



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Orientación emprendedora y familiness en el potencial
transgeneracional de la empresa Savar Corporación
Logística S.A.**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

**Fiorella Alexandra Pilares Lea
Alvaro José Riega Morón**

Asesor(es):
Dra. Jessika Milagros Vásquez Neyra

Lima, junio de 2021



Resumen

La sucesión es uno de los mayores retos al que se enfrentan las empresas familiares. Se estima que solo el 30% logra pasar a la segunda generación, mientras que a la tercera solo el 15%. En tal sentido, el objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la orientación emprendedora y el *familiness* con el potencial transgeneracional de la empresa familiar Savar Corporación Logística S.A. La investigación siguió un enfoque cualitativo, para lo cual se realizaron entrevistas a profundidad con cinco miembros de la familia empresaria. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora, y el instrumento contó con un total de cuarenta y tres preguntas. Asimismo, para el desarrollo del estudio se empleó el modelo elaborado por el proyecto *Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices* (STEP), creado en el año 2005 por Babson College de Massachusetts, en colaboración con un grupo de universidades europeas y escuelas de negocios. Se identificó que existe una relación entre las variables estudiadas (orientación emprendedora, *familiness*, desempeño empresarial y potencial transgeneracional), y que su capacidad para representar una ventaja o una restricción para la empresa, finalmente afecta su potencial transgeneracional. Asimismo, se encontró que un aspecto por mejorar es el desarrollo y fortalecimiento del gobierno familiar. La investigación concluyó que las variables orientación emprendedora y *familiness* se relacionan con el desempeño alcanzado por la compañía en términos financieros, emprendedores y sociales, lo que a su vez se relaciona con el potencial transgeneracional de la empresa familiar.



Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1 Planteamiento del problema	15
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	15
1.2. Identificación y formulación del problema.....	18
1.2.1. <i>Problema general</i>	18
1.2.2. <i>Problemas específicos</i>	18
1.3. Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	19
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	19
1.4. Justificación de la investigación.....	19
1.4.1. <i>Justificación práctica</i>	19
1.4.2. <i>Justificación teórica</i>	20
1.5. Delimitación de la investigación.....	20
1.6. Limitaciones de la investigación.....	20
Capítulo 2 Marco Teórico	23
2.1. Antecedentes de la investigación.....	23
2.2. Bases teóricas.....	32
2.2.1. <i>Modelo STEP</i>	32
2.2.2. <i>Definición de variables</i>	34
2.2.2.1. <i>Orientación emprendedora</i>	34
2.2.2.1.1. <i>Autonomía</i>	36
2.2.2.1.2. <i>Innovación</i>	36
2.2.2.1.3. <i>Toma de riesgo</i>	37
2.2.2.1.4. <i>Proactividad</i>	37
2.2.2.1.5. <i>Agresividad competitiva</i>	37
2.2.2.2. <i>Familiness</i>	37
2.2.2.2.1. <i>Liderazgo</i>	40
2.2.2.2.2. <i>Redes de contacto</i>	40

2.2.2.2.3. <i>Capital financiero</i>	40
2.2.2.2.4. <i>Toma de decisiones</i>	40
2.2.2.2.5. <i>Cultura</i>	40
2.2.2.2.6. <i>Relaciones</i>	41
2.2.2.2.7. <i>Gobierno</i>	41
2.2.2.2.8. <i>Conocimiento</i>	41
2.2.2.3. <i>Desempeño empresarial</i>	41
2.2.2.3.1. <i>Desempeño emprendedor</i>	42
2.2.2.3.2. <i>Desempeño financiero</i>	42
2.2.2.3.3. <i>Desempeño social</i>	42
2.2.2.4. <i>Potencial transgeneracional</i>	42
2.3. <i>Definición de términos básicos</i>	43
2.4. <i>Operacionalización de variables e indicadores</i>	45
Capítulo 3 Metodología	53
3.1. <i>Diseño metodológico</i>	53
3.1.1. <i>Tipo de investigación</i>	53
3.1.2. <i>Diseño de la investigación</i>	54
3.2. <i>Diseño muestral</i>	54
3.3. <i>Diseño del instrumento de recolección de datos</i>	55
3.4. <i>Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos</i>	57
3.5. <i>Procesamiento y análisis de datos</i>	58
Capítulo 4 Resultados y discusión	61
4.1. <i>Descripción general de la empresa</i>	61
4.2. <i>Descripción de variable-dimensiones</i>	61
4.2.1. <i>Orientación emprendedora</i>	61
4.2.1.1. <i>Autonomía</i>	61
4.2.1.2. <i>Innovación</i>	62
4.2.1.3. <i>Toma de riesgo</i>	62
4.2.1.4. <i>Proactividad</i>	63
4.2.1.5. <i>Agresividad competitiva</i>	64

4.2.2. <i>Familiness</i>	64
4.2.2.1. Liderazgo.....	64
4.2.2.2. Redes de contacto.....	65
4.2.2.3. Capital financiero.....	66
4.2.2.4. Toma de decisiones.....	66
4.2.2.5. Cultura.....	67
4.2.2.6. Relaciones.....	67
4.2.2.7. Gobierno.....	68
4.2.2.8. Conocimiento.....	68
4.2.3. <i>Desempeño empresarial</i>	69
4.2.3.1. Emprendedor.....	69
4.2.3.2. Financiero.....	70
4.2.3.3. Social.....	70
4.2.4. <i>Potencial transgeneracional</i>	71
4.3. Valoración variable-dimensión.....	74
4.4. Interpretación de resultados.....	76
4.4.1. <i>Relación entre orientación emprendedora y desempeño empresarial</i>	76
4.4.2. <i>Relación entre familiness y desempeño empresarial</i>	79
4.4.3. <i>Relación entre familiness y orientación emprendedora</i>	84
4.4.4. <i>Relación entre desempeño empresarial y potencial transgeneracional</i>	88
Conclusiones	91
Aporte	93
Recomendaciones	95
Lista de Referencias	97
Apéndices	107



Lista de tablas

Tabla 1: Matriz de operacionalización.....	45
Tabla 2: Muestra de investigación.....	55
Tabla 3: Cantidad de preguntas para las variables de control.....	56
Tabla 4: Cantidad de preguntas para las variables de estudio.....	57
Tabla 5: Validación de expertos.....	58
Tabla 6: Principales hallazgos por dimensión.....	71
Tabla 7: Valoración variable-dimensión.....	74
Tabla 8: Relación entre orientación emprendedora y desempeño empresarial.....	76
Tabla 9: Relación entre <i>familiness</i> y desempeño empresarial.....	79
Tabla 10: Relación entre <i>familiness</i> y orientación emprendedora.....	84
Tabla 11: Relación entre desempeño empresarial y potencial transgeneracional.....	88





Lista de figuras

Figura 1: Modelo de las 15 causas.....	17
Figura 2: Marco de investigación para el emprendimiento transgeneracional.....	34
Figura 3: Sistema de empresa familiar y <i>familiness</i>	38
Figura 4: Modelo de visión basado en recursos de la familia.....	39
Figura 5: Modelo de capital social de la familia.....	39
Figura 6: Facturación anual Savar Corporación Logística S.A. (en millones de S/.).....	70





Introducción

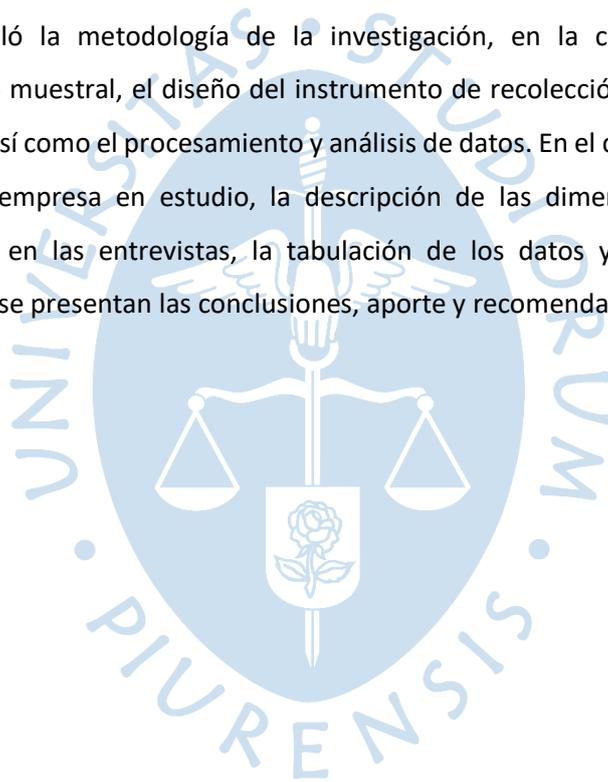
Uno de los mayores problemas al que se enfrentan las empresas familiares, las cuales se caracterizan por ser de propiedad de una sola familia, que al mismo tiempo la opera, administra, o ejerce otra manera de control sobre ella (Gallo, 1996, citado en Martínez, 2016), está relacionado con el proceso de sucesión a las siguientes generaciones (Handler, 1994). Se estima que solo el 30% logra pasar a la segunda generación, mientras que a la tercera generación solo el 15% (Ward, 2004; Rodríguez, 2019). Al respecto, son diversas las causas que limitan la sucesión en las empresas familiares, como son la falta de planificación de la sucesión, la selección del nuevo líder, la resistencia al cambio y a la profesionalización, la superposición de los roles empresariales y familiares, la resistencia del fundador para dejar las riendas de la empresa, así como la ausencia de liderazgo (Pérez y Gisbert, 2012). Otros autores como Moreira y Tutiven (2017) sostienen que son los conflictos familiares uno de los mayores problemas que afectan la sucesión.

Si bien se han desarrollado diversos estudios orientados a comprender la problemática de la sucesión en las empresas familiares, existen ciertos vacíos en cuanto al desarrollo de un estudio integral para comprender qué elementos son necesarios para que la empresa familiar pueda pasar a manos de las siguientes generaciones. De acuerdo al modelo elaborado por el proyecto *Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices* (STEP) (2005), existen dos variables que son relevantes para poder hacer un análisis integral de la empresa familiar y en consecuencia determinar la posibilidad que tiene de pasar a manos de las siguientes generaciones, es decir, su potencial transgeneracional. Dichas variables son la orientación emprendedora y el *familiness*, términos introducidos por Miller (1983) y Habbershon y Williams (1999), respectivamente. Asimismo, el comportamiento que presenten dichas variables se ve reflejado en otra variable denominada desempeño empresarial, la cual comprende tres dimensiones: financiera, emprendedora y social (Habbershon et al., 2010).

Para la investigación se estudió a la empresa Savar Corporación Logística S.A., con el objetivo de analizar la relación entre la orientación emprendedora y el *familiness* con el potencial transgeneracional de la empresa, de acuerdo al modelo elaborado por el proyecto STEP. Savar es una empresa familiar peruana que cuenta con cuarenta años en el mercado. Asimismo, tiene cuatro unidades principales de negocio, las cuales son minería, comercio exterior y aduanas, almacenamiento, y distribución. Actualmente la empresa es liderada por su fundador, quien también se desempeña como Gerente General y Presidente de Directorio. Asimismo, actualmente siete integrantes de la segunda generación participan en la empresa. En tal sentido, el desarrollo de la investigación resultó conveniente puesto que a partir de la aplicación del modelo elaborado por el

proyecto STEP se pudo conocer si existe o no potencial transgeneracional en la empresa familiar. Asimismo, se identificaron aspectos que requieren ser mejorados para fortalecer dicho potencial.

La tesis se ha organizado en cuatro capítulos: el primero expone el planteamiento del problema de la investigación. Allí se trabajó la realidad problemática, la formulación de los problemas y objetivos de la investigación, tanto generales como específicos, la justificación de las razones por las que se considera conveniente que se lleve a cabo la investigación, así como la delimitación y limitaciones del estudio. Segundo, se desarrolló el marco teórico, en el cual se trabajaron los antecedentes de la investigación, la definición de las variables en estudio, el modelo empleado en la investigación, así como la matriz de operacionalización, en la que se presenta las definiciones tanto de las variables como de sus dimensiones, así como los indicadores empleados para cada dimensión. En el tercero, se desarrolló la metodología de la investigación, en la cual se trabajó el diseño metodológico, el diseño muestral, el diseño del instrumento de recolección de datos, incluyendo su validez y confiabilidad, así como el procesamiento y análisis de datos. En el cuarto capítulo se presenta una descripción de la empresa en estudio, la descripción de las dimensiones en función de la información recopilada en las entrevistas, la tabulación de los datos y la interpretación de los resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones, aporte y recomendaciones de la investigación.



Capítulo 1

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

Las empresas familiares, tanto pequeñas, medianas y grandes, desempeñan un rol importante en la sociedad. Según Cadima (2012) estas empresas contribuyen de manera notable con la creación de puestos de trabajo, generación de riqueza y a la satisfacción de las distintas necesidades de las economías. Se estima que estas empresas generan entre el 70% y 90% del PBI anualmente a nivel mundial (Deloitte, 2019, p. 2). Según un estudio realizado por *Ernst & Young* (EY) (citado en Montalbetti, 2016, p. 11) durante los años 2014 y 2015, en Latinoamérica las empresas familiares llegan a emplear al 70% de la población económicamente activa. En tal sentido, la presencia de las empresas familiares en relación al total de empresas a nivel mundial es significativo. Según Poza (citado en Gómez-Betancourt et al., 2012, p. 39), en los países desarrollados las empresas familiares representan el 80% de las empresas existentes, mientras que en los países en desarrollo llegan a representar en algunos casos hasta el 98%.

En tal sentido, el Perú no es un país ajeno a las cifras mencionadas anteriormente. Según Mariana Garland, Presidente de Directorio de la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF), se estima que en el país las empresas que tienen origen familiar son más del 90%, están ubicadas en distintos sectores productivos y comerciales, generan entre el 60% y 70% del empleo a nivel nacional y contribuyen con el 40% del PBI (El Peruano, 2018).

