *SCRIBD*, 1-2.



- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Rio de Janeiro: Revista de Administración Pública.
- Mendias, N. (2002). *Solución de conflictos empresariales*. Buenos Aires: Editora Carpetas de Derecho.
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: un guía introductoria. *360 Revista de Ciencias de la Gestión*, 150-169.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. California: Sage Publications Inc.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Guía de orientación al usuario del transporte terrestre*. Lima: MINCETUR.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan nacional de infraestructura para la competitividad*. Lima: El Perú Primero.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *F AE- MYPE*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=102669&lang=es-ES&view=article&id=6435](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102669&lang=es-ES&view=article&id=6435)
- Ministerio de Energía y Minas . (2000). *Guía de Orientación del Uso Eficiente de la Energía y de Diagnóstico Energético* . Lima: Dirección General de Eficiencia Energética .
- Ministerio de la Producción . (2020 Marzo 22). *Mypes accederán a préstamos de hasta s/30000 con un periodo de gracia de hasta 6 meses* . Recuperado de Instituto Tecnológico de la Producción : <https://www.gob.pe/institucion/itp/noticias/109798-mypes-accederan-a-prestamos-de-hasta-s-30-000-con-un-periodo-de-gracia-de-seis-meses>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector transportes y comunicaciones*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Ministerio de transportes y comunicaciones. (2019). *Boletín estadístico 2018*. Lima: Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Ministerio de transportes y comunicaciones. (2019). *Plan estratégico sectorial multianual 2018-2023*. Lima: Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2020). *RM-0258-2020-MTC/01*. Lima: El Peruano.
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Demanda de ocupaciones a nivel nacional 2019*. Lima: MINTRA.
- Mintzberg , H., & Waters, J. (1990). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Family Business Review*, 285-315.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 116 - 149.
- Mucci, O. (2008). *Empresas Familiares: funcionamiento e identidad*. Argentina: Eudem.
- Peña, M. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid: Universidad Pontificia Icai Icade.
- Pérez Espinoza, M., Uzcátegui Sánchez, C., & Brito Bravo, B. (2018 Febrero 03). *El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo*

- sostenible*. Recuperado de Revista Universidad y Sociedad. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200187](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200187)
- Perú 21. (2019 Diciembre 29). Industria peruana se expandirá 4% en el 2020, según prevé la SNI. *Economía*.
- Ponce Cedeño, O. S., Morejón Santiestevan, M., Salazar Pin, G., & Baque Sanchez, E. (2019 Septiembre 02). Introducción a las finanzas. En O. S. Ponce Cedeño, M. Morejón Santiestevan, G. Salazar Pin, & E. Baque Sanchez, *Introducción a las finanzas* (pág. 29). 3Ciencias. Recuperado de Introducción a las finanzas.
- Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas*. Xalapa, México: Enseñanza e Investigación en Psicología.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (Enero 2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Recuperado de UTECNO. Recuperado de: [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. México D.F.: Thompson.
- PQS. (2014 Noviembre 27). *Fundación Romero*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/en-peru-solo-el-30-de-empresas-familiares-pasa-segunda-generacion>
- Pricewaterhouse Coopers. (2016). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. Lima: PwC.
- Pucp. (2017). El estudio de Casos. *Colección Materiales de Apoyo a la Docencia*.
- Quejada, R., & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*(81), 149-158.
- Quintanilla, P. (2019 Septiembre 08). Desorden financiero, receta del fracaso. *La República*, pág. 03.
- Red de Comunicación Regional. (2020 Junio 10). *La delincuencia está de vuelta*. Recuperado de <https://www.rcrperu.com/la-delincuencia-esta-de-vuelta/>
- Rins, M. Á. (2016). *Empresa Familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* Barcelona: Reial Acadèmia de Doctors.
- Rizo Rivas, M. (2013 Marzo 28). *México Forbes*. Obtenido de México Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/la-figura-del-lider-en-las-empresas-familiares/>
- Rizo, M. (2018 Junio 25). *Los prisioneros del confort en empresa familiar*. Recuperado de Forbes México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/los-prisioneros-del-confort-en-empresa-familiar/>
- Robles, F. (2019 Julio 08). *“Las empresas que crecen no son las que limitan sus recursos”*. Recuperado de Diario Gestión: <https://gestion.pe/especial/businessstyle/perfiles/empresas-que-crecen-no-son-que-limitan-sus-recursos-noticia-1994422>
- Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M., & Rodríguez Alcaide, J. (2016). Decisiones de inversión en la empresa familiar. En M. Rodríguez Zapatero, M. Rodríguez Jiménez, & J. Rodríguez Alcaide, (pág. 28). Cátedra Prasa de empresa familiar.

- Rodríguez, J. G. (2000). *La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca*. Vigo: ESIT MARKET.
- Rodríguez, J., Rodríguez, M., Rodríguez, M., & Sánchez, A. (2006). Comunicación en la empresa familiar. En J. Rodríguez, M. Rodríguez, M. Rodríguez, & A. Sánchez, *Comunicación en la empresa familiar* (pág. 46). Córdoba: Catedral Prasa de Empresa Familiar.
- Romero, A. (2002). Las redes de información y su importancia para la investigación científica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 425-441.
- Rua, O. (2018 ). De los recursos intangibles al desempeño exportador. *Revista de Negocios y Estrategia Internacionales*, 224-242.
- Saavedra, H. (11 de Febrero de 2019). *R&A Business Training*. Obtenido de R&A Business Training Web Site: <https://ryaformacion.es/importancia-de-las-finanzas-en-la-empresa/>
- Salazar, G. (2005). *Empresas familiares*. Barcelona.
- Savi Mondo, T., & Pereira da Costa, J. L. (2011). *Influencia de la comunicación de marketing en la captación de clientes*. Argentina: Estudios y perspectivas de turismo.
- Siebels, J.-F., & Knyphausen, D. z. (2011). Una revisión de la teoría en la empresa familiar de investigación: las implicaciones para el Gobierno corporativo. *International Review of Management Reviews*, 1-25.
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship theory and Practice*, 339 - 358.
- Stafford, K., Duncan, K., Dane, S., & Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business. En K. Stafford, K. Duncan, S. Dane, & M. Winter, *A Research Model of Sustainable Family Business* (págs. 197-198). Family Business Review
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos* . Madrid: Morata.
- Stoner, J., Edward, F., & Gilbert, D. (1996). *Administración* . México: Pearson.
- Suárez, E. (2019 Octubre 25). *Empresas familiares limitan su crecimiento por falta de gobierno corporativo: KPMG*. Recuperado de El economista: <https://www.economista.com.mx/empresas/Empresas-familiares-limitan-su-crecimiento-por-falta-de-gobierno-corporativo-KPMG-20191025-0057.html>
- SUNAT. (2020). *Plan de Gobierno Digital 2020-2022*. Lima : Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria .
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11-16.
- Teece, D. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise . *Economic Behaviour and Organization*.
- Universidad de Piura . (2020 Agosto 27). *El 73% de las mypes no han podido acceder a financiamiento para su reactivación*. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2020/el-73-de-las-mypes-no-han-podido-acceder-a-financiamiento-para-su-reactivacion/>
- Uribe, J., & Quintero, S. R. (2017). *Aplicación de los modelos de smlulación en entornos productivos bajo la metodología de Teoría de las Restricciones*. Medellín: Revista CEA.
- Vallejo, Martos. (2007). ¿Qué es un negocio familiar? Una discusion de una definicion integradora y operacional. *International Review of Management Reviews*, 473-438.

- Van Horne, J., & Wachowicz, J. M. (2002). Fundamentos de la administración financiera. En J. Van Horne, & J. Wachowicz, *Fundamentos de la administración financiera* (pág. 743 ). México: Pearson Educación.
- Vásquez, G. (2008 Enero)). *Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano*. Recuperado de UCEMA Web Site: [https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/59\\_Vasquez.pdf](https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/59_Vasquez.pdf)
- Vilcatoma, R. C. (2020). *Ley que promueve la reactivación las micro y pequeña empresa - mype afectadas por la emergencia sanitaria del COVI- 19*. Lima: Congreso de la República .
- Vivas, S., Peris, M., & Oltra, V. (2013). *Learning, knowledge and dynamic capabilities: Theoretical implications for competitiveness and innovation in the 21st century*. Valencia: International Journal of Innovation and Learning.
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y. *Family Business Review*,. 186-195.
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas . *Family Business Review*. 1-9.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource- bases view of the firm . *Strategic Management Journal* .
- Wilmsmeier, G. (2015). *Geografía del transporte de carga evolución y desafíos en un contexto global cambiante*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report*. Genova: World Economic Forum.
- Yin, R. (2003). Investigación sobre estudio de casos Diseño y Métodos . En R. Yin, *Investigación sobre estudio de casos Diseño y Métodos* . Sage Publications.

## ANEXOS

### ANEXO A: GUÍAS DE ENTREVISTAS

Tabla A1: Entrevista exploratoria a María Espinal y Carlos Espinal

|   |
|---|
| <b>Objetivo: Tener conocimiento sobre la persona y rol en la empresa</b>  |
| ¿Podría describirnos cuál es su rol dentro de la empresa?   |
| ¿Cuál es su puesto y de qué decisiones se encarga?  |
| ¿Cómo es un día de trabajo en Transporte Espinal?   |
| ¿Cómo se toman las decisiones importantes?  |
| ¿Cómo “separan” lo laboral y familiar al momento de tomar decisiones?   |
| ¿Cómo considera que ha sido el trabajo en equipo en cuanto a lo familiar?   |
| ¿Cómo se resuelven las peleas que surgen entre los familiares?  |
| Suponiendo que exista una riña familiar, ¿de qué manera se ha solucionado? ¿Podría describir la situación?  |
| ¿Qué espera la familia de la empresa?   |
| ¿Qué espera usted de la empresa?  |
| <b>Objetivo: Conocer sobre la empresa</b>   |
| ¿Quién y cómo se fundó la empresa?  |
| Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido las situaciones más difíciles en la trayectoria de la empresa? ¿Cómo los han podido afrontar?  |
| ¿Qué características de la familia cree que son positivas para la empresa? ¿Cuáles son las negativas?   |
| ¿Qué áreas de la empresa presentan problemas frecuentemente?  |
| ¿Cuáles consideras que sean los valores de la empresa?  |
| ¿Cuáles consideras que sean los valores de la familia?  |
| Cuéntenos, ¿cómo ha sido la situación del covid para ustedes?   |
| Se tiene entendido que su padre fue el fundador, ¿Ustedes vendrían a ser la segunda generación a cargo del manejo de la empresa? ¿La siguiente generación ya está tomando algún papel dentro de la empresa? |
| ¿La gerencia piensa establecer una sucesión generacional interna?   |
| ¿Quién podría ser el siguiente sucesor?   |
| ¿Cuál es su opinión respecto a en algún momento contratar a alguien externo a la familia para el manejo de la empresa?  |
| ¿Existe algún miembro no familiar dentro de la empresa? ¿Por qué se optó por considerarlo? ¿Qué medidas/ cualidades se tomaron para incorporarlo?   |
| ¿Cuál ha sido el cambio o evento más relevante de la empresa en los últimos años desde su punto de vista?   |
| ¿Cómo visualiza su empresa dentro de un año y dentro de cinco años  |
| <b>Objetivo: Conocer sobre los recursos humanos de la empresa</b>   |
| ¿Cómo suele motivar a su personal?  |
| ¿Cómo considera que es el ambiente laboral de su empresa?   |
| ¿Cuántos trabajadores tiene?  |