Teniendo en cuenta el importante rol que desempeñan las empresas familiares en la sociedad, la supervivencia, crecimiento y continuidad de estas empresas es fundamental para el desarrollo de las economías. Sin embargo, es precisamente la sucesión el mayor problema al que se enfrentan la mayoría de las empresas familiares (Handler, 1994, p. 133; Chua et al., 2003), lo cual incluye un deliberado y sistemático esfuerzo de una organización en asegurar la continuidad del liderazgo en posiciones clave, conservar y desarrollar el capital intelectual y de conocimiento para el futuro, y fomentar el avance individual (Rothwell, 2005, p. 10). A diferencia de las empresas no familiares, las empresas familiares reúnen un conjunto de características que las hacen únicas y que ejercen una influencia en la forma en que son gestionadas. Alburqueque (2016) sostiene que para que una empresa familiar sea considerada como tal, debe reunir tres características: una o dos familias deben poseer más del 50% de la propiedad de la empresa, los miembros de la familia deben desempeñar puestos de dirección, y debe existir la voluntad por parte de los miembros de la familia de transferir la empresa a las siguientes generaciones. Por su parte, Chrisman, Chua y Zahra (2003) sostienen que lo que

diferencia a una empresa familiar de otras organizaciones con fines de lucro es la influencia de la familia en la toma de decisiones y operaciones de la empresa (p. 359). Respecto a la problemática de la sucesión, se han realizado diversas investigaciones con el propósito de identificar cuáles son las razones por las que las empresas familiares tienen un tiempo corto de duración y no logran ser sostenibles por varias generaciones a través del tiempo. Handler y Kram (1988) sostienen que el fracaso en el plan de sucesión se debe a la resistencia que existe en diferentes niveles. Para el propietario, los factores asociados con la resistencia incluyen la falta de otros intereses, la identidad psicológica con la empresa y el miedo al envejecimiento, la jubilación y la muerte (Handler, 1990). Roldán et al. (1995), enfocándose en la realidad de las empresas familiares españolas, plantean que los problemas de sucesión se centran en dos grandes grupos: los problemas fiscales, que dificultan y encarecen el proceso sucesorio, y los conflictos familiares que surgen en la empresa familiar respecto al cambio generacional. Otros autores como Koropp et al. (2013) sostienen que las empresas familiares fallan en su proceso de sucesión debido a cuestiones financieras, como un insuficiente e inapropiado financiamiento y una débil estructura financiera. Moreira y Tutiven (2017) señalan que son los conflictos familiares uno de los mayores problemas que afectan la sucesión, ya que la perspectiva individual de cada integrante de la familia sobre la empresa ocasiona que la gestión de la misma se dificulte. Por su parte, Boero, en relación al problema de la sucesión, afirma lo siguiente:

El 60% de los problemas que afectan a las empresas familiares son a causa de una mala comunicación y confianza, el 25% se debe a la falta de preparación de la siguiente generación y el 15% a la carencia de planificación financiera, tributaria y legal. Todo esto debido a la falta de profesionalización y a la ausencia de un desarrollo organizacional y de un sistema de gestión e información adecuados. También se debe a la dependencia en el fundador/gerente y a la resistencia de la incorporación de socios y ejecutivos externos de primera línea, lo cual genera un desequilibrio entre el crecimiento de la organización y el desarrollo armónico de los intereses familiares y empresariales, ocasionando estancamientos, baja productividad, baja competitividad e inclusive quiebres (Diario Gestión, 2018, 47s).

Fuentes (2009) considera que son quince los factores o causas que dificultan el cambio generacional en las empresas familiares, tal como se muestra en la Figura 1, y que es la capacidad de la familia para solucionar las dificultades lo que condicionará en mayor o menor grado el éxito con el que se lleve a cabo la sucesión.

Figura 1*Modelo de las 15 causas*

FORMACIÓN	1. Resistencias para entrar de los hijos-sucesores
	2. Insuficiente nivel de formación de los sucesores
INGRESO EN EL NEGOCIO	3. Abismo generacional
	4. Personalidad paternal del fundador
	5. Tensiones y conflictos familiares
	6. Errónea concepción del sistema empresa-familia
	7. Falta de organización empresarial
	8. Ausencia de un sueño compartido
	9. Influencia de fuerzas externas
TRABAJO CONJUNTO	10. Inadecuado planteamiento del hecho sucesorio
	11. Resistencias del fundador para abandonar
	12. Carencia de diferentes alternativas sucesorias
CESIÓN DE LA BATUTA	13. Inexistencia de un plan de retiro para el fundador
	14. Inadecuada estructura de gobierno (Foros y planes)
	15. Ausencia de una adecuada re-organización empresarial

Fuente: Fuentes (2009)

Como consecuencia de los diversos problemas que enfrentan las empresas familiares y que no llegan a ser resueltos, no todas logran pasar a manos de las siguientes generaciones. Ward (2004) sostiene que aproximadamente el 30% y 15% de las empresas familiares llegan a transferirse a la segunda y tercera generación, respectivamente. Si bien se han realizado diversas investigaciones respecto a dicha problemática, aún no se percibe una mejora significativa en los porcentajes de continuidad. En una entrevista realizada en el año 2017 a Cesar Cáceres, profesor de la Universidad de Piura y director del Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares de la misma universidad, afirmaba lo siguiente:

En el Perú, del total de empresas familiares solo pasan a la segunda generación el 30%, y a la tercera generación el 15% o menos. Estas cifras, si bien son cifras peruanas, son muy parecidas a las del resto de países de Latinoamérica y algunos países europeos. (Posgrado y Especialización Udep, 2017, 2m25s).

En el Perú, un caso particular de empresa familiar es el de Savar Corporación Logística S.A., la cual se dedica a la prestación de servicios logísticos y cuenta con 40 años en el mercado, experiencia que en el año 2019 le permitió ser la empresa encargada de gestionar el trabajo logístico en la realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 (La República, 2019). En una entrevista realizada ese mismo año a David Kuoman Jiménez, Director de Savar, señaló que el trabajo

logístico implicó distribuir todo el material deportivo, así como los implementos de las 40 sedes olímpicas, lo cual incluía la recepción y colocación de los materiales en el lugar indicado, para lo cual se emplearon 50 camiones que trabajaron las 24 horas del día (E & D Comunicaciones, 2019). Actualmente la empresa es liderada por su fundador, el señor David Kuoman Saavedra, quien se desempeña como Gerente General y Presidente del Directorio. Asimismo, siete miembros de la segunda generación también se encuentran trabajando en la compañía, preparándose para asumir en un futuro las riendas de la organización. En tal sentido, para conocer con mayor detalle cuál es la situación actual de la empresa respecto a su gestión, y contribuir con el fortalecimiento de su potencial transgeneracional, la investigación empleó como guía el proyecto STEP, analizando todos los componentes de su modelo, los cuales son el *familiness*, la orientación emprendedora, el desempeño empresarial y el potencial transgeneracional. Fundado en el año 2005 por Babson College de Massachusetts y al que actualmente están afiliadas 48 universidades en todo el mundo, dentro de ellas la Universidad de Piura, el proyecto STEP tiene como objetivo el estudio de familias empresarias, específicamente su capacidad para crecer, al mismo tiempo que generan valor económico y social, y perpetúan el legado emprendedor en las siguientes generaciones.

1.2. Identificación y formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la orientación emprendedora y el *familiness* con el potencial transgeneracional de la empresa Savar Corporación Logística S.A.?

1.2.2. Problemas específicos

1.2.2.1. ¿Cuál es la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño empresarial en la empresa Savar Corporación Logística S.A.?

1.2.2.2. ¿Cuál es la relación entre el *familiness* y el desempeño empresarial en la empresa Savar Corporación Logística S.A.?

1.2.2.3. ¿Cuál es la relación entre el *familiness* y la orientación emprendedora en la empresa Savar Corporación Logística S.A.?

1.2.2.4. ¿Cuál es la relación entre el desempeño empresarial y el potencial transgeneracional en la empresa Savar Corporación Logística S.A.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. *Objetivo general*

Analizar la relación entre la orientación emprendedora y el *familiness* con el potencial transgeneracional de la empresa Savar Corporación Logística S.A.

1.3.2. *Objetivos específicos*

1.3.2.1. Identificar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño empresarial en la empresa Savar Corporación Logística S.A.

1.3.2.2. Identificar la relación entre el *familiness* y el desempeño empresarial en la empresa Savar Corporación Logística S.A.

1.3.2.3. Identificar la relación entre el *familiness* y la orientación emprendedora en la empresa Savar Corporación Logística S.A.

1.3.2.4. Identificar la relación entre el desempeño empresarial y el potencial transgeneracional en la empresa Savar Corporación Logística S.A.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. *Justificación práctica*

La investigación se justifica por las razones que se presentan a continuación:

Al emplear el modelo propuesto por el proyecto STEP y realizar un análisis integral de la empresa familiar en lo que respecta a su capacidad de poder ser sostenible en el futuro por las siguientes generaciones, se busca diagnosticar las oportunidades de mejora que tiene la empresa, y en consecuencia compartir dicho análisis con los propietarios de la organización, con el objetivo de que puedan aplicar las mejoras necesarias. De esta manera, se espera que la empresa siga siendo sostenible en el tiempo y pueda ir alcanzando un crecimiento gradual, incrementando así sus resultados económicos. De la misma manera, al ser la familia empresaria los propietarios de la empresa, se espera que con el fortalecimiento de la gestión de la compañía se vean también económicamente beneficiados al alcanzar un incremento en su patrimonio.

Asimismo, al contribuir con el fortalecimiento del potencial transgeneracional de la empresa familiar, esta podrá seguir generando valor en la sociedad, beneficiando a los agentes que se relacionan directa o indirectamente con ella, dentro de los cuales se encuentran El Estado, a través de

la recaudación de impuestos, los clientes, los acreedores, los proveedores, etc. Adicionalmente, la organización podrá seguir siendo una fuente importante de generación de empleo.

1.4.2. Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, la investigación se justifica por las siguientes razones:

Si bien tanto en el plano internacional y local se han realizado diversas investigaciones relacionadas con el cambio generacional en las empresas familiares, existen ciertos vacíos en cuanto al desarrollo de un análisis integral de la empresa familiar. En tal sentido, al aplicar el modelo completo propuesto por el proyecto STEP en el caso de la empresa Savar, se busca cerciorar la importancia del análisis de cada una de las variables y dimensiones contempladas en el modelo para evaluar si efectivamente existe o no potencial transgeneracional en la empresa familiar, aportando de esta manera con el conocimiento científico.

De otro lado, teniendo en cuenta que la investigación está enfocada en una empresa familiar peruana, se busca conocer con mayor detalle el comportamiento y relación de las variables y dimensiones del modelo considerando las características del entorno del país, generando así un importante aporte nacional.

1.5 Delimitación de la investigación

El estudio estuvo enfocado principalmente en la familia empresaria, propietaria de la empresa Savar, la cual se dedica a la prestación de servicios logísticos en el Perú, y dentro de la familia en aquellos miembros que tengan una participación activa en el negocio y al mismo tiempo cuenten con experiencia dentro del mismo, con el objetivo de recoger la mayor cantidad de información posible. De otro lado, la investigación se llevó a cabo durante los años 2019, 2020 y el primer bimestre del 2021.

1.6. Limitaciones de la investigación

La investigación se vio parcialmente afectada por las siguientes limitaciones:

Por razones de tiempo y disponibilidad tres miembros de la familia que trabajan en la empresa decidieron no participar de la investigación, y en consecuencia no se pudo conocer su percepción y opinión respecto a las preguntas incluidas en el instrumento de investigación.

Por razones de confidencialidad, además de las ventas y los porcentajes de crecimiento anuales, no fue posible contar con mayor información respecto a la situación financiera de la empresa,

lo cual limitó la posibilidad de efectuar un análisis más profundo del desempeño económico de la organización.





Capítulo 2

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

La investigación de Wilson y Tonner (2020) en su artículo “Doing family: The constructed meanings of family in family farms” tuvo como objetivo explorar el significado de la familia en las empresas familiares y el *familiness* como un recurso que brinda ventaja competitiva a la empresa. El estudio siguió una metodología cualitativa, para lo cual se realizaron diez entrevistas con miembros de cinco granjas familiares escocesas. Las entrevistas estuvieron enfocadas en los roles familiares, las relaciones y las prácticas diarias dentro de la empresa familiar, así como en las redes de contacto manejadas por la empresa. Los resultados de la investigación mostraron que la familia y sus características se muestran en la empresa de diferentes maneras, en sus actividades de diversificación y en las prácticas de integración. Las actividades principales de la empresa proporcionan un espacio para que los miembros de la familia negocien su posición con la familia y puedan demostrarlo también fuera del hogar. Las actividades de diversificación son utilizadas como una forma de ampliar los límites de la empresa familiar, proporcionando funciones para la familia y la familia extendida. Asimismo, los resultados mostraron que las empresas familiares se ven beneficiadas por las redes de contacto establecidas y por las relaciones entre los miembros de la familia. En consecuencia, la acumulación de dichas prácticas puede dar lugar a empresas familiares más fuertes y duraderas.

La investigación de Suk et al. (2020) en su artículo “Entrepreneurial orientation, resource orchestration capability, environmental dynamics and firm performance: A test of three-way interaction” propone que la orientación emprendedora tiene un impacto en los resultados de la empresa, y que en dicho contexto la capacidad de administración de los recursos y la dinámica del entorno ejercen roles moderadores. Para el estudio se tomó como muestra a 301 empresas manufactureras y de servicios coreanas a las que se les aplicó una encuesta para luego medir las variables mediante la aplicación de escalas. La investigación concluyó que tanto la capacidad de la administración de los recursos como la dinámica del entorno desempeñan un papel moderador que fortalece la relación entre la orientación emprendedora y los resultados de la empresa. En tal sentido, se observó que los resultados de la empresa se ven significativamente mejorados cuando el nivel de la administración de los recursos y la dinámica del entorno son altos.