Tabla A1: Entrevista exploratoria a María Espinal y Carlos Espinal (continuación)

|   |
|---|
| ¿Cuál es el proceso para un nuevo trabajador? ¿Quién es el encargado de contratar nuevo personal? |
| ¿Con qué frecuencia rota su personal?   |
| <b>Objetivo: Conocer la gestión comercial de la empresa</b>                                       |
| ¿Cuántos clientes tienen?   |
| ¿Cómo se consiguen clientes en la empresa?  |
| ¿Quien es el contacto con los clientes?   |
| ¿Se maneja alguna forma de medir la satisfacción del cliente?                                     |
| ¿Qué tan buena es la relación con sus clientes?   |
| ¿Hace cuánto trabajan con ellos?  |
| <b>Objetivo: Conocer la gestión financiera en la empresa</b>                                      |
| ¿Manejan un presupuesto mensual predeterminado? Si la respuesta en NO, ¿Cómo lo gestionan?        |
| ¿Quién es el encargado?   |
| ¿Manejan una caja chica?  |
| ¿Quién maneja la información de la empresa? Cuentas por pagar, cobrar, pagos, flujos de caja.     |
| ¿Cuál es el rango de la facturación mensual y anual de la empresa?                                |
| ¿Cuáles son los meses de mayor y menor ingresos?  |
| ¿Que aspectos representan costos en su servicio?  |
| ¿Cómo ha sido la relación con los bancos en el tema de financiamiento?                            |
| <b>Objetivo: Conocer como se maneja la crisis del COVID-19</b>                                    |
| Cuéntenos, ¿cómo ha sido la situación del covid para ustedes?                                     |
| ¿Qué impacto ha tenido la pandemia en la empresa?   |
| ¿Qué tanto ha cambiado la empresa para adaptarse a la nueva normalidad del sector?                |
| ¿Sus clientes se vieron afectados?  |
| ¿Cuál ha sido ese aspecto más difícil de manejar?   |
| ¿Han logrado recuperarse desde que reanudaron las actividades?                                    |
| ¿Tienen algún plan en caso la pandemia vuelva a complicarse?                                      |

Tabla A2: Entrevista a profundidad a María Espinal, Carlos Espinal y Guillermo Espinal

|   |
|---|
| <b>Objetivo: Conocer sobre la situación de la empresa y la familia</b>  |
| Cuéntanos brevemente sobre tu empresa: ¿A qué se dedica?  |
| Cuéntanos brevemente ¿cuales son tus funciones dentro de la empresa?  |
| ¿Cuales son los objetivos de su empresa ?   |
| ¿Cuáles considera que son los valores de su empresa?  |
| ¿Cuáles considera usted que son los valores de su familia?  |
| ¿Cuáles son sus metas familiares?   |
| ¿Cómo es la comunicación entre usted y su familia en el ámbito de la empresa, es similar al ámbito familiar?  |
| ¿Siente que es difícil comunicarse con sus familiares en el ámbito empresarial? ¿Por qué?   |
| ¿Las conversaciones pueden salirse de control a menudo?   |
| ¿Los contactos de la empresa son los mismos que los de la familia?  |
| ¿Cómo se dio el proceso de sucesión o delegación de responsabilidades por parte de su padre? ¿Quién propuso la sucesión?  |
| ¿El delego de responsabilidades ya está al 100%?  |
| ¿Cuáles suelen ser las causas que provocan las discusiones en la familia en relación a la empresa?  |
| ¿Existen comportamientos de los miembros de la familia que no ayudan en el desarrollo de la empresa?  |
| ¿Cómo suelen manejar con conflictos emocionales de la familia para que no afecten a la empresa?   |
| ¿Se suelen mencionar conflictos anteriores en las discusiones entre los familiares?   |
| En las reuniones entre los encargados de la empresa, ¿se toman decisiones sobre el futuro de la empresa?  |
| ¿Son decisiones familiares o sólo empresariales?  |
| ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas a largo plazo de la empresa? ¿Quiénes lo hacen? ¿los temas tratados son exclusivos de la empresa o también se toman decisiones familiares? |
| Aplican reglas, normas de convivencia en estas reuniones?   |
| ¿Cómo se toman las decisiones familiares en la empresa? ¿Quiénes lo hacen? ¿los temas tratados son exclusivos familiares o también se toman decisiones administrativas?               |
| Respecto a las operaciones de la empresa, ¿Cuál es el proceso que siguen los trabajadores para cumplir con el servicio?   |
| ¿Quién supervisa?   |
| ¿Cuáles son los problemas más recurrentes cuando se brinda el servicio?   |
| ¿Cuántos servicios a la semana da la empresa?   |
| ¿Existen temporadas bajas?  |
| <b>Objetivo: Conocer sobre la gestión de recursos humanos</b>   |
| ¿Cómo se realiza el proceso de selección y capacitación de personal?  |
| ¿Considera importante un perfil profesional para sus trabajadores?  |
| ¿Qué tipos de recompensas recibe sus trabajadores?  |
| ¿Cómo considera el clima laboral con sus trabajadores?  |

Tabla A3: Entrevistas a trabajadores

|   |
|---|
| <b>Objetivo: Conocer el estado actual de los trabajadores</b>                       |
| ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?  |
| ¿Cuál es su puesto de trabajo? y sus funciones?                                     |
| ¿Cuáles son las mayores dificultades que encuentra en sus funciones?                |
| Frente a algún problema, ¿Qué tanto se toma en cuenta su opinión?                   |
| Desde su punto de vista, qué aspectos se puede mejorar de su área? y de la empresa? |
| ¿Crees que están llevando un buen manejo los hermanos Espinal?                      |
| ¿Cómo es su relación con sus compañeros?  |
| ¿Cómo es la relación con sus supervisores?  |
| Respecto a los pagos, ¿Se pagan a tiempo?   |
| ¿Ha recibido capacitaciones de algún tipo en su tiempo de trabajo?                  |
| ¿Qué valores de la empresa?   |
| ¿Cree que la empresa está creciendo?  |





Tabla A4: Entrevista a expertos en Empresa Familiar.

| Objetivo: Conocer mejor conceptos de empresas familiares  |
|---|
| ¿Cuáles considera son las principales diferencias entre una empresa familiar y no familiar?   |
| ¿Qué tan importantes son las dinámicas familiares en el funcionamiento de la empresa?   |
| Un proceso de sucesión que está tomando mucho tiempo, ¿Cómo puede afectar en el funcionamiento de la empresa?                                     |
| ¿Como afecta la comunicación en la familia en el funcionamiento de la empresa?  |
| ¿Cuáles son los efectos del no manejo de comportamientos desviados de un familiar en la organización?   |
| ¿Cuál es la utilidad que puede brindar el modelo de los tres círculos (Davis & Tagiuri) en la formulación de una propuesta estratégica?           |
| ¿Cuáles son los factores más importantes en la continuidad de una empresa familiar?   |
| ¿Qué variables de la familia favorecen la continuidad de la empresa familiar? y cuáles generan valor a la empresa familiar?                       |
| ¿Qué se debe tomar en cuenta al momento de proponer objetivos que tomen en cuenta las necesidades empresariales y las expectativas de la familia? |
| ¿Ante conflictos de poderes entre los hermanos, cómo establecer un gobierno corporativo?  |
| ¿De qué manera se logra unificar los intereses de cada miembro de la familia empresarial?   |
| ¿Cómo evitar el conformismo o apalancamiento de este sistema familiar?  |
| ¿De qué manera considera que las futuras generaciones afectarían en la gestión de la empresa?   |
| ¿Cuáles considera que son los principales problemas que ha identificado en una empresa familiar?  |



## ANEXO B: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS AL EFECTO DE LA FAMILIA TRANSPORTES ESPINAL.

Tabla B1: Definición de variables

| Dimensiones (X)                                      | Variables  |
|--|--|
| DIMENSIÓN 1:<br>EFECTO DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA   | Dinámicas familiares: Son las prácticas de la familia que afectan a la empresa positivamente o negativamente. Los valores y las experiencias de la familia son las que definen las interacciones y cultura de la organización (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2007)    |
|  | Gestión de conflictos: Es el manejo de prácticas, comportamientos y elementos estructurales que afectan el normal desempeño de la organización y que interfieren en su gestión (Martín, Ortín & Pérez, 2012)   |
|  | Continuidad: La continuidad es el resultado de la sinergia de las características claves que requieren las familias para convertirse en funcionales y las empresas para ser exitosas (Stafford, Duncan, Dane & Winter, 1998)   |
| DIMENSIÓN 2:<br>RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA | Recursos y capacidades operativos: La empresa busca hacer dinero y generar ganancia. De esta manera, la metodología se basa en un proceso de mejora continua de cinco pasos para eliminar las dificultades de algún propósito. Uribe-Gómez, J. A. y Quintero-Ramírez, S. (2017). |
|  | Recursos y capacidades financieros: Se mantienen reacias a contraer una deuda externa porque aumenta su pérdida de control frente a otras entidades. (Gersick, 1997).  |
|  | Recursos y capacidades humanas: Prácticas de selección, formación, desarrollo y retribución se aplican de forma más o menos formalizada y profesionalizada. (Cruz, 2010)   |

## ANEXO C: MATRIZ DE HALLAZGOS (C)

Tabla C1: Matriz de Hallazgos

| VARIABLE              | SUB VARIABLE                  | CONCLUSIÓN  |
|-----------------------|-------------------------------|---|
| DINÁMICAS FAMILIARES  | COMUNICACIÓN                  | <p>operativo: falta de comunicación fluida entre la empresa y cliente/proveedores que dificulta la operatividad.</p> <p>familia-empresa: la comunicación entre los hermanos es fluida al momento de tomar decisiones, hay feedback y se escuchan los puntos de vista. padre, da visto bueno a decisiones.</p> <p>cultura de comunicación transparente: es necesaria el desarrollo de una cultura de comunicación fluida y transparente entre empleadores y trabajadores, miembros de la familia. mala comunicación afecta relaciones familiares.</p>  |
|                       | REGLAS Y GUIONES              | <p>la familia reconoce que es importante separar los ámbitos familiares, para evitar mayores problemas.</p> <p>se estructura ciertos roles tanto interpersonales como laborales tanto en la organización como en la familia</p>   |
|                       | SUCESIÓN                      | <p>-sucesión no completa al 100%, a pesar de que ya se ha conversado con fundador. la sucesión incompleta está afectando negativamente a la operatividad de la empresa y a la mejora de relaciones con stakeholders.</p> <p>-tercera generación debería ser inducida desde ahora para pensar en un próxima sucesión, se requiere que esta conozca a fondo la empresa, lo cual es lo más recomendable en una sucesión.</p> <p>-se busca la sucesión para el apoyo familiar y crecimiento de la empresa.</p> <p>-cambiar a una sac sería la mejor opción, debido a que cada hermano tendría un rol y beneficios dentro de la empresa.</p> |
| GESTIÓN DE CONFLICTOS | NECOGIACIÓN                   | <p>- la importancia de la delegación de funciones bajo un contrato formal.</p> <p>- falta de reuniones para dialogar sobre la problemática y buscar soluciones de la empresa.</p> <p>- el tercer hermano decidió emprender en otro rubro por temas de discrepancia.</p> <p>-en la toma de decisiones, se ven los puntos de vista de los involucrados, se busca llegar a un acuerdo</p>  |
|                       | COMPORTAMIENTOS DESVIADOS     | <p>- las malas actitudes y comportamientos de los miembros de la familia afectan el desarrollo de la empresa. en varios casos, los objetivos personales se superponen a los de la familia y a los de la organización.</p> <p>- por otro lado, el paternalismo al delegar puestos de gerencia a la familia que no está capacidad genera un obstáculo a largo plazo para la empresa</p>   |
| CONTINUIDAD           | SINERGIA FAMILIA EMPRESA      | <p>"-la visión de la empresa en relación con la familia varía entre los hermanos.</p> <p>-conflictos laborales no afectan relaciones personales, debe haber una diferenciación entre relación laboral y familiar.</p> <p>-la relación entre empresa y familia debe buscar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo,</p> <p>-debe haber un planteamiento de visión, misión y valores para el futuro de la organización. aprovechamiento de oportunidades y adaptabilidad, muy importante para crecimiento.</p> <p>-crecimiento dependerá de las expectativas de empresario familiar."</p>  |
|                       | CONTROL DE TOMA DE DECISIONES | <p>-toma de decisiones según su responsabilidad.</p> <p>- concretar un espacio de conversación para poder dialogar sobre el futuro de la empresa sin que los aspectos profesional- empresarial se minuscuyan.</p> <p>- búsqueda por la sostenibilidad, pero no necesariamente con crecimiento.</p> <p>. importancia de la profesionalización.</p> <p>- importancia de un directorio o consejo</p> <p>- todavía es conservadora con miedo al cambio.</p>   |