La investigación de Schepers et al. (2020) en su artículo “Long-term orientation as a resource for entrepreneurial orientation in private family firms: The need for participative decision making” propone que la orientación a largo plazo de una empresa tiene un impacto en la orientación

empresarial de la misma, y que en dicha relación la toma de decisiones participativa, la cual se lleva a cabo mediante la búsqueda de consensos y no a través de procesos autocráticos, ejerce un rol moderador. En tal sentido, el efecto de la orientación a largo plazo en la orientación empresarial será mejor si el nivel de la toma de decisiones participativa aumenta. Para el estudio se aplicó una encuesta a 209 empresas familiares de Flanders, ubicada al norte de Bélgica. La investigación concluyó que efectivamente, existe una relación positiva entre la orientación a largo plazo y la orientación empresarial, y que un proceso de toma de decisiones participativa modera positivamente dicha relación.

La investigación de Sievinen et al. (2020) en su artículo "Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners" propone que los propietarios de una empresa familiar pueden ejercer un rol activo en el proceso de cambio de la empresa, al mismo tiempo que contribuyen a generar un equilibrio entre la nueva dirección de la empresa y el pasado. Asimismo, los autores sostienen que la influencia de los propietarios no solo se lleva a cabo a través de su participación en la junta de accionistas, sino también de manera indirecta mediante conversaciones con el equipo de alta dirección y con los miembros de la familia. El estudio se realizó en una empresa familiar con una trayectoria de 96 años, la cual estaba atravesando por una renovación estratégica. Asimismo, se siguió una metodología cualitativa, mediante la aplicación de 12 entrevistas semiestructuradas con una duración entre 60 y 90 minutos, las cuales se realizaron en un periodo de cinco meses. Los autores también contaron con acceso a los archivos corporativos, tales como agendas, actas y materiales de presentación de las juntas directivas. La investigación concluyó que efectivamente, los propietarios de la empresa familiar ejercen una influencia en el proceso de renovación estratégica de la empresa. Por ejemplo, dicha influencia proporcionó información útil a los directores externos y al Gerente General de la empresa para enfocar su búsqueda de alternativas cuando la incertidumbre del entorno era alta, y la empresa, que había iniciado un proceso de renovación voluntario, tenía varios caminos de elección disponibles. De otro lado, los resultados también mostraron que el compromiso y la reputación de los propietarios de la empresa para contratar a candidatos de alta calidad, a menudo de mayor calibre que el tamaño de la empresa, ayuda a garantizar que dichos miembros independientes y no familiares no duden en expresar sus opiniones cuando se lleven a cabo las reuniones.

La investigación de Cabrera-Suárez et al. (2020) en su artículo "Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa" propone que la identificación de la familia con la empresa es un aspecto clave que explica las diferencias que existen entre las empresas familiares respecto al nivel de importancia que se brinda a los objetivos no financieros. Para el estudio se aplicaron encuestas estructuradas a los miembros de los equipos de alta

dirección de 173 empresas familiares españolas. La encuesta fue aplicada a más de un miembro por empresa, con el objetivo de reducir el efecto de las percepciones individuales y poder realizar una evaluación más objetiva. Se obtuvieron un total de 374 cuestionarios válidos. La investigación concluyó que efectivamente, el nivel de importancia que las empresas familiares le otorgan a los objetivos no financieros, depende en gran medida de la identificación que los integrantes de la familia tengan con la empresa, y que, en dicho contexto, el clima de las relaciones entre los miembros de la familia empresaria ejerce un rol fundamental. En tal sentido, la investigación demuestra que el clima familiar es un punto crítico que garantiza la sostenibilidad de la riqueza socioemocional de la familia empresaria, siempre y cuando se logre también generar una identificación de la familia con la empresa. En consecuencia, mientras sea mayor el nivel de la presencia familiar en la gestión de la empresa, mayor importancia representará el papel de la identificación familiar con la empresa respecto a la relevancia otorgada a los objetivos no financieros. De otro lado, los resultados obtenidos resaltan la importancia del establecimiento del gobierno en las empresas familiares, destacando que instrumentos o espacios de interacción como los Consejos de Familia y el establecimiento del Protocolo Familiar son aspectos esenciales que contribuyen significativamente al fortalecimiento del compromiso que los integrantes de la familia tienen con la continuidad y el crecimiento de la empresa a largo plazo, así como para transmitir dicho compromiso con los equipos de gestión de la empresa en los que se cuenta con la participación de miembros externos a la familia, lo cual sugiere que si bien son los miembros de la familia quienes generalmente controlan los equipos de alta dirección en las empresas familiares, la influencia ejercida por los directivos no familiares en el proceso de toma de decisiones estratégicas también desempeña un rol importante. Por lo tanto, el grado de identificación que dichos ejecutivos externos experimenten con la empresa, así como su compromiso con la misma, es también un aspecto clave. En consecuencia, la gestión de las relaciones entre los miembros de los equipos de la alta dirección (familiares y no familiares) debe desarrollarse de manera adecuada, teniendo en cuenta el grado de influencia que pueden ejercer aspectos como la comunicación y la confianza en el funcionamiento de dichos equipos y en el nivel de identificación de todos sus miembros.

La investigación de Afonso y Matias (2020) en su artículo "Family business performance: A perspective on family influence" tiene como objetivo analizar la relación entre la influencia familiar, medida mediante el poder, la experiencia y la cultura y el rendimiento de la empresa familiar, medido desde una perspectiva financiera y no financiera. El estudio tomó como muestra a 169 empresas familiares portuguesas a las cuales se les aplicó un cuestionario. La investigación concluyó que existe una relación negativa entre la experiencia con el rendimiento financiero, una relación positiva entre la cultura del compromiso familiar y el rendimiento (metas financieras y no financieras) y una relación

positiva entre la cultura de los valores familiares y las metas no financieras. Asimismo, los resultados mostraron también la importancia de un alineamiento entre las metas de la empresa y las metas de la familia.

La investigación de Hernández-Linares et al. (2019) en su artículo "The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance" tiene como objetivo examinar cómo las cinco dimensiones de la orientación emprendedora (innovación, proactividad, autonomía, agresividad competitiva y toma de riesgo) impactan en el desempeño de la empresa familiar, así como el efecto moderador de la riqueza socioemocional en dicha relación. La riqueza socioemocional se refiere a los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de influencia de la familia en la empresa y la perpetuación de la dinastía familiar (Gómez-Mejía et al., 2007). El estudio tomó como muestra a 609 empresas familiares españolas y portuguesas. La investigación concluyó que no todas las dimensiones de la orientación emprendedora ejercen el mismo nivel de influencia en el desempeño de la empresa, argumentando que solo la proactividad, la agresividad competitiva y la autonomía son significativas. Asimismo, los resultados obtenidos mostraron que la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa familiar se ve afectada por la preocupación de la familia en la preservación de la riqueza socioemocional, la cual moderaba la toma de riesgo positivamente y la innovación negativamente.

La investigación de Fredyna et al. (2019) en su artículo "Entrepreneurial orientation and product innovation: the moderating role of family involvement in management" tiene como objetivo analizar la relación entre la orientación emprendedora y la innovación en productos, así como el efecto moderador que ejerce la influencia familiar en la gestión de la empresa sobre dicha relación. El estudio tomó como muestra a un total de 634 administradores de empresas familiares ubicadas en la región de Murcia, España. La investigación concluyó que efectivamente, la orientación emprendedora impacta en la innovación en productos, demostrando también que la influencia familiar en la gestión de la empresa tiene un efecto moderador en dicha relación. En tal sentido, los resultados del estudio mostraron que mientras sea mayor el grado de influencia que la familia ejerce en la empresa, será menor el efecto de la orientación emprendedora en la innovación de productos. Por el contrario, cuando la influencia de la familia es baja, el efecto de la orientación emprendedora en la innovación en productos es mayor. En base a los resultados obtenidos, los autores sugieren que dicho efecto moderador negativo de la influencia familiar en la relación entre la orientación emprendedora y la innovación en productos puede corregirse mediante una mayor participación de miembros no familiares en la gestión de la empresa o a través de la profesionalización y formación de sus propios directivos.

La investigación de Botella-Carrubi y González-Cruz (2019) en su artículo "Context as a provider of key resources for succession: A case study of sustainable family firms" tiene como objetivo investigar cómo el contexto puede reducir el riesgo de fracasar en el proceso de sucesión. La familia y la empresa, que representan dicho contexto, son espacios donde se producen las interacciones entre los miembros de la familia y donde la sucesión toma lugar. Para tal propósito, se llevó a cabo un estudio de caso comparativo de tres empresas familiares españolas que han experimentado diferentes tipos de cambios organizacionales en relación a la sucesión en la gestión de la empresa. La investigación concluyó que la sucesión en las empresas familiares no obedece a un modelo único. En función de la profundidad, origen, necesidad y rapidez de la sucesión, las empresas llevan a cabo diferentes tipos de procesos de sucesión con distintos retos y características que contribuyen a asegurar la continuidad de la empresa familiar y la armonía de la familia. En tal sentido, el contexto, entendido como las estructuras de familia y empresa, normas y mecanismos de gobierno, desempeña un papel fundamental para que exista la capacidad de desarrollar diferentes recursos y capacidades que permitan a la empresa familiar llevar a cabo el proceso de sucesión. Por lo tanto, el estudio sugiere que es necesario que dicho contexto sea desarrollado cuidadosa y deliberadamente, de lo contrario, contar únicamente con un plan de sucesión no será suficiente para asegurar la continuidad de la empresa y la armonía de la familia.

La investigación de Hussain et al. (2019) en su artículo "Firm performance and family related directors: Empirical evidence from an emerging market" tiene como objetivo analizar el papel de los directores familiares en la empresa y su impacto en los resultados financieros. Para el estudio se tomó como muestra a 605 empresas familiares de Malasia que operan en los sectores de construcción, productos de consumo, hoteles, infraestructura, productos industriales, minería, plantaciones, propiedades, tecnología y comercio/servicios. La investigación concluyó que las empresas familiares que cuentan con una alta presencia de directores familiares alcanzan una rentabilidad superior, sustentada en una alta eficiencia de la gestión en el uso de los activos para generar ganancias, lo cual se debe a que los directores familiares poseen información superior sobre las operaciones de la empresa y por lo tanto tienen un horizonte de inversión más largo, lo cual conduce finalmente a una mayor eficiencia en las inversiones. Sin embargo, los resultados también mostraron que las empresas con una presencia alta de directores relacionados con la familia son vistas negativamente por el mercado y en consecuencia son menos valoradas, ya que los inversores tienden a percibir que el dominio del directorio por parte de los miembros de la familia podría conducir a una distribución de dividendos inadecuada y a expensas de los accionistas minoritarios, debido a que el poder indiscutible recae en los propietarios familiares. Los hallazgos proporcionan información relevante respecto a los

mecanismos de gobernanza de las empresas familiares en mercados emergentes y sus consecuencias para las percepciones de los inversores.

La investigación de Acosta de Mavárez et al. (2019) en su artículo "Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares" tiene como objetivo analizar qué elementos del sistema familiar pueden desempeñar un rol importante en la continuidad de las empresas familiares. La investigación fue de tipo documental-descriptiva, y se basó en teorías previas relacionadas con las empresas familiares. Los resultados obtenidos mostraron que más allá de factores empresariales y racionales, los elementos del sistema familiar que influyen en la continuidad de la empresa familiar están relacionados principalmente con el factor humano, lo cual incluye habilidades relacionadas con el liderazgo familiar, la cultura, y la capacidad para gestionar de manera adecuada las relaciones establecidas entre la familia y la empresa. En tal sentido, la investigación concluyó que, para lograr la continuidad de las empresas familiares, es necesario establecer estructuras formales de poder compartido, renovar los procesos tradicionales relacionados con la sucesión y liderazgo, y mejorar las vías de comunicación y el manejo de conflictos.

La investigación de Muñoz-Bullon et al. (2018) en su artículo "Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage" tiene como objetivo analizar cómo la participación de la familia en la propiedad, el control y la gestión, y la etapa generacional en la empresa (primera generación frente a las generaciones posteriores) influyen en la diversificación de la empresa familiar. El estudio tomó como muestra a 610 empresas familiares provenientes de 27 países de la Unión Europea que cotizaron en bolsa entre los años 2005 y 2009. La investigación concluyó que mayores niveles de participación de la familia en la empresa están asociados con una menor diversificación. Asimismo, se constató que las empresas familiares que se encontraban en la primera generación tenían un menor nivel de diversificación que aquellas que se encontraban bajo el mando de generaciones posteriores. Por lo tanto, los resultados sugieren que es importante considerar que las empresas familiares estarán menos dispuestas a tomar decisiones estratégicas como la diversificación en los siguientes casos: (a) la familia está muy involucrada en el gobierno de la empresa: los miembros de la familia serán reacios a perder el control sobre la empresa con el fin de preservar la capacidad de la familia para generar beneficios socioemocionales, y (b) la presencia de la primera generación: los miembros de la familia de primera generación tienden a mostrar un sentido de lealtad y apego emocional, y por lo tanto serán más reacios a diversificarse.

La investigación de Mullens (2018) en su artículo "Entrepreneurial orientation and sustainability initiatives in family firms" tiene como objetivo examinar la relación entre el aspecto generacional de las empresas familiares, el desempeño y la orientación emprendedora en las

inversiones realizadas en iniciativas de responsabilidad social. El estudio propone que la orientación emprendedora es un antecedente importante en las inversiones en iniciativas de responsabilidad social, agregando que existe una interacción entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa, y que las empresas familiares que se encuentran bajo el mando de las generaciones posteriores son más responsables ambiental y socialmente. Para el estudio se tomó como muestra a 151 altos directivos de empresas familiares que participan en las industrias minoristas de automóviles y motocicletas ubicadas en el suroeste de Estados Unidos, asimismo, se empleó un análisis de regresión para poder analizar la relación entre las variables del estudio. Los resultados obtenidos mostraron que la orientación emprendedora se relaciona positiva y significativamente con las inversiones realizadas en iniciativas de responsabilidad social, y que dicha relación depende del desempeño alcanzado por la empresa. De otro lado, se encontró que el aspecto generacional en la administración de la empresa familiar está moderadamente relacionado con las inversiones en iniciativas de responsabilidad social, resaltando que la inversión en dichas iniciativas es mayor cuando la empresa se encuentra dirigida por las generaciones posteriores. A medida que la empresa pasa de una generación a otra, la preocupación por mantener y fortalecer las relaciones de la empresa adquiere mayor importancia. En consecuencia, se incrementan las inversiones en iniciativas sociales y ambientales para reforzar la reputación. De otro lado, el desempeño alcanzado por la empresa es un aspecto importante para determinar el grado de compromiso que las empresas familiares tienen con las iniciativas sociales y medioambientales. Por lo tanto, el estudio sugiere que cuando la empresa cuenta con mayores recursos disponibles, existe una mayor disposición a realizar inversiones a largo plazo para preservar el medio ambiente y promover el bienestar social. Dicha asignación de recursos en iniciativas de responsabilidad social se puede perseguir estratégicamente para mejorar la reputación de la empresa, al mismo tiempo que los accionistas se vuelven más receptivos hacia las iniciativas ambientales y sociales cuando los resultados alcanzados por la empresa son favorables.

La investigación de Gálvez et al. (2018) en su artículo “Efecto de la orientación emprendedora en las exportaciones de las empresas colombianas” propone que la orientación emprendedora de las empresas influye en la disposición que estas presentan hacia los mercados internacionales. El estudio siguió una metodología cuantitativa, para lo cual se empleó el modelo de regresión lineal. Asimismo, se tomó como muestra a 308 empresas exportadoras extraídas de manera aleatoria de gremios y entidades colombianos: FENALCO, ANALDEX, CONFECAMARAS y PROEXPORT. Los datos fueron recogidos telefónicamente entre los meses de enero y mayo del 2013. El estudio concluyó que efectivamente, la orientación emprendedora ejercía una influencia positiva y significativa en la intención de exportar los productos a otros mercados.

La investigación de Barros et al. (2017) en su artículo "Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination" propone que la influencia familiar en la empresa afecta la creación y el uso de la riqueza socioemocional y en consecuencia la efectividad organizativa de la empresa. La riqueza socioemocional hace referencia a aquellos aspectos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la posibilidad de influir y la perpetuación de la dinastía familiar (Gómez-Mejía et al., 2007). El estudio tomó como muestra a 1656 empresas familiares españolas a las que se les aplicó un cuestionario. Asimismo, la información fue recogida entre los meses de mayo y setiembre del 2013. La investigación concluyó que, el involucramiento de la familia en la propiedad y la gestión ejercían un impacto positivo. De otro lado, los resultados mostraron que el cambio generacional presentaba efectos negativos en esencia. Se identificó que las nuevas generaciones no estaban asumiendo e integrando los objetivos y valores familiares en la empresa. Finalmente, se encontró que existe una relación positiva y significativa entre la construcción y el uso de la riqueza socioemocional y la efectividad organizacional.

La investigación de Suess-Reyes (2017) en su artículo "Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity" propone que tanto el gobierno de familia como la identidad familiar de las empresas contribuyen a fortalecer la orientación transgeneracional de la empresa. Para el estudio se aplicó un cuestionario a una muestra de 612 empresas familiares austriacas, el cual fue completado por el miembro de la familia que se encontraba al mando de la empresa. El estudio concluyó que efectivamente, el desarrollo de herramientas de gobierno familiar y la identidad familiar con la empresa ejercían una relación positiva con la orientación transgeneracional de la misma. Las herramientas o espacios de gobierno familiar fomentaban la comunicación entre los miembros de la familia, lo cual contribuía a que los familiares se identifiquen más con el negocio, fortaleciendo finalmente la orientación transgeneracional.

La investigación de Charupongsopon y Puriwat (2017) en su artículo "The influence of entrepreneurial orientation and family business's resources and capabilities on marketing performances" tiene como objetivo demostrar la influencia de la orientación emprendedora y de los recursos y capacidades de la empresa familiar en el desempeño del marketing. La orientación emprendedora (EO) consta de 5 dimensiones, a saber, la toma de riesgo, la proactividad, la innovación, la autonomía y la agresividad competitiva, mientras que el desempeño del marketing es un constructo multidimensional, que se puede dividir en 3 dimensiones, a saber, rendimiento financiero y de mercado, desempeño social y resultados familiares. La investigación concluyó que, además de las características propias de los empresarios, también los recursos y capacidades familiares existentes afectan el desempeño de la empresa. Por lo tanto, las diferencias de recursos y capacidades de EO y familiares conducirán a desempeños de marketing diferentes.

La investigación de Martins et al. (2015) en su artículo “El uso de las redes como propulsor para la orientación emprendedora y el crecimiento de la pequeña y mediana empresa” propone que la red de contactos, tanto de los propietarios de la empresa como de los trabajadores de la misma tiene un impacto en el desarrollo de la orientación emprendedora y en el crecimiento de la organización. Para la investigación, los autores realizaron un análisis cuantitativo mediante la aplicación de un cuestionario a los directores generales de 121 pequeñas y medianas empresas manufactureras de España. Los resultados mostraron que existe un impacto positivo del uso de la red de contactos en el desarrollo de la orientación emprendedora. Asimismo, se observó que dicho impacto resultó ser más significativo en las empresas categorizadas como medianas, lo cual se explica en parte por la cantidad de red de contactos que manejan los miembros familiares y no familiares de la empresa. Además, se concluyó que existe un impacto positivo y significativo de la orientación emprendedora sobre el crecimiento de la empresa, y un efecto directo e indirecto del uso de la red de contactos en el crecimiento de la pyme.

El estudio de Schumacher (2015) en la investigación “Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia” tiene como objetivo identificar qué variables condicionan una sucesión exitosa en las empresas familiares, cuál es su importancia, y comprobar si la presencia e importancia de dichas variables es independiente al tipo de empresa familiar analizada. El estudio tomó como muestra a 230 empresas familiares agrícolas de la provincia de Paraná, Brasil. Asimismo, dichas empresas contaban con más de 10 empleados, fueron fundadas hace más de 20 años y habían atravesado recientemente por un proceso de sucesión. Para la recopilación de la información se aplicó un cuestionario administrado mediante entrevistas telefónicas entre los meses de diciembre del 2014 a marzo del 2015 a los sucesores que en ese momento estaban al mando de la empresa. El estudio concluyó que dentro de los factores que condicionaban el éxito de la sucesión se encontraban el entorno familiar, el entorno económico, el entorno organizacional, el establecimiento de un Consejo de Administración, un Consejo de Familia y el desarrollo de un plan de sucesión. Por lo tanto, el autor sugiere que el éxito en la sucesión debe ser estudiado de manera integral, considerando factores objetivos y subjetivos, ya que, en muchos casos, las relaciones entre los miembros familiares pueden potenciar o restringir la supervivencia de la empresa. Asimismo, se encontró que dichos factores adquieren mayor o menor relevancia de acuerdo al tipo de empresa analizada.

La investigación de Nóbrega y Hoffmann (2014) en su artículo “Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources” tiene como objetivo analizar cómo las empresas familiares, a través de sus recursos internos conocidos como *familiness*, pueden crear un contexto único que favorezca el emprendimiento. El estudio fue de tipo cualitativo, para lo cual se realizaron entrevistas semi-estructuradas a miembros familiares y no familiares de una empresa

familiar brasileña. Tras recopilar la información, se analizó la relación entre las cuatro categorías de los recursos de una empresa propuestas por Habbershon y Williams (1999) y las ocho capacidades emprendedoras propuestas por Habbershon (citado en Nóbrega y Hoffmann, 2014, p. 4). La investigación concluyó que, si bien la empresa familiar tenía recursos positivos, aún se observaban ciertas deficiencias en el aspecto cultural, por lo cual no podía ser catalogada aún como una empresa familiar emprendedora.

En base a las referencias anteriormente mencionadas, se puede observar que si bien se han logrado aportes importantes en lo que se refiere al estudio de las empresas familiares, analizando relaciones que incluyen aspectos como la innovación, la orientación emprendedora, el gobierno, la toma de decisiones, etc., existen ciertas carencias en cuanto al desarrollo de investigaciones que realicen un análisis integral de la situación de las empresas familiares, incluyendo tanto aspectos relacionados con la orientación emprendedora, como la influencia de la familia en la empresa. La creación del proyecto STEP en el año 2005 y la aplicación de su metodología en distintos países del mundo, ha contribuido a que se puedan desarrollar estudios donde se logre comprender con mayor profundidad la capacidad emprendedora de la familia a través de las generaciones. En el caso del Perú, es con la afiliación de la Universidad de Piura al proyecto STEP en el año 2013 y con la incorporación del modelo a su Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares, que se han iniciado investigaciones en empresas familiares peruanas siguiendo el modelo integral del proyecto. En tal sentido, la investigación aporta a fortalecer la metodología STEP aplicada a la realidad del país y en consecuencia contar con una mejor perspectiva sobre las características de las empresas familiares peruanas respecto al cambio generacional. Adicionalmente, la investigación aporta una perspectiva novedosa ya que está enfocada en el análisis del modelo completo en una empresa del sector logístico.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Modelo STEP

El proyecto STEP fue creado en el año 2005 por Babson College de Massachusetts, en colaboración con un grupo de universidades europeas y escuelas de negocios (Habbershon et al., 2010). Debido al enfoque integral del modelo, el proyecto STEP es una iniciativa de investigación de alcance global, que explora el proceso emprendedor dentro de las familias empresarias, generando soluciones con aplicación inmediata (Calabrò y Valentino, 2019). Actualmente, 48 universidades de distintos países del mundo se encuentran afiliadas al proyecto (Calabrò y Valentino, 2019). Dentro de dichas universidades se encuentra la Universidad de Piura, la cual se afilió en el año 2013 (Salazar, 2018) e incorporó el modelo a su Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares, con el objetivo de aplicar la metodología STEP en empresas familiares peruanas.

El objetivo central del proyecto es analizar cómo la familia empresaria puede constituirse como un motor crítico para la actividad empresarial sostenible. Así, el emprendimiento transgeneracional se refiere al emprendimiento sostenible basado en la familia que crea una corriente continua de riqueza social y económica a través de las generaciones (Cruz et al., 2006). En tal sentido, la prioridad de STEP es interactuar, a través de entrevistas a profundidad, con los líderes y propietarios de la empresa familiar (Habbershon et al., 2010).

Con el objetivo de tener un marco claro e integral de aquellos factores que ejercen un rol importante para que la empresa familiar pueda ser sostenible a través de las siguientes generaciones, el proyecto STEP elaboró un modelo, como se puede apreciar en la Figura 2. Una de las variables de dicho modelo es la orientación emprendedora, asimismo, una de las primeras aproximaciones respecto a dicha variable fue la realizada por Miller (1983), quien indica que la orientación emprendedora está compuesta por 3 dimensiones: propensión al riesgo, innovación y proactividad. Más adelante, Lumpkin y Dess (1996) proponen una nueva definición y al mismo tiempo agregan dos dimensiones a las propuestas inicialmente por Miller (1983), señalando que las dimensiones de la orientación emprendedora son la autonomía, la innovación, la toma de riesgo, la proactividad y la agresividad competitiva. Es así que, basándose en la descripción e integración de la propuesta planteada por Lumpkin y Dess (1996), el proyecto STEP toma dichas dimensiones para incorporarlas en el modelo.

La otra variable del modelo es el *familiness*, término introducido por Habbershon y Williams (1999), quienes se refieren a él como el conjunto de recursos originados por la interacción de la familia, sus miembros y la empresa. Los citados autores se basaron en posturas previas, como la de Barney (1991), quien sostiene que el conjunto de recursos de una empresa puede ayudarle a crear una ventaja competitiva, y que dichos recursos se caracterizan por ser valiosos, no imitables e insustituibles, lo cual se debe a su complejidad social y a su naturaleza tácita (Habbershon et al., 2010). Es así que, el proyecto STEP recoge la definición de *familiness* propuesta por Habbershon y Williams (1999) y al mismo tiempo plantea que son ocho las dimensiones que caracterizan a la variable, las cuales son: liderazgo, red de contactos, capital financiero, toma de decisiones, cultura, relaciones, gobierno y conocimiento.

Tal como se puede apreciar en el modelo, tanto la orientación emprendedora como el *familiness* son influenciados por un conjunto de factores como la industria, la cultura de la comunidad, el entorno, el ciclo de vida de la familia y el involucramiento familiar (Habbershon et al., 2010).