Tabla C1: Matriz de Hallazgos (continuación)

|                                    |                       |  |
|------------------------------------|-----------------------|--|
| RECURSOS Y CAPACIDADES OPERATIVOS  | RESTRICCIÓN           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-baja coordinación en la operatividad con empleados y clientes.</li> <li>- la sobrecarga laboral que recae en el núcleo familiar es mayor que sus capacidades en este momento y necesitan de mayores personas de confianza. esta situación limita las posibles mejoras en el área operativa</li> <li>-falta de personal para el cumplimiento de tareas diarias</li> <li>-flujos de efectivo no ágiles e ineficientes</li> <li>-acceso restringido a mercado financiero</li> </ul>   |
|                                    | PUNTOS CRÍTICOS       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- el cumplimiento protocolar es determinante en la organización. de esta manera, se debe tener al día la documentación requerida que permita trabajar sin problemas de por medio.</li> <li>- el cese de trabajo con nuestro cliente conllevaría a quedarnos sin ingresos. este problema podría ser determinante para la empresa</li> <li>- el personal en muchas ocasiones no se encuentra identificación con la empresa y la rotación es grande haciendo difícil trabajar en equipo</li> </ul>   |
| RECURSOS Y CAPACIDADES FINANCIEROS | CAPACIDAD DE DEUDA    | la empresa tiene un historial crediticio positivo, lo que le permite acceder a algunos préstamos, estos préstamos se han usado exclusivamente para financiar unidades. a pesar de esto, la empresa tiene desconfianza en el financiamiento total de las unidades, prefieren solo financiar el 50% del activo.  |
|                                    | CAPITAL PROPIO        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- el inicio de las empresas familiares es difícil ya que, en muchas ocasiones, están obligadas a trabajar en relación a menores márgenes con la finalidad de generar mayor movimiento.</li> <li>- esta situación conlleva a que la empresa se financie por medio de la familia. aun así, dicha acción genera consecuencias no tan beneficiosas por mal manejo de dinero</li> <li>- no existe un flujo de caja planificado. esto involucra que cuando se necesite liquidez, la empresa opte por solicitar préstamos a la familia</li> </ul>  |
| RECURSOS Y CAPACIDADES HUMANOS     | RECLUTAMIENTO         | <ul style="list-style-type: none"> <li>"- la importancia de la capacitación, un perfil del trabajador</li> <li>- usualmente maría toma el proceso de selección, pero para la parte operativa también es importante la opinión de Carlos. "</li> </ul>  |
|                                    | RECOMPENSAS           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-los empleados ven que su trabajo es recompensado con el pago puntual de su sueldo.</li> <li>-las recompensas extras se dan por rendimiento, pero al criterio del jefe de operaciones</li> <li>- compromiso con la empresa</li> </ul>   |
|                                    | CAPACIDAD PROFESIONAL | <p>área operativa cuenta con el know how empírico, no se cuenta con conocimientos técnicos.</p> <p>área administrativa cuenta con pocos conocimientos técnicos, sin embargo, a medida que crece el volumen de trabajo, son notorias la falta de personal capacitado.</p> <p>los roles en la empresa se adecuaron a las competencias de los hermanos.</p> <p>procesos no estandarizados, no hay formalización por falta de conocimiento.</p> <p>implementación de instrumentos de gestión debe relacionarse con know how empírico.</p> <p>falta de conocimiento es principal limitantes para gestión estratégica y gestión.</p> |
|                                    | MOTIVACIONAL          | se motiva al personal a través de charlas informales, a los nuevos trabajadores se les motiva a través del deseo de aprender.  |

## ANEXO D: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

TABLA D1: AMOFHIT

| AMOFHIT                          |  |
|----------------------------------|--|
| <p>ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA</p> | <p>En cuanto a la gerencia, no existen los puestos de gerencia establecidos formalmente, sin embargo, dentro de la dinámica de la empresa María Espinal ejerce como la encargada del área administrativa de la empresa y Carlos Espinal ejerce como el encargado del área de operaciones y como gerente general de la organización. Actualmente, no existe un sistema formal de toma de decisiones, las decisiones se toman en reuniones informales donde se reúnen los dos hermanos encargados de la organización y el representante legal y fundador de la organización Manuel Espinal.</p> <p>Otro aspecto que no se ha establecido es el de un gobierno corporativo, esto está relacionado a la falta de un ambiente formal para la toma de decisiones. Este aspecto se puede deber a una falta de conocimiento respecto a los temas de estructura y gobierno organizacional. Sin embargo, se tiene la intención de formalizar la estructura organizacional. Un gobierno corporativo sería beneficioso para un mayor formalismo y solidez a la organización, además, de establecer las responsabilidades adecuadas por las acciones y manejo de activos de la empresa por parte de los involucrados.</p> <p>En cuanto a la capacidad y experiencia de la gerencia y administración, por el lado del encargado de operaciones y gerente general maneja los aspectos de la empresa a través del conocimiento empírico que ha adquirido desde que comenzó a trabajar en la industria del transporte de carga; en cuanto al área administrativa, se tiene poco conocimiento técnico de las responsabilidades y actividades cruciales en el área, especialmente en la contabilidad de la organización. Por otro lado, el liderazgo llevado a cabo por la gerencia se da a través del establecimiento de relaciones más fuertes con los empleados y el desarrollo de lealtad a la organización, esto se da a través de charlas y reuniones informales una vez acabadas las jornadas laborales entre el personal operativo y el gerente general.</p> <p>En cuanto a la gestión estratégica, no se tiene un sistema de planificación de estrategias ni objetivos dentro de la organización. Los objetivos que suele establecer la gerencia están más relacionados al corto plazo como la compra de una unidad para los próximos meses, la contratación de más personal, etc. Además, no se tiene establecido una misión o visión para la organización, el manejo de la organización es totalmente con una perspectiva operativa.</p> |
| <p>MARKETING Y VENTAS</p>        | <p>En Transporte Espinal, se tomarán los puntos de “venta de servicios” ya que esto involucra diversas relaciones como publicidad, promoción de venta, relación con clientes y distribuidores (David, 2013), de los cuales según el análisis se concluye que el principal medio de ventas de la empresa se da por el “boca a boca” con lo cual se multiplican las ventas independientemente del mecanismo escogido, además, se debe considerar que las personas hablan con las personas de su más alta confianza, asimismo estas personas nos ayudan a construir la segmentación perfecta, y el diálogo comunicado se transmite de una persona real y desinteresada. Como dato adicional, este mecanismo lo que promueve es la acción de consumo inmediato. (Balseario, 2008; 40-46). El mecanismo del “boca a boca”, existe una diferencia entre la manera de potenciarlo y el de darle el cauce adecuado, orgánico y amplificado, respectivamente; el primero, es espontáneo y el otro es planificado. Los cuatro elementos de este mecanismo son, producto, clientes, ideas y contexto (Balseario, 2008;47).</p> <p>Las otros factores, no han sido identificadas en la empresa puesto que el proceso de marketing que más han usado ha sido el “boca a boca” ya que han tenido un cliente principal que es el que abarca 90% de sus operaciones y 10% del resto de sus operaciones, si bien cómo se puede observar, no podrían realizar mayor captación de operaciones porque no se darían abasto; segundo, llevan años trabajando para dichas empresas por lo que se ha formado lazos de proveedor- cliente; tercero, la empresa no cuenta con ninguna red social o tarjeta de sugerencias, pues al ser una empresa que brinda servicios no consideran importante el input de sus ventas.</p>   |

TABLA D1: AMOFHIT (continuación)

|                    |  |
|--------------------|--|
| <p>OPERACIONES</p> | <p>El área operativa es la que se encarga de brindar el servicio de transporte. Actualmente no se tiene mediciones ni planificaciones del número de servicios, ya que depende exclusivamente el desempeño de sus clientes en el mercado del comercio de pinturas. Sin embargo, Transporte Espinal dispone de contratos en el cual detalla que es responsable del servicio de distribución del 85% de su mercadería vendida por Codelpa SAC (principal cliente). Asimismo, en ocasiones Transporte Espinal se ve beneficiado con el 15% restante ya que la otra empresa encargada no cumple con lo solicitado.</p> <p>El encargado de operaciones maneja la distribución de unidades a través de las guías de remisión. Con esta información, envía las unidades a cada tienda correspondientes para el recojo de mercadería y se le informa al personal cuáles son los puntos de distribución. El trabajo es estacionario: Por un lado, hay meses donde la empresa trabaja a su máxima capacidad otorgando 6 unidades a su principal cliente y 1 unidad a su cliente menor. Por otro lado, en los meses de menor carga laboral la empresa trabaja al 40% de su capacidad dando oportunidad de buscar nuevos clientes. Sin embargo, este último escenario es afectado por la cultura conversadora de la familia empresaria. Las decisiones de la familia Espinal consideran aversión al riesgo. Por ello, el ingreso de personal externo a la familia, el financiamiento a largo plazo y la delegación de funciones son elementos que la familia Espinal no aplicaría al corto plazo.</p> <p>A partir de dicha influencia familiar, se reconoce lo siguiente: Existe sobrecarga laboral del jefe de operaciones, debido a que tiene que cumplir responsabilidades ajenas al área de operaciones tales como el mantenimiento y reparación de las unidades. Dicho contexto genera fallas de coordinación en distribución con clientes, ausencia de sistemas de control de calidad y limitaciones en propuestas de solución que interrelacionen a las demás áreas de la empresa.</p> <p>Por último, el gobierno ha establecido protocolos sanitarios obligatorios para las organizaciones. Transporte Espinal tiene conocimiento de estos protocolos, por lo que se ha empezado a utilizar los elementos necesarios para el cumplimiento. Sin embargo, el cumplimiento de estos protocolos aún no es una práctica establecida.</p> |
| <p>FINANZAS</p>    | <p>Razón del circulante<br/>                 Sus activos circulantes cubren 6 veces sus responsabilidades de corto plazo. El efectivo y cuentas por cobrar al año 2020 son S/ 303,929.33 en comparación a los S/ 48,400 considerando tanto la deuda financiera a corto plazo como otros pasivos a pagar. De esta manera, el exceso de liquidez de Transporte Espinal da cabida a posibles inversiones. Sin embargo, su cultura conservadora conlleva a mantener estático su equivalente de efectivo o en ocasiones lo utilizan solo para comprar unidades al contado. “El drenaje de liquidez depende de los familiares que tienen el control de la empresa, de su aversión al riesgo y del grado de mayor o menor concentración del capital” (Rodríguez Zapatero, Rodríguez Jiménez, &amp; Rodríguez Alcaide, 2016).</p> <p>Razón del pasivo total al activo total<br/>                 Esta razón nos permite saber qué parte proporción de la actividad de la empresa (activo total) es financiada por sus acreedores (pasivo total). La razón de Transporte Espinal es de 27.77% e indicaría que la empresa está disponiendo de un nivel de recursos propios muy elevado para su financiamiento. La empresa podría aprovechar en reducir dicho nivel considerando financiarse por terceros, ya que encontraría una estructura de capital óptima en base a sus necesidades. Sin embargo, la familia Espinal limita su financiamiento debido a que involucraría la pérdida del control de su empresa a manos de terceros. “En la actualidad no tenemos deudas con el banco y ante esta circunstancia, preferimos comprar al contado” (Espinal C., 2020).</p> <p>Rotación de activos totales<br/>                 Este indicador refleja la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas. Se busca que dicho ratio sea mayor en comparación al anterior periodo, ya que indicaría mayor productividad de los activos generando ingresos y, también, mayor rentabilidad en el negocio. En el caso de Transporte Espinal, las ventas de S/ 532,099.69 y los activos de S/ 303,929.33 generan una razón es de 1.75 al año 2020. Dicha razón es óptima ya que es mayor a 1; sin embargo, no hay información complementaria de un periodo anterior para evaluar su posición.</p>  |