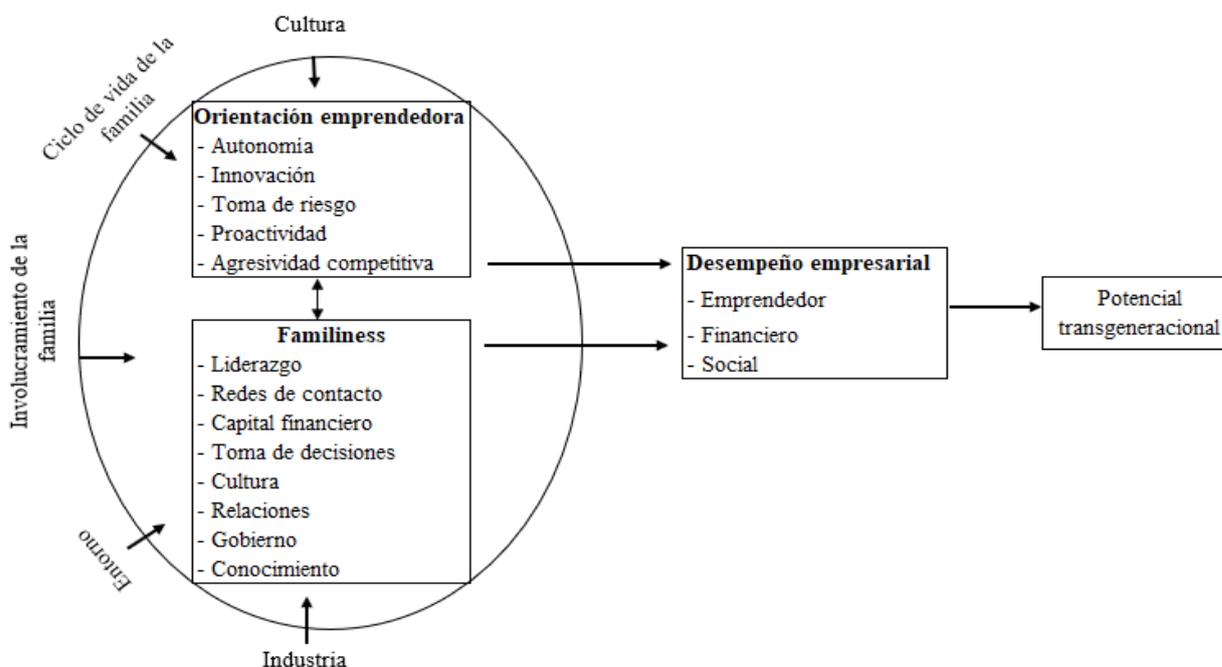
De otro lado, tanto la orientación emprendedora como el *familiness* se ven reflejados en el desempeño de la empresa. Siguiendo posturas previas como la de Zellweger y Nason (2008) de que la

maximización de beneficios económicos no es el único objetivo perseguido por las empresas familiares, el proyecto STEP plantea que los resultados de las empresas familiares se dividen en tres dimensiones: financiera, emprendedora y social (Habbershon et al., 2010).

Finalmente, la combinación de dichas variables (orientación emprendedora y *familiness*) y su efecto en el desempeño de la empresa determinan su potencial transgeneracional.

Figura 2

Marco de investigación para el emprendimiento transgeneracional



Fuente: Nordqvist y Zellweger (2010)

2.2.2. Definición de variables

2.2.2.1. Orientación emprendedora. A lo largo de los años, la orientación emprendedora ha surgido como un constructo clave dentro de la literatura sobre gestión estratégica y emprendimiento (Schepers et al., 2020), llegando a ser una de las áreas más investigadas y estudiadas en dicho campo (Ferreira et al., 2019). Ruiz et al. (2007) señalan que la orientación emprendedora nace de los campos del emprendimiento y la estrategia y que es a partir de los años noventa cuando el concepto empieza a tener mayor claridad.

Mintzberg (1973) sostiene que el modo emprendedor es aquella búsqueda constante de nuevas oportunidades por parte de una empresa, para lo cual hay que afrontar al mismo tiempo la incertidumbre. Miller (1983) introduce el término de orientación emprendedora y lo describe como la

tendencia de una organización hacia la innovación en el mercado de productos, la creación de empresas bajo un entorno de riesgo, y ser pioneros en las innovaciones proactivas, superando así a los competidores. En tal sentido, el citado autor considera que son tres las dimensiones que caracterizan a la orientación emprendedora: la propensión al riesgo, la innovación y la proactividad. Años más tarde, Covin y Slevin (1991) agregan que la orientación emprendedora no significa la realización de algo de manera puntual, sino que, por el contrario, requiere de una actitud constante y que al mismo tiempo implica una dimensión estratégica.

Lumpkin y Dess (1996) declaran que mientras el emprendimiento responde al qué (a qué mercado o negocio entrar, qué empresa crear), la orientación emprendedora hace referencia al proceso estratégico orientado a desarrollar actividades emprendedoras. El mismo año los citados autores describen a la orientación emprendedora como aquella elección u orientación de carácter estratégico hacia la búsqueda de nuevas oportunidades para crear un negocio, lo cual se caracteriza por ser un proceso dinámico (Lumpkin y Dess, 1996, p. 136). Asimismo, basándose en las tres dimensiones propuestas previamente por Miller (1983), Lumpkin y Dess (1996) agregan dos dimensiones más al concepto de orientación emprendedora, las cuales son la autonomía y la agresividad competitiva. Morris y Sexton (1996) definen la orientación emprendedora como la disposición que tiene una organización para encontrar y aceptar nuevas oportunidades y asumir la responsabilidad de enfrentar el cambio.

Dess y Lumpkin (2005) proponen una nueva definición al concepto de orientación emprendedora, y la describen como aquellas prácticas, métodos y estilos de toma de decisiones utilizados por las empresas para identificar y aventurarse en nuevos negocios (p. 147). En los años siguientes, diversos autores han planteado nuevas definiciones sobre la orientación emprendedora. En ciertos casos, algunos autores siguen considerando únicamente las tres dimensiones propuestas por Miller (1983).

Rauch et al. (2009) sostienen que la orientación emprendedora es un aspecto clave para las actividades emprendedoras y para el desempeño de las empresas en general. Rauch y Frese (2009) enfatizan que la orientación emprendedora describe los procesos estratégicos a nivel de empresa, los cuales son empleados para obtener una ventaja competitiva. Irava (2009) sostiene que la orientación emprendedora hace referencia al compromiso y la capacidad que tiene una empresa para perseguir actividades emprendedoras. Por su parte, Gürbüz y Aykol (2009) describen a la orientación emprendedora como la postura estratégica adoptada por las empresas, la cual revela su postura emprendedora orientada al sostenimiento de la viabilidad de la empresa.

Covin y Lumpkin (2011) declaran que la orientación emprendedora es un constructo útil que ayuda a comprender la capacidad con la que cuentan ciertas empresas para ser capaces de mantener su desempeño mientras otras empresas fallan. Covin y Wales (2012) mencionan que la orientación emprendedora es observada en una empresa cuando esta promueve constantemente las innovaciones, tiene una postura proactiva y toma riesgos. En la misma línea, Martins et al. (2015) sostienen que la orientación emprendedora es un constructo que está basado en tres aspectos, los cuales son la capacidad de la empresa para innovar, la propensión a asumir riesgos y la proactividad. Pratono y Mahmood (2015) señalan que, dada la característica intangible de las dimensiones de la orientación emprendedora, aquellas empresas que cuenten con un mayor nivel de orientación emprendedora tienden a aprovechar más oportunidades de negocio. Por su parte, Flores et al. (2016) sostienen que la orientación emprendedora se constituye como un recurso importante para que las empresas tengan la capacidad de desarrollar ventajas competitivas, y puedan lograr en consecuencia mejores resultados. En relación al contexto de las empresas familiares, Hernández-Linares y López-Fernández (2018) plantean que, a diferencia de las empresas no familiares, las empresas familiares se constituyen como un espacio único para el análisis de la orientación emprendedora, debido a sus características particulares en cuanto a la propiedad, gestión y gobierno. Suk et al. (2020) expresan que la orientación emprendedora, la cual abarca la toma de riesgo, proactividad e innovación, permite a una empresa desarrollar un clima impulsado por la innovación y el cambio para ser pionera en un nuevo negocio o ingresar a un nuevo mercado e identificar oportunidades antes que la competencia.

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta la definición propuesta por Dess y Lumpkin (2005) quienes definen a la orientación emprendedora como las prácticas, métodos y estilos de toma de decisiones utilizados por las empresas para identificar y aventurarse en nuevos negocios (p. 147). El proyecto STEP recoge dicha definición así como las cinco dimensiones de la variable para incorporarlas en su modelo, las cuales se definen a continuación:

2.2.2.1.1. Autonomía. Se refiere a la libertad que se da a los individuos dentro de una organización para ser creativos, impulsar nuevas ideas y cambiar la manera en que se hacen las cosas. Asimismo, es la acción independiente de un individuo o de un equipo que propone una idea o una nueva visión y la realiza. Se puede relacionar con estructuras organizacionales flexibles, comunicación abierta y la posibilidad de equivocarse (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.1.2. Innovación. Se refiere a la tendencia de una empresa a desarrollar nuevas ideas, novedades y procesos creativos que puedan derivar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Asimismo, se relaciona con el alcance y el ritmo en que se innova en productos, mercados y tecnologías (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.1.3. Toma de riesgo. Se refiere al grado en que los gerentes están dispuestos a someter los recursos de la empresa a situaciones de riesgo, es decir, aquellas que implican la posibilidad de asumir pérdidas a causa de nuevos proyectos, innovación, etc. Las empresas que toman riesgos tienden a efectuar acciones audaces, como explorar en mercados desconocidos (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.1.4. Proactividad. Se refiere a la capacidad de una empresa para tener iniciativas estratégicas que consistan en anticiparse y buscar nuevas oportunidades, es decir, la capacidad para proyectarse hacia el futuro y buscar nuevas oportunidades que impliquen innovación o nuevos retos. También se refiere a la manera en que la empresa aprovecha las oportunidades del mercado a lo largo de la realización de sus nuevos proyectos (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.1.5. Agresividad competitiva. Se refiere a la propensión de una empresa a desafiar directa e intensamente a sus competidores para lograr entrar en un nuevo mercado o mejorar su posición dentro del mercado actual, es decir, para superar a los rivales de la industria. Una nueva entrada, como la imitación de un producto o servicio existente se consideraría emprendedor si la medida implica una agresiva confrontación. Asimismo, también abarca formas no tradicionales de competir en una industria, por ejemplo, nuevas formas de distribuir o comercializar productos (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.2. Familiness. El concepto de *familiness*, al igual que la orientación emprendedora, también ha sido analizado desde varias perspectivas, generando diversas posturas respecto a su definición y a sus componentes. Pearson et al. (2008) señalan que *familiness* es un concepto que ha surgido exclusivamente de la investigación sobre la empresa familiar. Específicamente, *familiness* se refiere a la esencia de la empresa familiar (Cano et al., 2016).

Las primeras aproximaciones al concepto de *familiness* surgen en la década de los noventa, cuando Grant (1991) señala que identificar los recursos que posee una empresa, reponerlos, mejorarlos y actualizarlos es una parte fundamental de los procesos organizacionales a largo plazo. Por su parte, Barney (1991) sostiene, en su teoría basada en los recursos, que es la combinación única de los recursos y capacidades de una empresa, tales como la información, los activos, el conocimiento y los procesos, la que le permiten adquirir una ventaja competitiva. El mismo año, el citado autor plantea que los recursos pueden ser clasificados en tres categorías: físicos, humanos y organizacionales.

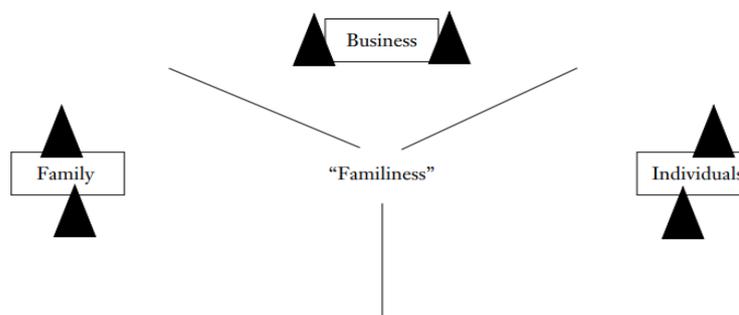
Miller y Shamsie (1996), haciendo una clasificación entre los recursos tangibles e intangibles, sostienen que los recursos intangibles son capaces de brindar una ventaja competitiva sostenible, y

que estos son específicos, no pueden ser fácilmente identificados y en consecuencia difícilmente replicados.

Basándose en lo señalado por Grant (1991) y Barney (1991), Habbershon y Williams (1999) introducen por primera vez el término *familiness*, y lo definen como el conjunto de recursos que posee una empresa producto de la interacción que se origina entre la familia, sus miembros y el negocio (p. 11), tal como se muestra en la Figura 3. Más adelante, Chrisman, Chua y Litz (2003) señalan que *familiness* se refiere a los recursos y capacidades asociados con las interacciones e involucramiento de la familia. Habbershon et al. (2003) señalan que cuando dichos recursos ejercen una influencia positiva y generan una ventaja competitiva son considerados como distintivos, cuando ejercen una influencia negativa y no proporcionan una ventaja son considerados restrictivos, y neutrales si no representan una ventaja ni una limitante. Asimismo, aluden que la interacción entre la familia, sus miembros y la empresa crea condiciones y circunstancias únicos que influyen en los resultados de la empresa. Stewart (2003) sostiene que el *familiness* puede desempeñar un rol determinante en los resultados de la empresa.