TABLA D1: AMOFHIT (continuación)

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Periodo promedio de cobro<br/>Es la ratio que indica el número de días que se demora la empresa en convertir las cuentas por cobrar en efectivo. Mientras menos sea el resultado de esta razón, reflejaría que se está cobrando más rápido. La empresa al momento tiene una razón de 63.23 días, dicha situación podría afectar el flujo de efectivo mensual y de esta manera el pago a sus proveedores o trabajadores. Otro inconveniente es que la empresa a diciembre del 2020 aún dispone de facturas de más de tres meses de atraso. El comportamiento de los hermanos al no delegar funciones tanto a externo al núcleo gerencial ha generado desorden financiero. De esta manera, al no haber personal encargado para estas funciones el flujo monetario se encuentra ralentizado y las operaciones diarias limitadas de efectivos.</p> <p>Las razones de rentabilidad<br/>Por un lado, el margen de utilidades operativas es el cálculo al dividir la utilidad bruta descontando los gastos operativos entre las ventas totales. El aumento de esta razón generalmente se considera positivo. En la familia empresaria Espinal, la razón es el 53% y señalaría que el gasto operativo está siendo controlado por las ventas. Por otro lado, el ROA conocido como la rentabilidad sobre los activos calcula el rendimiento de la organización. En el caso de Transporte Espinal, el ROA da un 93.916% con un ingreso neto de S/ 282,397.69 y un activo total de S/ 303,929.33. Nos interesa esta ratio, ya que obtenemos el rendimiento sin considerar la forma de cómo se financian los activos.</p>  |
| <p>SISTEMA DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA</p> | <p>Actualmente no se manejan sistemas de información de la empresa. En el área de administración y contabilidad no se cuenta con un software contable, por lo que se maneja manualmente la contabilidad por parte de la encargada. En cuanto al área de operaciones las coordinaciones se manejan de manera oral y escrita. Al ser una Mype familiar no cuenta con áreas especializadas en investigación o tecnología. Además, el uso de tecnología, aún no se encuentra dentro de la cultura de la empresa. Esto se debe a un desconocimiento en el uso de herramientas tecnológicas</p>  |
| <p>RR HH</p>                               | <p>En Transporte Espinal, se ha identificado que es la empresa no cuenta con un perfil profesional de todos los miembros de la organización; sin embargo, los gerentes cumplen con su función de manera satisfactoria y los trabajadores también, si bien hay una comunicación efectiva entre las partes, lo cual contribuye mucho al cumplimiento de objetivos, se recomienda que se pueda definir un “perfil profesional” para que este sea considerado al momento de poder incorporar a un nuevo miembro al equipo, considerando que con ellos podrá tener las funciones y capacidades más establecidas y también, ya que la familia (los gerentes, le tienen cierta aversión a incorporar a nuevos miembros, no familiares, a la empresa, con este perfil podría delimitarse la confianza y el conocimiento de los documentos a la que estos nuevos miembros podrían acceder. Tomando a favor, que el inconveniente no es que no quieran innovar o estén tajantemente cerrados ante dicha idea, sino que siente incertidumbre frente a este proceso.</p> <p>Respecto al segundo factor de selección, capacitación y desarrollo profesional, los trabajadores comentan que la empresa sí les brinda los implementos necesarios para poder desempeñarse en sus labores, además que las empresas para las cuales se trabaja les piden estas capacitaciones como parte de requisitos de seguridad laboral. En cuanto a la disponibilidad y calidad de la mano de obra, los gerentes son hermanos y uno se encarga de la parte administrativa y el otro de la parte operativa, de esta manera han logrado compenetrarse sin inconvenientes al cumplimiento de objetivos de la empresa; sin embargo, hay que añadir que falta un tercer hermano, pero por temas de disyuntivas, no participa activamente dentro de la empresa, pero sí es el encargado de una de las líneas de esta. Por otro lado, en cuanto a los trabajadores, la gran mayoría son personas conocidas de los gerentes, y viven cerca al centro de trabajo ya que su posterior traslado hacia Lurín (centro de recojo) y distribuciones, abarcaría demasiadas horas para ellos, y según mencionan, se sienten a gusto trabajando en la empresa, pueden expresar algunas ideas con el trato debido y también, se muestran comprometidos con la empresa, considerando que alguno de los miembros se encuentran en planilla y otros en recibo por honorario para beneficio de ellos mismos.</p> <p>Los salarios brindados hacia los trabajadores se encuentran dentro del margen de la competencia. El nivel de rotación de los trabajadores, según las evidencias no son muy altas dado que existen relaciones de trabajador - empleados de hasta ... años, según comentan es porque entre ellos ya son conocidos o recomendados por personas cercanas</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>del Señor Carlos e incluso él mismo fue quien los buscó para que ellos pudiesen incorporarse a Transporte Espinal. Si bien, no existen departamentos claramente definidos para las diversas áreas, los roles se han ido cumpliendo eficientemente por los trabajadores pues la Señora María es quien ve los temas de planilla, el personal, y una de otra función en cuanto al cuidado del personal y de la empresa, mientras que el Señor Carlos puede brindar soluciones respecto a las operaciones.</p> |
|--|---|





TABLA D2: PESTEL

|   |
|---|
| <p><b>POLÍTICO- LEGAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Político: La tergiversación de la política del país ha traído varios conflictos, lentitud y paralización de diversos proyectos nacionales.</li> <li>2. Decretos y leyes: La Ley que promueve la reactivación de las micro y pequeña empresa-mype afectadas por la emergencia sanitaria del Covid- 19, dicta medidas al financiamiento de las Micro y Pequeña Empresa y otras medidas para la reducción del impacto del COVID- 19 en la economía</li> <li>3. Coyuntura Política: Ciertos sectores poblaciones de Perú han demostrado realizar conjuntamente paros regionales en diversas zonas del país, afectando de manera directa la Panamericana Sur y la Carretera Central</li> </ol> |
| <p><b>ECONÓMICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del PBI: el gobierno creó una compensación económica y asistencial a la protección de la población vulnerable y apoyo a las empresas, las soluciones brindadas han sido transferencia de efectivo, postergación de pago de impuestos y garantías crediticias para el sector privado</li> <li>2. Escenario COVID: crédito a MYPES: se crearon los Programas de Reactiva Perú y Fondo de Apoyo Empresarial a la micro y pequeña empresa (FAE-Mype) (Economía Verde Coalición Perú)</li> </ol>   |
| <p><b>SOCIAL- DEMOGRÁFICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flujo de vehículos: la disminución de los vehículos pesados es de 14.8%, esto podría deberse a la reactivación de la actividad productiva</li> <li>2. Trabajo: Las personas ocupadas en el cuarto trimestre se redujeron en un -13.1%</li> <li>3. Delincuencia: Las cifras de robos han disminuido en un 85% debido a la cuarentena y el patrullaje continuo de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas pero la percepción del miedo se ha incrementado.</li> </ol>   |
| <p><b>TECNOLÓGICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vehículos ecológicos: latinoamericano se ha multiplicado el impulso por una movilidad eléctrica</li> <li>2. Información: Por ello, hoy en día, con la coyuntura y la nueva adaptación, la mayoría de las empresas han optado por la digitalización; es decir, que opten herramientas digitales para reactivar, reemplazar o mejorar los indicadores del negocio. Y la función del Linked In.</li> </ol>   |
| <p><b>ECOLÓGICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contaminación Ambiental: La tecnología vehicular ha evolucionado incluyendo filtros y catalizadores cada vez más eficientes para capturar y reducir emisiones vehiculares</li> </ol>  |

## *POLITICO – LEGAL*

### a. Política:

La tergiversación de la política del país ha traído varios conflictos, lentitud y paralización de diversos proyectos nacionales. La Industria nacional crecería 4% el próximo año, debido al incremento de la industria primaria en 9% y de 2.5 % en la industria no primaria o la de mayor nivel de transformación, según estimaciones del Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrial (SNI) (Perú 21, 2019)). Cabe añadir que las actividades manufactureras que más crecerían estarán vinculadas a construcción, tales como: cemento, plástico, pintura, vidrio y madera, también esto afectará al sector transporte. (Perú 21, 2019). De esta manera, el crecimiento de la demanda por pintura conlleva a mayor producción por parte de las principales industrias productoras tales como Codelpa y esto conlleva a mayor mercadería a distribuir por parte de Transporte Espinal.

### b. Decreto y leyes:

Según el artículo 107° (2020) , de la Constitución Política del Perú, la Ley que promueve la reactivación de las micro y pequeña empresa- mype afectadas por la emergencia sanitaria del Covid-19, dicta medidas al financiamiento de las Micro y Pequeña Empresa y otras medidas para la reducción del impacto del COVID- 19 en la economía peruana, también la implementación de incentivos a favor de las Micro y Pequeña Empresa- MYPE, todo ello con el fin de salvaguardar el acceso al financiamiento, la capacidad operativa y productiva, la reconversión a nuevos emprendimientos, la mejora de los niveles de empleo y la sostenibilidad de la reactivación económica ante el impacto del COVID- 19. (Vilcatoma, 2020).

### c. Coyuntura Política

Ciertos sectores poblaciones de Perú han demostrado realizar conjuntamente paros regionales en diversas zonas del país, afectando de manera directa la Panamericana Sur y la Carretera Central, los principales paros se han llevado a cabo por agricultores y por la vacancia del ex Presidente Vizcarra, es así que si bien Transporte Espinal busca ampliar sus horizontes hacia nuevos mercados nacionales, en estas épocas sería poco probable ya que retrasaría las entregas, formando así penalidades, o poniendo en riesgo a sus trabajadores. (Gestión, 2020)

## *ECONÓMICO*

### a. Crecimiento del PBI:

La economía peruana ha experimentado dos fases distintas de desarrollo económico a principios de siglo, entre el 2020 y el 2014 el Perú fue uno de los países de crecimiento más acelerado en América Latina, con una tasa del PBI de 6.1% anual, generando así un escenario de alto crecimiento y baja inflación, junto con esto se redujeron los índices de pobreza sostenidamente, cayó

de 52.2% en el 2005 a 26.1% en el 2013. (Banco Mundial, 2020). Entre los años 2014 y 2019, el crecimiento del PBI fue más lento a una tasa promedio del 3.1% anual; es decir, se redujo casi a la mitad, esto se dio debido a la caída del precio internacional de las materias primas, entre ellos el cobre, primer producto de exportación de Perú, esto nos llevó a una reducción temporal de la inversión privada, una menor recaudación fiscal y una desaceleración del consumo. (Banco Mundial, 2020). Sin embargo, los salvavidas de este tiempo fueron primero, el manejo político fiscal, monetario y cambiario, especialmente durante el auge económico; el segundo, fue el incremento de la producción minera ya que los proyectos anteriores estaban madurando y dando frutos, concentrando así el aumento de exportaciones. (Banco Mundial, 2020). Entre el 2015 y 2019 el PBI pasó de 4.8% a 1.5%, este déficit fue financiado por flujos de capital a largo plazo. Hoy en día el contexto Covid, ha afectado gravemente al país, dado que la estricta cuarentena, el nivel de contagio y decesos en este tiempo causó un descenso del PBI de 17.4% durante el primer trimestre del 2020, además que muchas de las familias perdieron sus empleos, ingresos, Como solución, el gobierno creó una compensación económica y asistencial a la protección de la población vulnerable y apoyo a las empresas, las soluciones brindadas han sido transferencia de efectivo, postergación de pago de impuestos y garantías crediticias para el sector privado. (Banco Mundial, 2020)

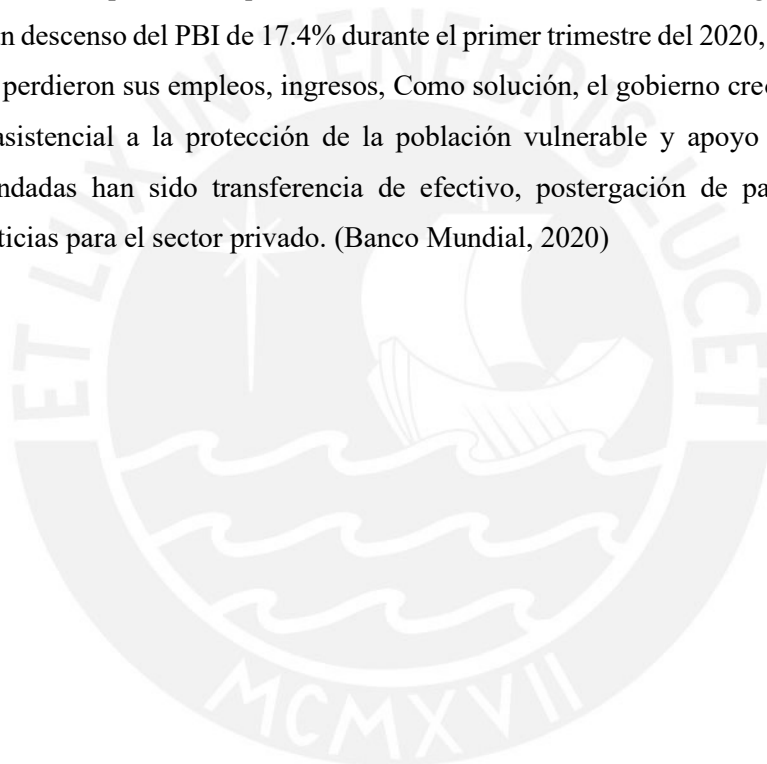


Figura D1: Perú, producto bruto interno.

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)

Año base 2007=100

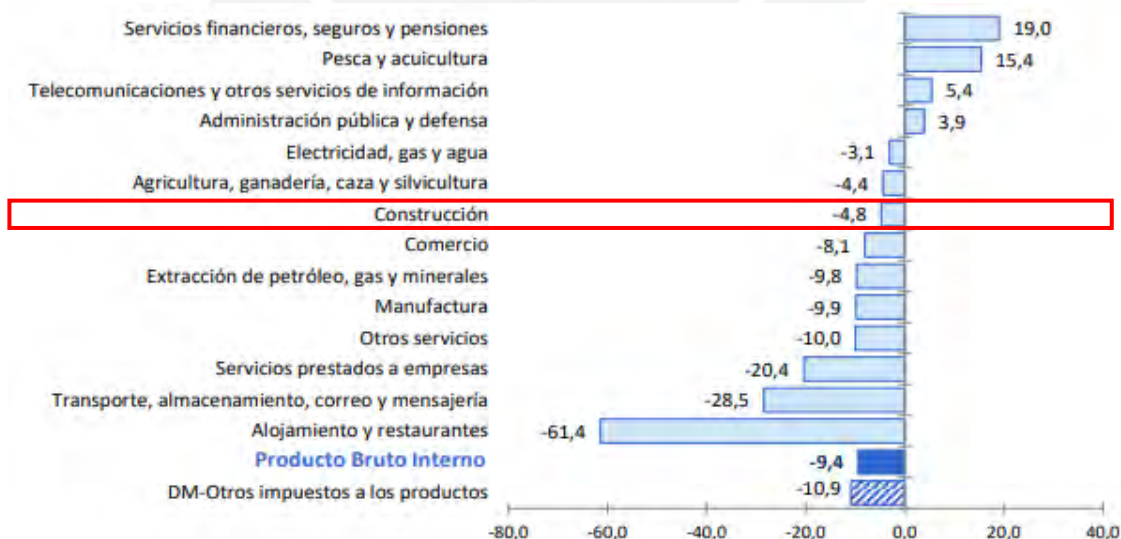
| Actividad   | 2019/2018 |          |           |                        |                               | 2020/2019 |          |           |                        |                               |
|---|-----------|----------|-----------|------------------------|-------------------------------|-----------|----------|-----------|------------------------|-------------------------------|
|   | I Trim.   | II Trim. | III Trim. | Acumulado al III Trim. | 4 últimos Trim. <sup>1/</sup> | I Trim.   | II Trim. | III Trim. | Acumulado al III Trim. | 4 últimos Trim. <sup>1/</sup> |
| <b>Economía Total (PBI)</b>                         | 2,5       | -1,3     | 3,2       | 2,3                    | 2,9                           | -3,5      | -29,8    | -9,4      | -14,5                  | -10,3                         |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura         | 4,7       | 1,7      | 1,0       | 2,3                    | 2,9                           | 3,5       | 2,8      | -4,4      | 0,9                    | 1,8                           |
| Pesca y acuicultura                                 | -18,1     | -30,1    | 15,9      | -21,4                  | 5,5                           | -14,6     | -15,2    | 15,4      | -9,4                   | -15,9                         |
| Extracción de petróleo, gas y minerales             | -0,7      | -2,5     | 0,2       | -1,0                   | -1,3                          | -5,2      | -33,8    | -9,8      | -16,3                  | -11,6                         |
| Manufactura   | -0,7      | -6,2     | 4,1       | -1,2                   | 1,8                           | -9,3      | -34,4    | -9,9      | -18,2                  | -13,8                         |
| Electricidad, gas y agua                            | 6,4       | 4,3      | 4,0       | 4,9                    | 5,3                           | -1,9      | -19,2    | -3,1      | -8,1                   | -5,4                          |
| <b>Construcción</b>                                 | 1,9       | 6,7      | 3,2       | 4,0                    | 5,1                           | -12,5     | -65,8    | -4,8      | -28,3                  | -21,2                         |
| Comercio  | 1,9       | 2,2      | 2,8       | 2,3                    | 2,3                           | -7,1      | -45,9    | -8,1      | -20,7                  | -14,3                         |
| Transporte, almacenamiento, correo y mensajería     | 2,6       | 2,3      | 2,3       | 2,4                    | 2,9                           | -4,9      | -54,0    | -28,5     | -29,2                  | -21,3                         |
| Alojamiento y restaurantes                          | 3,8       | 4,6      | 5,2       | 4,6                    | 4,6                           | -10,8     | -89,3    | -61,4     | -54,4                  | -40,0                         |
| Telecomunicaciones y otros servicios de información | 8,7       | 9,0      | 5,3       | 7,7                    | 7,2                           | 2,2       | 5,0      | 5,4       | 4,2                    | 4,3                           |
| Servicios financieros, seguros y pensiones          | 5,5       | 4,4      | 5,9       | 5,2                    | 5,2                           | 3,6       | 9,9      | 19,0      | 10,9                   | 9,9                           |
| Servicios prestados a las empresas                  | 4,1       | 4,2      | 4,5       | 4,3                    | 4,3                           | -1,9      | -44,2    | -20,4     | -22,5                  | -16,1                         |
| Administración pública y defensa                    | 3,4       | 3,3      | 3,2       | 3,3                    | 3,7                           | 4,7       | 3,9      | 3,9       | 4,2                    | 3,9                           |
| Otros servicios                                     | 2,9       | 4,2      | 3,8       | 3,6                    | 3,7                           | 2,6       | -19,9    | -10,0     | -9,2                   | -6,0                          |
| <b>Total Industrias (VAB)</b>                       | 2,4       | 1,2      | 3,2       | 2,3                    | 2,9                           | -3,2      | -29,7    | -9,3      | -14,4                  | -10,2                         |
| Otros impuestos a los productos y DM                | 3,5       | 1,4      | 3,6       | 2,8                    | 2,9                           | -6,0      | -31,7    | -10,9     | -16,2                  | -11,9                         |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

Figura D2: Producto Bruto Interno por actividad económica, 2020 III

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)

Año base 20007= 100



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

Respecto al sector construcción, la disminución en la construcción de obras públicas, se explica a la menor ejecución de infraestructura vial, asimismo en agua, saneamiento e

instalaciones ejecutivas. Por ello, en el tercer trimestre del 2020 se acumuló una caída de -28.3% y en los últimos cuatro trimestres un total de -21.2%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Figura D3: Construcción: Valor agregado bruto.

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)  
Valores a precios constantes de 2007.

| Actividad           | 2019/2018 |          |           |                        |                               | 2020/2019 |          |           |                        |                               |
|---------------------|-----------|----------|-----------|------------------------|-------------------------------|-----------|----------|-----------|------------------------|-------------------------------|
|                     | I Trim.   | II Trim. | III Trim. | Acumulado al III Trim. | 4 últimos Trim. <sup>1/</sup> | I Trim.   | II Trim. | III Trim. | Acumulado al III Trim. | 4 últimos Trim. <sup>1/</sup> |
| <b>Construcción</b> | 1,9       | 6,7      | 3,2       | 4,0                    | 5,1                           | -12,5     | -65,8    | -4,8      | -28,3                  | -21,2                         |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

b. Escenario COVID- crédito a MYPES:

Se estima que el PBI se ha reducido en un 3.7% por el efecto Covid- 19 ya que la principal economía de Perú se evidencia en las micro y pequeñas empresas, las cuales son las más perjudicadas. Es por ello, que como medidas de solución se crearon los Programas de Reactiva Perú y Fondo de Apoyo Empresarial a la micro y pequeña empresa (FAE-Mype) (Economía Verde Coalición Perú), este es un fondo estatal creado para garantizar créditos de capital de trabajo para las micro y pequeñas empresas de todos los sectores productivos en un plazo de 3 años y con gracia de hasta 12 meses y así puedan canalizar sus operaciones financieras. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). Las mypes podrán acceder a este fondo a través de las empresas del sistema financiero, como el Banco de la Nación y las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentren inscritas en el registro de SBS (COOPAC)”. Asimismo, se priorizará los créditos a las mypes que desarrollen actividades de producción, turismo, comercio y servicios que prioricen obtener créditos para capital de trabajo o cuenten con un crédito vigente y clasificados en la SBS y requieran reprogramación o refinanciamiento. (Ministerio de la Producción , 2020). Sin embargo, muchas de estas empresas Mypes son informales entonces si bien se activó un Fondo de refuerzo y apoyo, no son muchos los beneficiados, además que urge que pasen de la informalidad y la subsistencia hacia la formalidad. (Universidad de Piura , 2020)

## SOCIAL- DEMOGRÁFICO

En el 2020, en América, Perú es el 7mo país más poblado, con 32 626 000 habitantes, en el cual habitan 25 personas por km<sup>2</sup>. (Instituto Nacional de Estadística y Informática , 2020) (Instituto Nacional de Estadística e Informática , 2021)

### b. Flujo de vehículos.

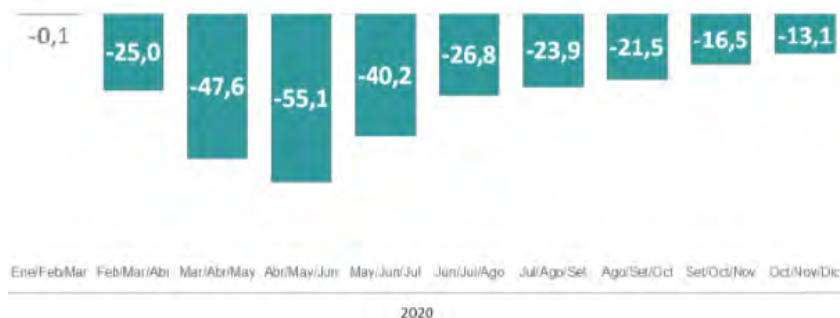
Respecto a los vehículos pesados, el flujo del mes de noviembre del 2020 se incrementó en 1.5% con relación al mes de noviembre del 2019. Sin embargo, la disminución de los vehículos pesados es de 14.8%, esto podría deberse a la reactivación de la actividad productiva. Por el otro lado, los vehículos ligeros se redujeron en 15.7%, este comportamiento se identificó en los peajes de Moquegua e Ica también su aumento se debió a la activación del turismo, entretenimiento y cultura, dando como consenso que a nivel nacional el flujo disminuyó 9.5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática , 2021)