Figura 3

Sistema de empresa familiar y "Familiness"

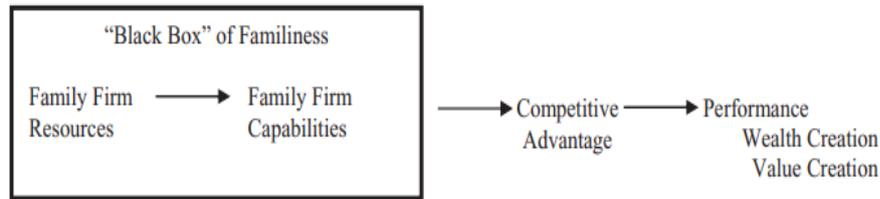


Fuente: Habbershon y Williams (1999)

Más adelante, Chrisman et al. (2005) sostienen la idea de que *familiness* incluye el conocimiento tácito o los recursos intangibles de la empresa. Al mismo tiempo, sugieren que el concepto de *familiness* aún no ha sido desarrollado con profundidad y que es necesario contar con un constructo claro que guíe futuras investigaciones. Basándose en dicha declaración, Pearson et al. (2008) sostienen que si bien la definición propuesta por Habbershon y Williams (1999) es útil para identificar el rol que desempeña la familia en la creación de ventajas competitivas, no expresa con claridad cuáles son los componentes específicos del constructo, tal como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Modelo de visión basado en recursos de la familia

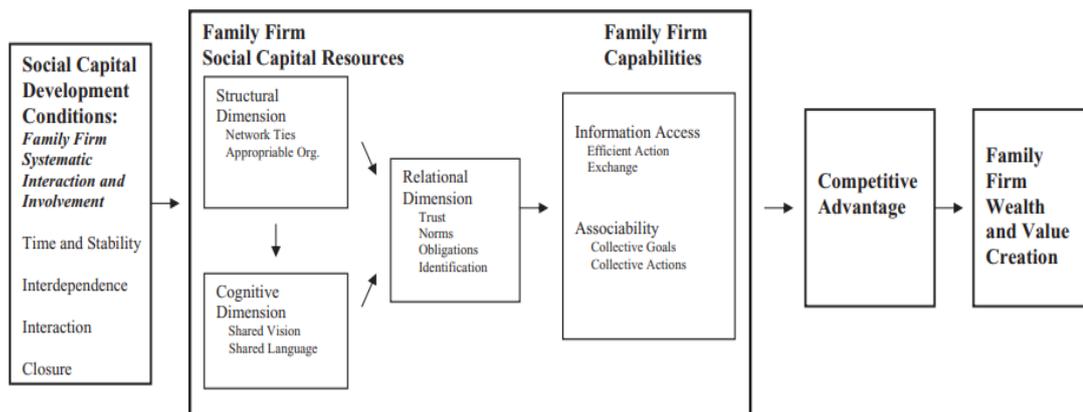


Fuente: Pearson et al. (2008)

En tal sentido, usando la teoría de capital social, Pearson et al. (2008) señalan tres dimensiones (estructurales, cognitivas y relacionales) que ellos proponen como elementos específicos de los recursos de *familiness*. Asimismo, agregan que producto de la interacción de dichas dimensiones surgen las capacidades de la empresa familiar, consideradas como dimensiones adicionales del constructo de *familiness*. Por último, los citados autores sugieren que las condiciones previas que crean el *familiness* son el tiempo/estabilidad, acercamiento, interdependencia e interacción, tal como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Modelo de capital social de la familia



Fuente: Pearson et al. (2008)

Irava (2009) define *familiness* como los recursos y capacidades que emergen cuando la familia y la empresa co-existen dentro de la empresa familiar (p. 7). Asimismo, sostiene que el *familiness* está representado por seis dimensiones: la reputación, experiencia – conocimientos y habilidades, aprendizaje, toma de decisiones, relaciones y redes de contacto. Irava y Moores (2010) agregan que

familiness es uno de los factores intangibles que distinguen a una empresa familiar de sus pares corporativas, y que puede ser un punto de diferencia que contribuye a crear ventaja competitiva (p. 5).

Para el desarrollo de la investigación se empleó la definición propuesta por Habbershon y Williams (1999), quienes definen el *familiness* como el conjunto de recursos que posee una empresa producto de la interacción que se origina entre la familia, sus miembros y el negocio (p. 11). El proyecto STEP recoge dicha definición y al mismo tiempo plantea que son ocho las dimensiones que caracterizan a la variable, las cuales se definen a continuación:

2.2.2.2.1. Liderazgo. Se refiere a cómo el liderazgo de la familia, como propietarios y gerentes, ha impactado en el crecimiento y desarrollo de la empresa. Los antecedentes, la experiencia y el rendimiento de los altos directivos, especialmente del Gerente General son particularmente relevantes. También incluye cómo los líderes no familiares son llevados al equipo y la sinergia o restricción que los líderes familiares tienen con ellos (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.2.2. Redes de contacto. Se refiere a relaciones externas con otras personas y organizaciones. Estas redes crean capital social, relaciones de marketing, marcas y reputación que la familia puede aprovechar para obtener beneficios económicos. Las relaciones también pueden restringir a las familias si limitan sus horizontes o se convierten en colusión (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.2.3. Capital financiero. Se refiere a cómo los propietarios controlan la toma de decisiones de capital y la distribución del mismo. Este control puede crear tanto una ventaja, por ejemplo crear expectativas de rentabilidad a largo plazo, como una restricción, por ejemplo los accionistas que exigen capital frente a reinversiones (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.2.4. Toma de decisiones. Se refiere a quién toma qué decisiones y cómo se toman. También está ligado a las prácticas y estructuras familiares y de gobierno. Se refiere a cómo la familia influye en las prácticas de decisión para crear una ventaja, por ejemplo decisiones simplificadas, o restricción, por ejemplo privar de derechos a ciertos miembros de la familia del proceso, con el fin de resaltar la velocidad, la calidad y el compromiso en estas acciones (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.2.5. Cultura. La cultura de la organización son las creencias, prácticas, normas, etc., que crean el clima interno del negocio. Los componentes de la cultura incluyen valores organizacionales, visión, prácticas y tradiciones heredadas, especialmente aquellas que están relacionadas con la familia y su impacto en el negocio (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.2.6. Relaciones. Se refiere a las interacciones internas de los diversos miembros de la familia, que crean un aspecto único en las empresas familiares. La naturaleza y la función de estas relaciones como recurso pueden mejorar o restringir el negocio. Asimismo, también se refiere a las relaciones entre los miembros de la familia y los colaboradores (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.2.7. Gobierno. Se refiere a la gestión de las interacciones de la familia y de los miembros individuales de la familia con la empresa. Los aspectos idiosincrásicos de la gobernanza familiar son significativos para comprender los resultados del desempeño organizacional. Incluye las estructuras y procesos de propiedad, el consejo de administración, las directrices de participación familiar, los documentos de sucesión y planificación patrimonial, etc. (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.2.8. Conocimiento. Se refiere al conocimiento específico del negocio y el sector, que puede ser la base para la ventaja competitiva de una empresa. También se refiere al conocimiento idiosincrásico que se ha transmitido de una generación a otra. Muchos de los factores de socialización normalmente asociados con las familias, es decir, pasar tiempo juntos, hablar en casa, trabajar en verano, son realmente métodos para construir conocimiento tácito en los miembros más jóvenes de la familia (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.3. Desempeño empresarial. Respecto al desempeño empresarial en las empresas familiares, diversas investigaciones han enfocado su atención únicamente en medidas financieras (Westhead y Cowling, 1997), tales como el rendimiento de los activos, beneficio neto sobre activos totales, rendimiento de ventas, beneficio neto sobre ventas totales, margen de ganancias (Banalieva y Eddleston, 2011). Sin embargo, la maximización de beneficios económicos puede haber sido asumida de manera incorrecta como el objetivo principal o único de las empresas familiares (Westhead y Cowling, 1997; Zellweger y Nason, 2008). En la misma línea, Chakravarthy (citado en Astrachan y Zellweger, 2008) sostiene que existe evidencia empírica que sugiere que las medidas financieras tradicionales basadas en la rentabilidad son inadecuadas para evaluar el desempeño estratégico de una empresa.

En tal sentido, autores como Klein y Kellermanns (2008) sostienen que la creación de valor para las empresas familiares implica alcanzar tanto objetivos económicos como no económicos. Por su parte, Gómez-Mejía et al. (2010) señalan que la conservación de la riqueza socioemocional, entendida como aquellos aspectos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la posibilidad de influir y la perpetuación de la dinastía familiar (Gómez-Mejía et al., 2007), es un punto de referencia clave para toda familia empresaria, en el sentido en que puede llevarlos a tomar decisiones estratégicas que favorezcan objetivos no económicos. Dentro de los objetivos no económicos se encuentran preservar la imagen y el prestigio de la empresa, el deseo de mantener el

control de la familia sobre la empresa, sostener los lazos y valores familiares, la continuidad de la dinastía familiar y mantener el estilo de vida de los integrantes de la familia (Cabrera-Suárez, 2012). Astrachan y Zellweger (2008) sostienen que el nivel de riqueza socioemocional está determinado por el involucramiento que tiene la familia en la empresa. Más específicamente, la propiedad de la familia o el nivel de involucramiento de las generaciones en la gestión de la empresa influyen en la riqueza socioemocional (Astrachan y Jaskiewicz, 2008).

En base a la revisión de la literatura, el proyecto STEP plantea que el desempeño en el contexto de las empresas familiares es un constructo multidimensional que consta de tres dimensiones (Habbershon et al., 2010). Asimismo, sostiene que el desempeño es el resultado de la orientación emprendedora y del conjunto de recursos influenciados por la familia. Incluye resultados alcanzados por la empresa en términos emprendedores, financieros y sociales (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.3.1. Desempeño emprendedor. Se refiere al lanzamiento de nuevos productos o innovaciones de procesos, la apertura de nuevos mercados significativos, o la creación de nuevos modelos de negocio (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.3.2. Desempeño financiero. Se refiere al crecimiento económico (ventas, ingresos), beneficios, precio de las acciones, rentabilidad, a lo largo del tiempo (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.3.3. Desempeño social. Está relacionado con indicadores como la creación de empleo, la independencia, la supervivencia de la empresa, el prestigio social, la sucesión y los puestos de trabajo para los miembros de la familia, y otros resultados que son de naturaleza no económica (Nordqvist y Zellweger, 2010).

2.2.2.4. Potencial transgeneracional. Respecto al concepto de potencial transgeneracional, si bien hay ciertas diferencias en el planteamiento de su definición, todo apunta a la continuidad de la empresa familiar a través de las siguientes generaciones. Rosa (2008) alude al concepto de transgeneracional como la transmisión de actitudes y capacidades a las siguientes generaciones, lo cual podría ser más importante que simplemente el traspaso del negocio.

Habbershon et al. (2010) sostienen respecto al término transgeneracional que solo la combinación de recursos y la orientación emprendedora llevarán al negocio o empresa familiar hacia un futuro exitoso. Bertoldi, Quaglia et al. (2011) definen el concepto de trans-generacional como la supervivencia, crecimiento y prosperidad de la empresa familiar a través de las siguientes generaciones (p. 89). Por su parte, Bertoldi, Giorgini et al. (2011) enfatizan que el objetivo de cualquier proceso de sucesión trans-generacional es asegurar que la empresa familiar sobreviva con el líder actual y prospere con el nuevo líder de la empresa (p. 33). Zellweger et al. (2012) aluden al concepto de

emprendimiento transgeneracional como la forma en que el valor es creado no solo para los actuales *stakeholders*, sino también para los futuros, y en particular, para las futuras generaciones de la familia (p. 3).

Nason et al. (2014) definen el emprendimiento transgeneracional como la forma en que las familias crean valor económico y social a través del tiempo (p. 3). Por su parte Habbershon (citado en Nóbrega y Hoffmann, 2014, p. 94), se refiere al concepto de trans-generacional como la forma en que las familias adoptan la mentalidad y las capacidades emprendedoras para generar nuevas actividades económicas a través de cada generación, lo cual crea a su vez, corrientes continuas de riqueza. De otro lado, Chua, Chrisman y Sharma (citado en Bakar et al., 2015, p. 10), sostienen que un aspecto fundamental que diferencia a una empresa familiar de una no familiar es la intención de un involucramiento transgeneracional a través de la retención de la propiedad y sucesión de la familia. Por su parte, Suess-Reyes (2017) define el concepto de orientación transgeneracional como aquella decisión de la familia empresaria de mantener el control del negocio a través de las siguientes generaciones (p. 749).

Respecto al potencial transgeneracional, el proyecto STEP plantea que es la capacidad que tienen las familias empresarias para continuar creando nuevas corrientes de valor a través de las siguientes generaciones (Nordqvist y Zellweger, 2010). Dicha definición fue empleada en la investigación.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. PBI

Este acrónimo hace referencia al valor de los bienes y servicios producidos en un territorio durante un periodo de tiempo. El acrónimo se basa en sus siglas “Producto Bruto Interno” (IPE, 2020).

2.3.2. PYME

Este acrónimo hace referencia a aquella empresa industrial o mercantil integrada por un número reducido de trabajadores, y con un moderado nivel de ventas. El acrónimo se basa en sus siglas “pequeña y mediana empresa” (Real Academia Española, 2020).

2.3.3. Operador logístico

Empresa orientada a organizar, gestionar y controlar operaciones de aprovisionamiento, almacenaje y distribución de productos, para lo cual emplea infraestructura física y tecnológica (Soret, 2015).

2.3.4. Agencia de aduanas

Persona, física o jurídica, que representa y efectúa el despacho de aduanas en nombre de los exportadores e importadores. Asume ciertas responsabilidades con las autoridades del país, principalmente en el despacho de importación, por lo tanto, se necesita una titulación especial para realizar dicha actividad (Diccionario de comercio internacional, 2021).

2.3.5. Última milla

El término hace referencia al último tramo en el proceso de entrega de mercancías en el lugar indicado por el cliente (Mecalux, 2019).

2.3.6. Consejo Familiar

Espacio de diálogo en el cual participan uno o dos representantes de cada rama familiar. Su propósito es gestionar equilibradamente y de manera armónica la relación entre familia, propiedad y administración (Jiménez, s.f.).

2.3.7. Asamblea Familiar

Espacio que reúne anualmente a todos los integrantes de la familia (consanguíneos y políticos) mayores de 15 años con el objetivo de desarrollar una visión compartida de la empresa, un plan familiar y un código de entendimiento. Asimismo, se busca clarificar los límites entre empresa y familia, establecer temas de interés para la familia, así como informar, formar y motivar a los integrantes de la familia respecto a la empresa (Jiménez, s.f.).