### c. Trabajo

Las personas ocupadas en el cuarto trimestre se redujeron en un -13.1% (-659 000 personas). La población ocupada ascendió a 4 355 800 personal; se aprecia que el aumento de empleo fue de 2 280 600 personas (disminuyendo -31.1% y la población subempleada aumentó en 21.7% (370 400 personas). Respecto al empleo femenino este disminuyó en -16.6% y el empleo masculino en -10.2%, al comparar con el último trimestre del 2019 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021). Durante el 2020, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana disminuyó en -7.4% y se ubica en s/. 1607.4 El salario de los hombres se redujo en -10.5%, siendo s/. 1785.8 y el de las mujeres se redujo en -3.1% alcanzando s/. 1377.1 (el ingreso de las mujeres representa el 77.1% del ingreso de los hombres). (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

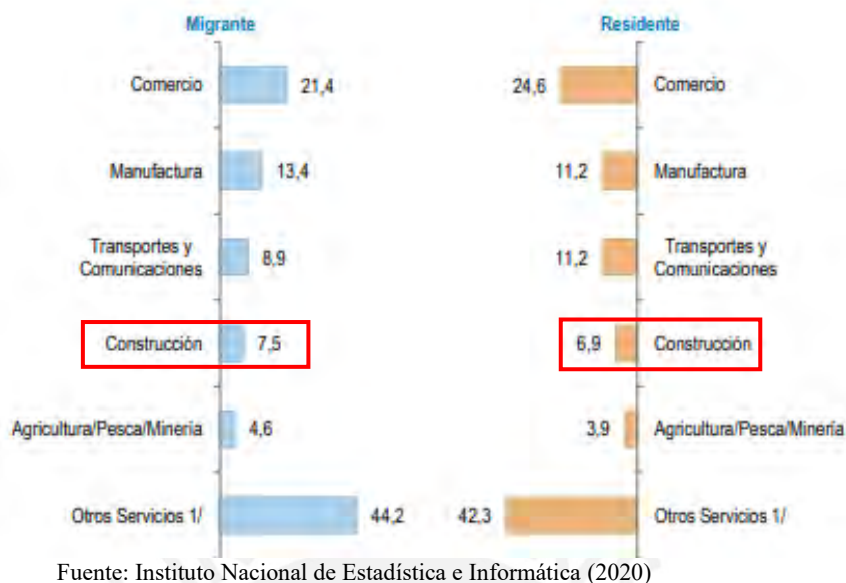
Figura D4: Lima Metropolitana: población ocupada, 2020

(Variación porcentual).



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021)

Figura D5: Departamento de Lima: Ramas de actividad en las que trabaja la población ocupada migrante reciente cinco años antes del censo, 2017.



d. Delincuencia:

Las cifras de robos han disminuido en un 85% debido a la cuarentena y el patrullaje continuo de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas. Sin embargo, en las últimas fechas, si bien las personas ya salieron del confinamiento, los ladrones también; es por ello, que es estos últimos quince días se ha multiplicado los robos y las modalidades, entre ellos se encuentran farmacias, minimarkets, transportes de carga, bodegas, entre otros. También, las causas principales de este aumento delictivo se dan por el coronavirus descontrolado, la crisis económica, el desempleo, el aumento de la pobreza. (Red de Comunicación Regional, 2020). Adicional a esto, hoy en día la percepción de inseguridad de ha incrementado, pues en una encuesta del INEI, 9 de cada 10 personas mayores de 15 años consideran que pueden ser víctimas de algún delito. También del año 2011 al 2018, la tasa de denuncias aumentó de 81 a 132 por cada 10000 habitantes (Economía, 2020)

**TECNOLÓGICO:**

a. Vehículos Ecológicos:

En los últimos años, en la mayoría de los países latinoamericano se ha multiplicado el impulso por una movilidad eléctrica, principalmente, para imponer controles medioambientales. Por ello, gradualmente, se ha ido introduciendo taxis y buses eléctricos, posteriormente bicicletas compartidas con pedaleo asistido. (Desarrollo, 2021)

## b. Información

Como señala Chaparro, “la revolución producida por las tecnologías de la información y las comunicaciones ha generado, por primera vez en la historia de la humanidad, la posibilidad de movernos en la dirección de una verdadera sociedad global, basada en la capacidad para interactuar en tiempo real entre personas y grupos geográficamente dispersos, a través de Internet o del correo electrónico” Chaparro, 1998 revisado en (Romero, 2002). Por ello, hoy en día, con la coyuntura y la nueva adaptación, la mayoría de las empresas han optado por la digitalización; es decir, que opten herramientas digitales para reactivar, reemplazar o mejorar los indicadores del negocio, en un principio se había realizado una proyección con este cambio para un periodo de 5 años; sin embargo, el efecto total se dio en el 2020 como impulso del contexto. (Romero, 2002). Además, a finales del 2019, el Ministerio de Producción estima que cerca del 33% inicia el proceso de digitalización, 23% utiliza el internet para hacer publicidad de sus productos y el 15% había logrado vender sus servicios a través de e-commerce. (La Cámara , 2020)

### - Importancia del Linked In

Las páginas de Linked In obtienen información, de manera que los usuarios puedan tomar decisiones en base a la confianza identificada en el “perfil profesional/ formal”. El nivel de vinculación entre los profesionales y las empresas y el grado de aceptación y seguimiento, en el que se sitúan las 100 empresas del mundo en las que más empleados querrían trabajar; entre esta figura: Google, Facebook, Twitter, Fox Filmed Entertainment y SPN (Guadalupe Aguado, 2015)

## *ECOLÓGICO:*

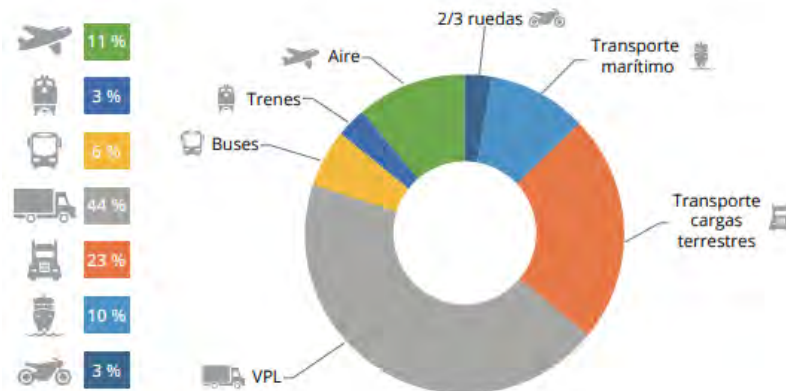
El enfoque estratégico para la gestión de los productos químicos a nivel internacional establece que la meta del proyecto para el 2020, debe ser que los químicos que se produzcan y utilicen no causen efectos nocivos para la salud humana y medio ambiente, considerando que en el 2016 se estima que la exposición al plomo generó más de medio millón de muertes en el mundo debido a los efectos en la salud al largo plazo. (SUNAT, 2020)

### a. Contaminación ambiental:

Se define eficiencia energética al conjunto de acciones para reducir el consumo de energía, manteniendo la calidad del servicio. En el sector transporte, esto significará consumir menos combustible por kilómetro rodado y tonelada o persona transportada, reduciendo a la vez el impacto ambiental. Por esto, se caracterizará un transporte ineficiente y obstáculo para el desarrollo sustentable del país, existen métodos de reducción de efecto invernadero (Ministerio de Energía y Minas , 2000)



Figura D6: Consumo mundial de energía en transporte por tipo de modo.



Fuente: La Eficiencia Energética en el Transporte, por Caerlos Trentadsue y Hugo Carranza, Argentina, 2014 en (Ministerio de Energía y Minas , 2000)

La tecnología vehicular ha evolucionado incluyendo filtros y catalizadores cada vez más eficientes para capturar y reducir emisiones vehiculares, esta tecnología se conoce como Euro, en Europa y Tier en USA, y cada vez tienen niveles más eficientes. La importancia de este indicador es que un Euro IV reduce casi la mitad de emisiones que un vehículo con Euro III, Colocando así a Perú, en una situación desventajas en Sudamérica ya que nos contamos con un Euro III.

Figura D7: Reducción de emisiones al pasar de Euro III a Euro IV

| Contaminantes de aire               | Euro IV | Euro III | Reducción de emisiones |
|-------------------------------------|---------|----------|------------------------|
| Monóxido de Carbono CO (gramos/km)  | 0.50    | 0.64     | 22 %                   |
| Óxidos de Nitrógeno NOx (gramos/km) | 0.25    | 0.50     | 50 %                   |
| Hidrocarburos + NOx (gramos/km)     | 0.30    | 0.56     | 46 %                   |
| Material Particulado PM (gramos/Km) | 0.025   | 0.05     | 50 %                   |

Fuente: D.S. 009-2012-MINAN en (2000)

Figura D8: Aplicación de estándares de emisiones Euro en diferentes países de la región

|          | Chile | Colombia | Argentina | Brasil | Perú | Uruguay | Ecuador |
|----------|-------|----------|-----------|--------|------|---------|---------|
| Euro II  |       |          |           |        |      |         | ✓       |
| Euro III |       |          |           |        | ✓    | ✓       |         |
| Euro IV  |       | ✓        |           |        |      |         |         |
| Euro V   | ✓     |          | ✓         | ✓      |      |         |         |
| Euro VI  |       |          |           |        |      |         |         |

Fuente: Climate and clean air coalition (2015)



TABLA D3: Las cinco fuerzas de Porter

| 5 FUERZAS DE PORTER          |  |
|------------------------------|--|
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | <p>Esta fuerza se centra en el grado de competencia en el sector. Esta fuerza se ve afectada por el número de competidores en el sector, el tamaño de estas y su capacidad, además, los precios, costos fijos y barreras de salida afectan la intensidad de la competencia (David, 2013).</p> <p>Respecto a Transporte Espinal y sus competidores, tomando en cuenta su principal cliente, Codelpa, un competidor directo es la empresa de carga Edmar, empresa que también trabaja con Codelpa y la cual se encarga de la distribución del 10% de su mercadería. Por otro lado, el sector, para el año 2018, tiene un total de 123,746 empresas registradas (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019).</p> <p>En cuanto a la capacidad de los competidores, no más del 5% es capaz de llevar a cabo una correcta gestión de su empresa, debido a que la gran mayoría del sector, se maneja de manera tradicional, priorizando las actividades del día a día dejando de lado tareas de gestión a mediano y largo plazo, lo cual es aplicable a Transporte Espinal (Cuya, De la Guerra, Leyva, &amp; Pachas, 2015). El poco profesionalismo y calidad de servicio, impide que este tipo de empresa entren al mercado de transporte de consumo masivo, medicamento y mercancía peligrosa, el cual es el más rentable del sector (Martinez, 2010). El precio y costo que los competidores del sector se ven afectado debido a que las empresas suelen disminuir el precio, incluso, por debajo de sus costos, lo cual genera que las empresas reduzcan costos con sobre cargas, exceso de horas laborales y poca inversión en seguridad y mantenimiento (Martinez, 2010).</p> <p>Por último, debido a la pandemia, en el Perú se declaró el estado de emergencia desde marzo, lo cual afectó a las empresas del sector transporte. Si bien el sector, no se vio paralizado por completo, la actividad sufrió una gran disminución (Instituto Peruano de Economía, 2020) Para el mes de mayo, la circulación de vehículos pesados disminuyó un 54% y solo el 15% de las empresas no vio afectadas sus actividades (Instituto Peruano de Economía, 2020).</p> <p>Las características de los competidores de la empresa “ Transporte Espinal” son similares a esta por lo que no existe una diferencia entre esta y los competidores del sector. Una diferenciación con estos puede ser importante para la empresa.</p> |

TABLA D3: Las cinco fuerzas de Porter (continuación)

|  |  |
|--|--|
| <p>ENTRADA NUEVOS<br/>COMPETIDORES</p>                 | <p>Esta fuerza se centra en la posibilidad y facilidad de entrada de competidores al sector en el que se desenvuelve una organización, mientras más probabilidad haya de entrada de nuevos competidores, mayor será la competencia dentro del sector (David, 2013).<br/>El sector transporte de carga es un sector con bajas barreras de entrada por la diversidad de empresas presentes en el sector, gran parte de las empresas son unipersonales, un chofer y una unidad propia, por lo que es sencillo entrar al sector (Martinez, 2010). Las empresas con años de experiencia son las que logran establecerse fuertemente en la industria.</p>  |
| <p>PRODUCTOS<br/>SUSTITUTOS</p>                        | <p>Esta fuerza se centra en la probabilidad de que otras empresas brinden un servicio que puede quitar clientes a la organización, ya sea empresas del sector o de otros sectores (David, 2013). En cuanto al sector de “Transporte Espinal” existe el servicio de carga por volumen, el cual es el servicio que compite con el del transporte por peso, el cual brinda la organización.</p>   |
| <p>PODER DE<br/>NEGOCIACIÓN DE<br/>LOS PROVEEDORES</p> | <p>Esta fuerza afecta a la organización, en el caso de que haya proveedores de un bien o servicio muy difícil de conseguir (David, 2013). En el caso de que las unidades requieran un repuesto específico, el proveedor podrá tener un mayor poder de negociación.<br/>La empresa tiene tres tipos de proveedores, el primero es el que brinda el servicio de mantenimiento a las unidades, el segundo el que brinda el combustible para las unidades y por último, un proveedor de repuestos para las unidades. En cuanto al primero, el proveedor no tiene un mayor poder de negociación, debido a que, en varias ocasiones, es el mismo encargado de operaciones el que realiza las revisiones y mantenimientos a las unidades. Se recurre a este proveedor cuando se requiere constancias o mantenimientos más especializados.<br/>En cuanto al segundo proveedor, el encargado de operaciones ha logrado tener un acuerdo con un grifo cercano al estacionamiento de la empresa para una disminución en el precio por combustible, este acuerdo se ha dado de manera oral, no se tiene ningún contrato firmado, sin embargo, existe una buena relación entre el proveedor y la empresa. Por último, al igual que el segundo proveedor, se tiene una buena relación con el proveedor de autopartes para precios mejores para la empresa. En general, la empresa no se ve afectada por un alto poder de negociación de los proveedores, además, de mantener una buena relación con estos. Con todos los proveedores se tiene una relación informal, este tipo de relación nace de la cultura tradicional e informal de la organización y la dinámica de la familia, la cual se siente cómoda con este tipo de relaciones con sus proveedores. Sin embargo, estas prácticas no están alineadas al crecimiento y profesionalización de la organización.</p> |

TABLA D3: Las cinco fuerzas de Porter (continuación)

|   |  |
|---|--|
| <p>PODER DE<br/>NEGOCIACIÓN DE<br/>LOS CLIENTES</p> | <p>Esta fuerza se basa en la capacidad de los clientes en cambiar de marcas o proveedor de servicios, si el cliente es importante para la organización, si los clientes están informados o si los clientes deciden cuándo y cuál servicio contratar (David, 2013). Cuando el poder de los clientes es alto, aumenta la competitividad de las empresas por mantenerlos, incurriendo en descuentos, garantías, etc (David, 2013).</p> <p>En el caso de “ Transporte Espinal”, el cliente Codelpa tiene un gran poder de negociación, esto debido a varias razones. En primer lugar, la importancia de este cliente es clave para la empresa, constituye cerca del 85% de los ingresos de esta. Además, en el sector existe una gran variedad de empresas que pueden brindarle el servicio, por lo que la sustitución de Transporte Espinal, no supondría un gran problema para el cliente. Por último, Transporte Espinal no se encuentra en la capacidad de conseguir nuevos clientes, porque su capacidad operativa es acaparada por Codelpa. Es claro que el cliente tiene un amplio poder de negociación, debido a que la empresa depende en gran medida de este cliente.</p> <p>La dinámica familiar afecta esta relación debido a que la mentalidad conservadora del fundador y jefa administrativa ponen trabas en el aumento de la capacidad de la organización para la atención de nuevos clientes. Además, como se ha mencionado en hallazgos, la no formalización de la sucesión priva a la empresa del acceso a créditos mejores para la compra de unidades.</p> |
|---|--|

TABLA D4: MEFE

|    | FACTORES CLAVE DE ÉXITO   | PESO | PUNTUACIÓN | PONDERACIÓN |
|----|---|------|------------|-------------|
|    | <b>AMENAZAS</b>   |      |            |             |
| 1  | Competencia en el sector transporte de carga                                | 0,09 | 2          | 0,18        |
| 2  | Escenario COVID - 19  | 0,08 | 1          | 0,08        |
| 3  | Nueva normativa legal en el sector  | 0,07 | 1          | 0,07        |
| 4  | Regulación del Nivel de Plomo en las pinturas                               | 0,04 | 1          | 0,04        |
| 5  | Regulación del Nivel de Dióxido de Carbono emitido por los carros antiguos. | 0,03 | 2          | 0,06        |
| 6  | Sensación de robo en las calles   | 0,04 | 2          | 0,08        |
| 7  | Incremento del desempleo nacional   | 0,03 | 1          | 0,03        |
| 8  | Restricción del flujo vehicular impuesto por la cuarentena nacional.        | 0,07 | 1          | 0,07        |
| 9  | Reducción del PBI nacional  | 0,02 | 2          | 0,04        |
| 10 | Inestabilidad Política  | 0,03 | 1          | 0,03        |
|    |   | 0,5  |            | 0,68        |
|    | <b>OPORTUNIDADES</b>  |      |            |             |
| 1  | Reducción de la oferta por contexto Covid                                   | 0,09 | 3          | 0,27        |
| 2  | Falta de diferenciación en el sector  | 0,08 | 4          | 0,32        |
| 3  | Programa Reactiva Perú y variedades de financiamiento                       | 0,05 | 3          | 0,15        |
| 4  | Sucesión generacional   | 0,1  | 4          | 0,4         |
| 5  | Crecimiento de cliente principal  | 0,08 | 4          | 0,32        |
| 6  | Nueva tendencia en unidades de combustible sustituto                        | 0,05 | 3          | 0,15        |
| 7  | Digitalización de las empresas  | 0,05 | 3          | 0,15        |
|    |   | 0,5  |            | 1,76        |
|    | <b>TOTAL</b>  | 1    |            | 2,44        |

**Conclusión:**

La empresa ha obtenido un puntaje de 2.44 lo cual significa que es susceptible a las amenazas de su entorno. Por ejemplo, en el caso de la primera amenaza, la competencia en el transporte de carga, si bien Transporte Espinal ha logrado formar una alianza estratégica con su principal cliente Codelpa, la competencia y su gran número de competidores supone una de las más importantes amenazas para la organización. En segundo lugar, el escenario del COVID-19 y la nueva normativa legal del sector requiere que Transporte Espinal tenga una capacidad de flexibilidad que actualmente puede no tenerla. En cuanto a las oportunidades del negocio, se considera que falta de diferenciación en el sector es una de las principales oportunidades para la empresa debido a que supone que brindar un valor agregado en el servicio es una gran ventaja frente a los competidores.

TABLA D5: MEFI

|    | FACTORES CLAVE DE ÉXITO  | PESO | PUNTUACIÓN | PONDERACIÓN |
|----|--|------|------------|-------------|
|    | <b>FORTALEZAS</b>  |      |            |             |
| 1  | Sinergia y comunicación clara entre familiares en la toma de decisiones              | 0,06 | 3          | 0,18        |
| 2  | Fuerte conocimiento empírico y experiencia en el sector                              | 0,05 | 3          | 0,15        |
| 3  | Fuerte relación con cliente principal  | 1    | 4          | 4           |
| 4  | Fuerte relación con proveedores  | 0,04 | 3          | 0,12        |
| 5  | Colaboradores como principal activo de la organización                               | 0,06 | 4          | 0,24        |
| 6  | Sostenibilidad de ingresos   | 0,06 | 4          | 0,24        |
| 7  | Separación ambiente familiar y empresarial   | 0,05 | 3          | 0,15        |
| 8  | Lazos familiares   | 0,07 | 3          | 0,21        |
|    |  | 1,39 |            | 5,29        |
|    | <b>DEBILIDADES</b>   |      |            |             |
| 1  | Falta de estructura organizacional y definición de roles de la familia en la empresa | 0,06 | 1          | 0,06        |
| 2  | Familiares con comportamientos desviados   | 0,06 | 1          | 0,06        |
| 3  | Descoordinación operativa entre áreas  | 0,03 | 1          | 0,03        |
| 4  | Falta de capacidad profesional en áreas de la organización                           | 0,06 | 1          | 0,06        |
| 5  | Dependencia fuerte de cliente principal  | 0,06 | 2          | 0,12        |
| 6  | Falta de visión gerencial y estratégica  | 0,03 | 2          | 0,06        |
| 7  | Proceso de sucesión incompleta   | 0,07 | 1          | 0,07        |
| 8  | Falta de formalización de procesos   | 0,04 | 2          | 0,08        |
| 9  | Falta de capacidad operativa para atender nuevos clientes                            | 0,07 | 1          | 0,07        |
| 10 | Dinámica familiar negativo   | 0,07 | 2          | 0,14        |
|    |  | 0,55 |            | 0,75        |
|    | <b>TOTAL</b>   | 1,94 |            | 6,04        |

**Conclusión:**

La conclusión ha obtenido un 2.28 de resultado, lo cual muestra que la empresa internamente no es fuerte. Esto se debe a que la organización no viene aprovechando bien sus fortalezas. Por el lado de las debilidades, estas tienen un mayor efecto en la organización, estas no se reconocen por parte de esta y está trabajando en ellas. La familia tiene impacto directo, una de las principales debilidades, es el efecto que tiene la dinámica familiar en la organización, debido a que tiene impacto directo, una de las principales debilidades, es el efecto que tiene la dinámica familiar en la organización, debido a que tiene impacto en aspectos como administración y gerencia, operaciones y recursos humanos

TABLA D6: Análisis FODA

| <i>FORTALEZAS</i>   |
|---|
| F1: Existe un buen ambiente para la toma de decisiones, si bien no es un ambiente formalizado dentro de un gobierno corporativo, existe buena sinergia entre los dos hermanos y el fundador para la toma de decisiones importantes en la organización. El fundador, si bien tiene un pensamiento diferente a los hijos, apoya las propuestas de estos para el desarrollo de la organización. No hay conflicto entre sucesores y fundador. |
| F2: La empresa tiene cerca de 25 años en el sector, por lo que el responsable de operaciones y gerencia cuenta con un amplio conocimiento sobre el giro del negocio y las operaciones en el sector.   |
| F3: La relación con el cliente “Codelpa” es una relación laboral de muchos años, por lo que existe una confianza entre la empresa y el cliente. El cliente se encuentra satisfecho por el servicio que recibe del cliente.  |
| F4: Si bien la relación con los proveedores se da de manera informal, esta relación lleva años por lo que ha generado una confianza y lealtad entre la organización y sus proveedores.  |
| F5: La organización se siente satisfecha con el rendimiento de sus trabajadores, algunos llevan muchos años en la organización por lo que se ha desarrollado una lealtad hacia la organización. El trabajo en equipo y buen ambiente laboral en el área operativa motiva el buen desenvolvimiento de los colaboradores.   |
| F6: La empresa durante los últimos tres años ha tenido ingresos constantes debido a que no ha parado de brindar servicio a sus clientes, lo que le ha generado un movimiento de caja constante.   |
| F7: Los familiares son conscientes de que se debe separar los asuntos o conflictos familiares del día a día dentro de la empresa. Por lo que buscan una solución a posibles conflictos para no afectar el desempeño de la organización.   |
| F8: Los lazos familiares ha sido el activo más importante por el cual la organización ha podido crecer en su sector. La unión familiar de las dos primeras generaciones ha permitido establecer los cimientos del futuro de Transporte Espinal.   |
| <i>OPORTUNIDADES</i>  |
| O1: Debido a la coyuntura sanitaria COVID varias de las empresas competidoras han cerrado sus operaciones ya que no han podido sostenerse en la crisis, lo cual puede generar una disminución de la oferta en el sector. De esta manera, existe una demanda que no está siendo cubierta.  |
| O2: Al no haber grandes procesos de innovación o diferenciación en el sector, el enfoque de la competencia se reduce al número de unidades. Sin embargo, la oportunidad de reconocer la satisfacción de los clientes promueve mejoras internas y la posible diferenciación frente a los competidores.   |
| O3: La facilidad de los Programas de Reactiva Perú y FAE- Mype ya que ha brindado facilidades de bonos y subsidios para la categoría MYPE. Esta oportunidad lograría obtener financiamientos con mejores términos acorde a las necesidades y objetivos de la organización.  |
| O4: La sucesión generacional como práctica a largo plazo establecería mantener y crecer el directivo de la empresa. De esta manera, se promovería estrategias, planes y proyectos empresariales a fin de continuar con el crecimiento de la empresa.  |