2.4. Operacionalización de variables e indicadores

Tabla 1

Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores
Orientación emprendedora	Prácticas, métodos y estilos de toma de decisiones utilizados por las empresas para identificar y aventurarse en nuevos negocios (Dess y Lumpkin, 2005, p. 147).	Autonomía	Se refiere a la libertad que se da a los individuos dentro de una organización para ser creativos, impulsar nuevas ideas y cambiar la manera en que se hacen las cosas. Asimismo, es la acción independiente de un individuo o de un equipo que propone una idea o una nueva visión y la realiza. Se puede relacionar con estructuras organizacionales flexibles, comunicación abierta y la posibilidad de equivocarse (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nivel de autonomía otorgada a los colaboradores. 2) Proyectos de cambio o mejoras lideradas por empleados de la empresa.
		Innovación	Se refiere a la tendencia de una empresa a desarrollar nuevas ideas, novedades y procesos creativos que puedan derivar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Asimismo, se relaciona con el alcance y el ritmo en que se innova en productos, mercados y tecnologías (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de innovaciones significativas.

Tabla 1*Matriz de operacionalización (continuación)*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores
		Toma de riesgo	Se refiere al grado en que los gerentes están dispuestos a someter los recursos de la empresa a situaciones de riesgo, es decir, aquellas que implican la posibilidad de asumir pérdidas a causa de nuevos proyectos, innovación, etc. Las empresas que toman riesgos tienden a efectuar acciones audaces, como explorar en mercados desconocidos (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nivel de riesgo asumido en inversiones. 2) Desarrollo de proyectos con altos niveles de riesgo.
		Proactividad	Se refiere a la capacidad de una empresa para tener iniciativas estratégicas que consistan en anticiparse y buscar nuevas oportunidades, es decir, la capacidad para proyectarse hacia el futuro y buscar nuevas oportunidades que impliquen innovación o nuevos retos. También se refiere a la manera en que la empresa aprovecha las oportunidades del mercado a lo largo de la realización de sus nuevos proyectos (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de iniciativas/acciones estratégicas vs competidores. 2) Desarrollo de proyectos actuales orientados a necesidades futuras.

Tabla 1*Matriz de operacionalización (continuación)*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores
		Agresividad competitiva	Se refiere a la propensión de una empresa a desafiar directa e intensamente a sus competidores para lograr entrar en un nuevo mercado o mejorar su posición dentro del mercado actual, es decir, para superar a los rivales de la industria. Una nueva entrada, como la imitación de un producto o servicio existente se consideraría emprendedor si la medida implica una agresiva confrontación. Asimismo, también abarca formas no tradicionales de competir en una industria, por ejemplo, nuevas formas de distribuir o comercializar productos (Nordqvist y Zellweger, 2010).	1) Desarrollo de iniciativas/acciones estratégicas altamente competitivas.
<i>Familiness</i>	Conjunto de recursos que posee una empresa producto de la interacción que se origina entre la familia, sus miembros y el negocio (Habbershon y Williams, 1999, p. 11).	Liderazgo	Se refiere a cómo el liderazgo de la familia, como propietarios y gerentes, ha impactado en el crecimiento y desarrollo de la empresa. Los antecedentes, la experiencia y el rendimiento de los altos directivos, especialmente del Gerente General son particularmente relevantes. También incluye cómo los líderes no familiares son llevados al equipo y la sinergia o restricción que los líderes familiares tienen con ellos (Nordqvist y Zellweger, 2010).	1) Cantidad de gerencias de nivel alto o medio lideradas por personal externo a la familia. 2) Proyectos desarrollados que han sido liderados por los integrantes de la familia.

Tabla 1*Matriz de operacionalización (continuación)*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores
		Redes de contacto	Se refiere a relaciones externas con otras personas y organizaciones. Estas redes crean capital social, relaciones de marketing, marcas y reputación que la familia puede aprovechar para obtener beneficios económicos. Las relaciones también pueden restringir a las familias si limitan sus horizontes o se convierten en colusión (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Proyectos desarrollados en los que las redes de contacto hayan desempeñado un rol fundamental. 2) Centralización vs descentralización en el manejo de redes de contacto.
		Capital financiero	Se refiere a cómo los propietarios controlan la toma de decisiones de capital y la distribución del mismo. Este control puede crear tanto una ventaja, por ejemplo crear expectativas de rentabilidad a largo plazo, como una restricción, por ejemplo los accionistas que exigen capital frente a reinversiones (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Distribución de capital de manera intuitiva vs estratégicamente y con presupuesto. 2) Porcentaje de utilidades netas destinado a la familia vs reinversión en la empresa.

Tabla 1*Matriz de operacionalización (continuación)*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores
		Toma de decisiones	Se refiere a quién toma qué decisiones y cómo se toman. También está ligado a las prácticas y estructuras familiares y de gobierno. Se refiere a cómo la familia influye en las prácticas de decisión para crear una ventaja, por ejemplo decisiones simplificadas, o restricción, por ejemplo privar de derechos a ciertos miembros de la familia del proceso, con el fin de resaltar la velocidad, la calidad y el compromiso en estas acciones (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Decisiones centralizadas vs descentralizadas. 2) Decisiones tomadas de manera informal vs decisiones mediante procesos formales (juntas/reuniones).
		Cultura	La cultura de la organización son las creencias, prácticas, normas, etc., que crean el clima interno del negocio. Los componentes de la cultura incluyen valores organizacionales, visión, prácticas y tradiciones heredadas, especialmente aquellas que están relacionadas con la familia y su impacto en el negocio (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Valores y principios familiares fundamentales para el desarrollo del negocio. 2) Mecanismos empleados para transmitir los valores familiares dentro de la familia y a la empresa.

Tabla 1*Matriz de operacionalización (continuación)*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores
		Relaciones	Se refiere a las interacciones internas de los diversos miembros de la familia, que crean un aspecto único en las empresas familiares. La naturaleza y la función de estas relaciones como recurso pueden mejorar o restringir el negocio. Asimismo, también se refiere a las relaciones entre los miembros de la familia y los colaboradores (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nivel de comunicación entre los miembros de la familia. 2) Nivel de comunicación de los miembros familiares con miembros no familiares de la empresa.
		Gobierno	Se refiere a la gestión de las interacciones de la familia y de los miembros individuales de la familia con la empresa. Los aspectos idiosincrásicos de la gobernanza familiar son significativos para comprender los resultados del desempeño organizacional. Incluye las estructuras y procesos de propiedad, el consejo de administración, las directrices de participación familiar, los documentos de sucesión y planificación patrimonial, etc. (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estructuras de gobierno familiar/empresarial actuales. 2) Implementación del protocolo familiar/plan de sucesión.

Tabla 1*Matriz de operacionalización (continuación)*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores
		Conocimiento	Se refiere al conocimiento específico del negocio y el sector, que puede ser la base para la ventaja competitiva de una empresa. También se refiere al conocimiento idiosincrásico que se ha transmitido de una generación a otra. Muchos de los factores de socialización normalmente asociados con las familias, es decir, pasar tiempo juntos, hablar en casa, trabajar en verano, son realmente métodos para construir conocimiento tácito en los miembros más jóvenes de la familia (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cantidad de miembros familiares con participación activa en la empresa graduados o con estudios superiores. 2) Mecanismos empleados por la familia para transmitir experiencias y habilidades de una generación a otra. 3) Nivel de preparación de los trabajadores no familiares.
Desempeño empresarial	Resultado de la orientación emprendedora y del conjunto de recursos influenciados por la familia. Incluye resultados alcanzados por la empresa en términos emprendedores, financieros y sociales (Nordqvist y Zellweger, 2010).	Emprendedor	Se refiere al lanzamiento de nuevos productos o innovaciones de procesos, la apertura de nuevos mercados significativos, o la creación de nuevos modelos de negocio (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de nuevos servicios o mejoras en los procesos existentes.

Tabla 1*Matriz de operacionalización (continuación)*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores
		Financiero	Se refiere al crecimiento económico (ventas, ingresos), beneficios, precio de las acciones, rentabilidad, a lo largo del tiempo (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Facturación anual. 2) Crecimiento en ventas.
		Social	Está relacionado con indicadores como la creación de empleo, la independencia, la supervivencia de la empresa, el prestigio social, la sucesión y los puestos de trabajo para los miembros de la familia, y otros resultados que son de naturaleza no económica (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resultados sociales alcanzados. 2) Cantidad de trabajadores actuales. 3) Cantidad de miembros de la familia que ocupan un puesto dentro de la empresa.
Potencial transgeneracional	Capacidad que tienen las familias empresarias para continuar creando nuevas corrientes de valor a través de las siguientes generaciones (Nordqvist y Zellweger, 2010).	Potencial transgeneracional	Capacidad que tienen las familias empresarias para continuar creando nuevas corrientes de valor a través de las siguientes generaciones (Nordqvist y Zellweger, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Servicios o líneas de negocio desarrollados por los miembros de la segunda generación. 2) Cantidad de miembros de la segunda generación que tienen la intención de continuar en la empresa y ayudar con su crecimiento.

Elaboración propia.

Capítulo 3 Metodología

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

Respecto al tipo de investigación descriptiva, Tamayo (2003) sostiene que su objetivo consiste en describir, analizar e interpretar la naturaleza actual de los fenómenos, así como su composición o procesos. En consecuencia, el estudio se enfoca en “cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (Tamayo, 2003, p. 46). De manera similar, Hernández et al. (2010) plantean que en el proceso de investigación de tipo descriptivo el objetivo del investigador debe estar centrado en describir y detallar cómo son y cómo se manifiestan fenómenos, situaciones, contextos y eventos (p. 80). En tal sentido, y tomando como referencia las consideraciones previas, se puede afirmar que la investigación realizada fue de tipo descriptivo, ya que tuvo como objetivo comprender el comportamiento y las características de las variables y dimensiones que forman parte del modelo STEP, en el contexto de la empresa Savar y de la familia empresaria. Dicho análisis condujo la investigación hacia una interpretación sobre la relación entre la orientación emprendedora y el *familiness* con el potencial transgeneracional del caso en estudio, dentro del marco de espacio y tiempo en el que se realizó la investigación.

De otro lado, dada la naturaleza de las variables estudiadas, la investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que, para poder dar respuesta a las preguntas de investigación se empleó la recolección de datos sin medición numérica (Hernández et al., 2010). En tal sentido, la aplicación del método cualitativo permitió conocer con amplitud y profundidad las características de las variables y dimensiones que componen el modelo STEP, así como su comportamiento y relación, lo cual permitió en consecuencia, el desarrollo de un análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Asimismo, el enfoque cualitativo permitió evaluar el desarrollo natural de los sucesos, evitando cualquier tipo de manipulación, estimulación, interferencia o perturbación de la realidad (Corbetta, 2007, p. 45).

Por otro lado, dentro de los tipos de investigación cualitativa, la investigación realizada fue un estudio de caso, ya que estuvo enfocada en una sola unidad de análisis (Hernández et al., 2010), la cual fue la empresa Savar. En tal sentido, se aplicó el modelo completo propuesto por el proyecto STEP con el objetivo de conocer con profundidad el comportamiento y relación entre las variables y las dimensiones que lo componen. Tamayo (2003) sostiene que el estudio de caso es apropiado cuando se desea estudiar con profundidad la situación actual, las características e interacciones de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades (p. 51). En la misma línea,

Yin (2009) sostiene que el estudio de caso es conveniente cuando las preguntas de investigación requieren una descripción extensa y en profundidad de algún fenómeno social (p. 4).

3.1.2. Diseño de la investigación

La investigación siguió un diseño no experimental, ya que no se manipularon las variables para luego observar los efectos causados. Por el contrario, se observó el comportamiento de las variables tal y como se da en la realidad (Hernández et al., 2010, p. 149). En el caso concreto de la empresa Savar y la familia empresaria, el objetivo fue conocer, a partir de las entrevistas a profundidad, el comportamiento de la orientación emprendedora, el *familiness*, el desempeño empresarial y el potencial transgeneracional, así como la relación que existe entre dichas variables.

De otro lado, respecto al alcance temporal de la investigación, esta fue de tipo transeccional o transversal, ya que el desarrollo del estudio se realizó en un plazo de tiempo definido. El objetivo de esta clase de investigación es describir las variables y analizar su ocurrencia y relación en un periodo específico, como si se tomara una fotografía de algo que sucede (Hernández et al., 2010, p. 151).

3.2. Diseño muestral

Hernández et al. (2014) sostienen que en la investigación cualitativa la muestra puede estar conformada por un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., de los cuales se recolectarán los datos, sin que necesariamente sean estadísticamente representativos de la población que se estudia (p. 384). Adicionalmente, “en ocasiones, una misma investigación requiere una estrategia de muestreo mixta que combine varios tipos de muestra” (Hernández et al., 2014, p. 390). Respecto a la muestra de casos tipo, estas son empleadas cuando el objetivo de la investigación está centrado en la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no en la cantidad ni en la estandarización (Hernández et al., 2014, p. 387). De otro lado, respecto a las muestras por conveniencia, Battaglia (citado en Hernández et al., 2014, p. 390) sostiene que dichas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso. En tal sentido, con el objetivo de poder aplicar el modelo completo del proyecto STEP y comprender con profundidad el comportamiento y la relación de las variables que lo componen, y tomando en consideración el acceso que debe tenerse a la fuente de información para poder recopilar los datos, la investigación combinó los tipos de muestra de casos tipo y por conveniencia. De otro lado, de acuerdo a las características del proyecto STEP, los estudios que emplean el modelo propuesto por el proyecto deben estar enfocados en empresas que sean de origen familiar, es decir, que más del 50% de la propiedad de la empresa esté en manos de una o dos familias (Alburquerque, 2016).

En base a las consideraciones previas, la investigación estuvo enfocada en una sola unidad que fue la empresa Savar Corporación Logística S.A., la cual está bajo el control de una sola familia. Asimismo, para el desarrollo de la investigación se contó con la participación de cinco integrantes de la familia, quienes desempeñan puestos directivos dentro de la empresa, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2

Muestra de investigación

Nombre	Cargo	Generación
David Kuoman Saavedra	Gerente General y Presidente de Directorio	1°
David Kuoman Jiménez	Director	2°
Sara Kuoman Jiménez	Director	2°
Ernesto Kuoman Jiménez	Director y Senior Manager	2°
Javier Kuoman Jiménez	Director y Logistics Manager	2°

Elaboración propia.