TABLA D6: Análisis FODA (continuación)

|  |
|--|
| O5: Al ser una empresa de servicio, una variación del crecimiento para Transporte Espinal es el desarrollo en el sector de sus clientes. Por ello, el crecimiento de su primer cliente conllevaría el cumplimiento de objetivos de manera conjunta.  |
| O6: Las nuevas tendencias de combustibles sustitutos proponen reducir los costos emitidos específicamente por el petróleo utilizada en la jordana diaria. La más cercana y reconocida es el funcionamiento de motores a base de hidrógeno.   |
| O7: Digitalización de las empresas, hoy es día es muy importante contar con una red social conocida y formal para así poder validar el servicio brindado y mayor conocimiento hacia los clientes.  |
| <b>DEBILIDADES</b>   |
| D1: No se cuenta con un gobierno corporativo familiar, el cual brinde un ambiente formal para las reuniones de directorio o familia, no se tienen establecidos formalmente los roles de los familiares en la organización, no se ha definido la propiedad de la empresa y los beneficios en el proceso de sucesión.  |
| D2: Se tienen familiares dentro de la organización con comportamientos y valores que no están alineados. Este comportamiento ha afectado la reputación y servicio brindado anteriormente a potenciales clientes recurrentes. Estos comportamientos han llevado a que se excluya de la sucesión al familiar y solo tome el papel de colaborador.  |
| D3: Existe una clara descoordinación entre en área administrativa y operativa, principalmente debido a que no existe una total disponibilidad del personal administrativo para cumplir con las labores de la organización, la comunicación en la operatividad de la empresa se da de manera oral lo cual afecta a la eficiencia de la empresa.   |
| D4: La empresa tiene la necesidad de contar con personal con conocimientos técnicos. Especialmente en el área administrativa y contable, donde se vienen realizando las labores de manera tradicional, lo cual genera deficiencias en el cumplimiento de las tareas de la empresa.   |
| D5: El 90% de la capacidad de la organización está dedicada a “Codelpa”, su principal cliente. Por lo que la ruptura en la relación laboral con este cliente llevaría a la empresa a una disminución muy importante en sus operaciones e ingresos.   |
| D6: No existe una visión a largo plazo ni estratégica dentro de la organización. Esto se debe a una priorización en la operatividad diaria y en la falta de conocimiento técnico de la gestión de una estrategia.  |
| D7: La organización no ha completado su proceso de sucesión, debido al proceso incompleto la propiedad y roles en la organización no se han establecido, lo cual trae obstáculos en la gerencia, las decisiones aún requieren de la aprobación del representante legal, a pesar de que, por su avanzada edad, no se encuentre disponible. Se presentan trabas en operaciones que requieren la firma de este. Además, el establecimiento de un pensamiento de crecimiento para la empresa por parte de la segunda generación no se puede llevar a cabo. |
| D8: Las responsabilidades y procesos dentro de la organización no están formalizados, por lo que las actividades y tareas no se cumplen como es debido, lo cual genera problemas tanto en el área administrativa como operativa.   |

TABLA D6: Análisis FODA (continuación)

|   |
|---|
| <p>D9: La empresa se ve en la imposibilidad de la captación de nuevos clientes debido a que su capacidad de brindar el servicio se encuentra ocupada por sus dos clientes actuales. Esto genera que, si bien los ingresos son constantes, no haya un crecimiento mayor en la organización, no aumente el número de servicios y una mayor captación de mercado.</p>  |
| <p>D10: Dinámica familiar negativo para la organización, a lo largo del capítulo se ha evidenciado algunos efectos negativos que tiene la familia en distintos elementos de la organización. Ya sea, comunicación informal, una diferencia entre mentalidades de las dos generaciones y una cultura conservadora respecto al desarrollo y profesionalización de la organización, esto presenta una debilidad para Transporte Espinal. Por último, la consecuencia más cercana dentro de la organización sería la división del patrimonio por parte de los hermanos. De esta manera, fragmentaría la familia, disminuiría la capacidad operativa de la empresa, reduciría el capital social y el flujo de ingresos</p> |
| <p><b>AMENAZAS</b></p>  |
| <p>A1: En el sector transporte de carga existe una gran variedad de empresa, similares a Transporte Espinal, por lo que la competencia en el sector es fuerte. El sector se encuentra atomizado, por lo que este tipo de competencia de este sector conlleva a una disminución en el precio del servicio.</p>   |
| <p>A2: El contexto COVID afectó a la cadena operativa, en la cual diversos minoristas se han visto obligados a suspender sus laborales. De esta manera, la demanda y la carga laboral de Transporte Espinal no cubriría sus costos.</p>   |
| <p>A3: El gobierno del Perú ante el nuevo contexto de pandemia por el Covid 19 y las nuevas necesidades sanitarias, promulgó una nueva normativa de trabajo que cumpla con estas nuevas necesidades. El incumplimiento de esta normativa, puede desencadenar en multas bastante altas y el rompimiento de relaciones laborales importantes para la organización.</p>  |
| <p>A4: Regulación del nivel de plomo en las pinturas, se ha identificado nivel que exacerban los niveles máximos o permitidos por las personas, ante esto se busca realizar una reinversión en el tema para cuidar toda la cadena de suministro involucrada.</p>  |
| <p>A5: Regularización del nivel de Dióxido de Carbono en los países latinoamericanos; por ello, se está incorporando nuevos medios de transportes que son menos contaminantes para el medioambiente.</p>  |
| <p>A6: Se ha identificado mayor cantidad de robos en las calles, haciendo así que sea más incierto el poder salir a la calle de una manera confiada y segura.</p>   |
| <p>A7: A raíz de la pandemia, el desempleo nacional se ha incrementado, afectando así a la salud mental.</p>  |
| <p>A8: Dada la cuarentena se cerraron diversos rubros a nivel nacional y con ello muchas de las actividades a las cuales se dedicaban, considerando que posteriormente, la reactivación se dio de manera gradual.</p>   |
| <p>A9: Reducción del PBI Nacional, si bien se está buscando manera de reactivación y apoyo, conjuntamente se está poniendo en riesgo la confianza y seguridad como país.</p>  |
| <p>A10: Inestabilidad política, muestra al país como un país incierto, alejando así las posibles inversiones en proyectos nacionales</p>  |

TABLA D7: ANSOFF

Cuando una empresa busca mejorar la rentabilidad existen tres grandes alternativas, “achicarse”, mantenerse y crecer. En cualquiera de los tres escenarios es necesario saber dónde se encuentra actualmente, dónde quiere llegar y cuál es esa “ruta adecuada” que logrará que alcance los objetivos establecidos. El objetivo principal de esta herramienta, es la de poder visualizar desde el enfoque de los productos y mercados que la empresa atiende en la actualidad hacia cuál dirección se mueve (Martínez Lobatón, 2006). Los primeros tres cuadrantes, penetración del mercado, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos pertenecen a las estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación.

Tabla D7: Matriz Ansoff

|          |          | PRODUCTOS   |  |
|----------|----------|---|--|
|          |          | ACTUALES  | NUEVOS   |
| MERCADOS | ACTUALES | <b>PENETRACION DEL MERCADO</b><br>Estudio de mercado<br>Posicionamiento en el mercado.<br>Estrategia comercial y de marketing para la captación de nuevos clientes. | <b>LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS</b><br>No vende productos |
|          | NUEVOS   | <b>DESARROLLO DEL MERCADO</b><br>Ampliar la zona de reparto, principalmente, aledaña a Lima.  | <b>DIVERSIFICACIÓN</b><br>No tendría                         |

Fuente: (Martínez Lobatón, 2006)

En el caso de Transporte Espinal, se aplicarán dos estrategias dado que, si bien no ofrece productos, su negocio es el ofrecer el servicio de carga, para ello se partirá desde la “Penetración de Mercado” para poder afianzar lazos en su mercado actual; es decir, se busca que pueda afianzar y desarrollarse con mayor confianza y éxito en su mercado, con los stakeholders que cuenta, tanto clientes, como proveedores. Para ello, se realizará un estudio de mercado, el cual determinará que pueda conocer mejor su entorno y pueda aplicar estrategias de manera directa para así lograr el posicionamiento en el mercado y a futuro poder desarrollar estrategias comerciales y de marketing/publicidad para poder captar nuevos clientes. Segundo, realizará “Desarrollo de Mercado” ya que se ha identificado que una oportunidad que podría aprovechar Transporte Espinal es la de poder abarcar nuevos territorios, principalmente, zonas aledañas a la Región Lima, tales como Ica, Cañete, Nazca.

## TABLA D8: Estrategias Genéricas de Porter

La finalidad de esta contribución de Porter es ofrecer un conjunto de estrategias que permitan sobreponerse a la competencia evaluando y seleccionando cuál entre ellas es la más óptima para la organización (David, 2013). Los principales ejes que generan una ventaja competitiva son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En el caso de Transporte Espinal, la estrategia más acorde a su estructura de gestión y sector sería la del enfoque de costos bajo (Tipo 4). La finalidad de la empresa es reconocer a un grupo en específicos de clientes y, a partir de ello, iniciar el proceso de posicionamiento o penetración de mercado. Para dicho objetivo, partiendo de que es una pequeña empresa, es útil comenzar con el incremento de sus unidades de trabajo con la intención de hacer frente a la demanda creciente de sus actuales socios y tener disponibles unidades de transporte para los nuevos clientes. Al mismo tiempo, ya haber conseguido clientes potenciales y evaluar la posibilidad de financiar dichas unidades con entidades bancarias. Los precios unitarios serían los más bajos posibles en el mercado cubriendo sus obligaciones financieras, gastos operativos y generando cierto margen de ganancia.

La competencia en el sector transporte en Lima no tratan de especializarse en un segmento en específico, más aún las pequeñas empresas. En ellas, la subsistencia es lo primordial y pueden pasar varios años tratando de conseguir un cliente duradero. Este caso fue el inicio de Transporte Espinal, quien ahora debido a su experiencia en el sector dispone de cierto reconocimiento en las empresas manufactureras de pintura. Aun así, la empresa debería enfocar sus esfuerzos en encontrar oportunidades que las medianas o grandes empresas aún no acaparan. Inclusive, la organización debe tomar en consideración las siguientes condiciones las cuales convierten a la estrategia enfoque de bajo costo en una variable atractiva: el nicho de mercado es grande, rentable y en crecimiento; cuando los líderes de la industria consideran que es demasiado costoso satisfacer las necesidades del mercado objetivo o que ellos no reconozcan a dicho nicho crucial para su éxito.

## ANEXO E: FOTOS

Figura E1: Sede Transporte Espinal



Fuente: Elaboración Propia

Figura E2: Unidades de Transporte de Transporte Espinal



Fuente: Elaboración Propia

Figura E3: Unidades de Transporte de Transporte Espinal



Fuente: Elaboración Propia

Figura E4: Garage de Transporte Espinal



Fuente: Elaboración Propia