3.3. Diseño del instrumento de recolección de datos

Para poder recopilar la información de la muestra seleccionada se empleó la entrevista, la cual consiste en el desarrollo de una reunión entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), con el objetivo de conversar e intercambiar información respecto a un tema (Hernández et al., 2014, p. 403). King y Horrocks (2010) sostienen que la entrevista se caracteriza por ser más abierta, íntima y flexible. Las preguntas desarrolladas en la entrevista pueden estar orientadas a las “experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (Hernández et al., 2014, p. 407) de los entrevistados. Janesick (1998) sostiene que mediante la aplicación de la entrevista se puede lograr una comunicación y construcción conjunta de significados relacionados a un tema en específico.

3.3.1. Modalidad de aplicación

Las entrevistas se realizaron de manera individual, con el objetivo de conocer las opiniones o percepciones de cada entrevistado respecto a los temas a tratar sin que la opinión de uno pueda ejercer alguna influencia en la respuesta de los demás.

3.3.2. Medio de aplicación

Teniendo en cuenta que las entrevistas fueron desarrolladas en dos etapas, antes y después del inicio de la Covid-19, tres de ellas se realizaron de manera presencial y dos empleando la plataforma de videotelefonía Google Meet.

3.3.3. Clase de preguntas

Según Grinnell et al. (2009) las preguntas de una entrevista pueden ser de cuatro clases: generales, para ejemplificar, estructurales, y de contraste. Teniendo en cuenta las características del estudio y sus objetivos, las preguntas incluidas en la entrevista pertenecen a las cuatro clases mencionadas. Por ejemplo, las preguntas iniciales estuvieron orientadas a conocer aspectos generales, los cuales permitieron introducir la entrevista hacia los temas específicos. Asimismo, las preguntas posteriores buscaron ejemplificar diversos conceptos, encontrar diferencias y similitudes respecto a ciertos temas, así como solicitar al entrevistado listar ciertos conceptos a manera de conjunto o categorías.

3.3.4. Duración de la entrevista

El tiempo empleado para realizar las entrevistas osciló entre cuarenta y sesenta minutos.

3.3.5. Proceso de adaptación del instrumento

Teniendo en cuenta que la investigación estuvo enfocada en el caso de una empresa familiar peruana que opera en el sector logístico, para el desarrollo de la investigación se adaptó el cuestionario elaborado por el proyecto STEP. Asimismo, con el objetivo de contrastar y entender con mayor claridad la realidad del caso en estudio, un elemento que se adicionó en el instrumento de la investigación fue incluir como parte de las preguntas que los entrevistados ejemplifiquen los conceptos desarrollados en las entrevistas. Al contar con ejemplos, se pudo comprender con más precisión el comportamiento y relación de las variables en el caso específico de la empresa en estudio, ya que, si bien el proyecto STEP propone un marco referencial sobre cómo guiar la investigación, es importante tener en cuenta que cada sector tiene características diferentes. Posteriormente, el instrumento fue validado por tres expertos en el tema, quienes sugirieron reducir la cantidad de preguntas, sin que eso afecte el poder recopilar la información necesaria que permita realizar el análisis e interpretación del tema.

El instrumento empleado en la investigación contó con un total de cuarenta y tres preguntas, divididas de la siguiente manera:

Tabla 3

Cantidad de preguntas para las variables de control

Variables de control	Total preguntas
Filtro	2
Dato	6
Total	8

Elaboración propia.

Tabla 4*Cantidad de preguntas para las variables de estudio*

Variable	Dimensión	Total preguntas
Orientación emprendedora	Proactividad	2
	Agresividad competitiva	1
	Innovación	1
	Autonomía	2
	Toma de riesgo	2
Familiness	Liderazgo	2
	Redes de contacto	2
	Capital financiero	2
	Toma de decisiones	2
	Cultura	2
	Relaciones	2
	Gobierno	3
	Conocimiento	3
Desempeño empresarial	Desempeño emprendedor	2
	Desempeño financiero	2
	Desempeño social	3
Potencial transgeneracional	Potencial transgeneracional	2
Total	-	35

Elaboración propia.

3.4. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Según Hernández et al. (2014) la confiabilidad y la validez son requisitos esenciales que caracterizan a un instrumento de investigación. La confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento genera resultados coherentes y consistentes, mientras que la validez refleja el grado en que el instrumento efectivamente mide la variable o las variables que se busca medir (Hernández et al., 2014, p. 200). En tal sentido, el tipo de validez empleado para el instrumento de la investigación fue la validez de expertos o *face validity*, la cual tiene como objetivo verificar si realmente el instrumento empleado mide las variables en estudio, para lo cual se recurre a expertos calificados en el tema de investigación (Hernández et al., 2014, p. 204).

En una primera etapa se seleccionó y contactó a cinco profesionales expertos en el tema, de los cuales tres accedieron a participar en el proceso de validación. Posteriormente, se les compartió el instrumento desarrollado inicialmente, así como la matriz de operacionalización de variables, con el objetivo de que puedan hacer una revisión previa del material, para luego poder llevar a cabo una reunión. En las reuniones realizadas, los expertos compartieron sus apreciaciones y recomendaciones, lo cual permitió realizar los ajustes necesarios al instrumento de investigación. Posteriormente, dichas

observaciones y recomendaciones fueron también plasmadas en el acta de validación compartida con los expertos.

Tabla 5

Validación de expertos

N°	Nombre y apellidos	Profesión	Cargo/Centro de trabajo	Especialidad
1	Carmen Rosa Pachas Orihuela	Administración y Doctoranda en Humanidades	Socia: Gobierno de Personas Group - Investigadora/Mentora/Doctoranda: Universidad de Piura - Directora: Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares- Universidad de Piura	Administración financiera y Gobierno de personas
2	Cesar Augusto Martin Cáceres Dagnino	Administrador de empresas	- Docente Universitario: Universidad de Piura - Director General: Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares- Universidad de Piura	Docente Universitario
3	Guillermo Cangahuala Allain	Economista	- Docente Universitario: Universidad de Piura	Docente Universitario

Elaboración propia.

3.5. Procesamiento y análisis de datos

Teniendo en cuenta que las entrevistas fueron registradas en grabaciones de audio, una vez que la información fue recopilada, se procedió con su transcripción a la computadora, para lo cual se empleó el procesador de texto Microsoft Word. Tras haber realizado el proceso de transcripción, fue necesario revisar cuidadosamente si el material con el que se contaba estaba completo y si poseía la calidad necesaria para poder ser analizado (Hernández et al., 2014). De acuerdo a los criterios de organización de datos sugeridos por Hernández et al. (2014), la información transcrita se organizó por participante.

De acuerdo al análisis sugerido por el proyecto STEP, tras haber descrito el comportamiento de las variables del modelo y sus dimensiones en el caso de estudio, se identificó por cada variable/dimensión si se estaba generando una ventaja competitiva para la empresa, calificado como distintivo, si se estaba restringiendo el crecimiento de la empresa, calificado como restrictivo, o si no se estaba generando una ventaja y tampoco se afectaba el crecimiento, a lo que se calificó como neutral (Habbershon et al., 2003). Para tal propósito, se desarrollaron posibles respuestas a las preguntas incluidas en las entrevistas.

Hernández et al. (2014) sostienen que uno de los propósitos centrales dentro del análisis cualitativo consiste en descubrir los vínculos existentes entre los conceptos o temas presentes en la investigación, con el objetivo de interpretarlos y explicarlos de acuerdo con el planteamiento del problema. En tal sentido, tras haber descrito y calificado cada dimensión, se procedió a identificar las relaciones existentes entre las dimensiones de las variables de estudio, de manera que finalmente se pueda analizar la relación entre la orientación emprendedora y el *familiness* con el potencial transgeneracional de la empresa familiar, dando respuesta al problema general de la investigación. Para poder identificar las relaciones entre las dimensiones, se analizó si el comportamiento de una dimensión causaba algún efecto en el comportamiento de otra dimensión. Si el efecto era positivo la relación fue calificada como distintiva, identificada con un aspa de color verde, si el efecto era negativo la relación fue calificada como restrictiva, identificada con un aspa de color rojo, y si no se estaba generando una ventaja y tampoco se afectaba el crecimiento de la empresa la relación fue calificada como neutral, identificada con un aspa de color naranja.





Capítulo 4

Resultados y discusión

4.1. Descripción general de la empresa

Savar Corporación Logística S.A. fue fundada en el año 1980, en la ciudad de Lima. Actualmente la empresa cuenta con cuatro unidades de negocio: minería, comercio exterior y aduanas, almacenamiento y distribución. Asimismo, dentro de sus servicios se encuentran: carga internacional, terminal marítimo, agencia de aduanas, transporte, almacenes, proyectos especiales, depósito aduanero, carga refrigerada, y última milla-delivery. Adicionalmente, atiende a empresas de diferentes sectores, dentro de los cuales se encuentran: logística, archivos, retail, infraestructura, agroindustria, automotriz, telecomunicaciones, salud, energía, minería, industrial y consumo masivo.

Actualmente la empresa es liderada por su propietario, quien se desempeña como Gerente General y Presidente de Directorio. En cuanto a los miembros de la segunda generación, siete de ellos participan en la empresa, de los cuales cinco desempeñan cargos directivos y dos cargos operativos.

4.2. Descripción de variable-dimensiones

4.2.1. Orientación emprendedora

4.2.1.1. Autonomía. En los inicios de la empresa, todas las decisiones dependían del propietario. Si había algo que cambiar o mejorar, era él quien siempre tomaba la iniciativa y la decisión. Sin embargo, con el paso de los años y conforme la empresa fue creciendo, surgió la necesidad de contar con más colaboradores, y por lo tanto, la estructura organizacional también fue ampliándose, lo cual generó que el propietario delegue las funciones. Actualmente la empresa cuenta con diversas gerencias y jefaturas, y en cada una de ellas el personal encargado cuenta con total libertad para proponer ideas y buscar la manera de mejorar las cosas. Los miembros de la familia que laboran en la empresa animan constantemente al personal a que propongan nuevas ideas o sugerencias que aporten al crecimiento de la organización. “Es importante darle a un trabajador el tema de empoderamiento, delegar las cosas, entusiasmar, que es el tema de darle los recursos, ayudarlo, motivarlo y al final controlarlo. Eso es lo que estamos haciendo como grupo” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020). Por ejemplo, el actual Gerente de almacén y distribución está liderando toda la gestión relacionada con la posible distribución de las vacunas por la Covid-19. El Gerente de comercio exterior y aduanas está encargado de impulsar el proyecto de digitalización en dicha área, proceso que se ha venido acelerando producto de la pandemia de la Covid-19. Como consecuencia de las diversas medidas restrictivas impulsadas por el Gobierno en cuanto a la realización

de trámites de manera presencial, se tuvo que acelerar el proceso de digitalización, con el objetivo de continuar satisfaciendo oportunamente las necesidades de los clientes. Asimismo, actualmente también se está desarrollando en el sur del país un proyecto de almacén de concentrados, el cual viene siendo liderado por el Gerente de minería. Otro ejemplo de la libertad otorgada a los colaboradores para proponer constantemente ideas que contribuyan con el crecimiento de la empresa fue el desarrollo del servicio de encomienda. Producto de la relación diaria que los colaboradores sostienen con los clientes, se identificó la oportunidad de negocio, la cual, tras ser discutida y analizada con los principales líderes de la organización, finalmente fue desarrollada y lanzada al mercado en el primer trimestre del año 2020.

4.2.1.2. Innovación. Al igual que la proactividad, la innovación constante también ha sido un aspecto fundamental para que la empresa pueda alcanzar un mayor crecimiento. “Considero que la empresa es muy innovadora, siempre estamos pensando en nuevos proyectos” (S. Kuoman, comunicación personal, marzo 15, 2019). Tras la adquisición de la agencia de aduanas, la incorporación de nuevos servicios como el transporte, almacenamiento, y el ingreso en otros sectores como el de minería, y próximamente en la agroexportación, ha sido importante para el crecimiento económico de la compañía. La creación del servicio de encomienda Savar express también ha significado una oportunidad para aprovechar el crecimiento del comercio electrónico. De la misma manera, en el año 2020 se lanzó al mercado un nuevo servicio orientado al almacenamiento y gestión de archivos. En cuanto a la transformación digital, con el ingreso de la segunda generación a la empresa, hace aproximadamente cinco años, se empezó a mejorar y potenciar dicho aspecto, es así que, se ha desarrollado un equipo capacitado en sistemas. Dentro de las innovaciones más significativas se encuentra el desarrollo de un sistema que permite a los clientes saber en tiempo real en qué punto se encuentra su carga, en cuánto tiempo llegará a su destino, con cuánto stock se cuenta en los almacenes, etc.; “toda esa información la tenemos que tener al día y clara para nuestros clientes, actualmente ya contamos con un sistema bien adecuado para poder tener toda esa información” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020). Asimismo, también se ha potenciado el proceso de facturación electrónica, con el objetivo de agilizar el proceso de cobro y pago de facturas. De esta manera, se busca tener un mejor control sobre todas las operaciones de la empresa. El contexto generado por la Covid-19 ha impulsado a la empresa a acelerar y mejorar diversos aspectos relacionados con la transformación digital.

4.2.1.3. Toma de riesgo. El actual líder y propietario de la organización ha tomado decisiones audaces desde que adquirió la empresa. “En la vida hay que tomar riesgos. La única forma de aprender a nadar es tirándose al agua, hay que jugársela y rezar. No hay ningún negocio sin riesgo” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). Por ejemplo, el proceso de integración de la empresa para

convertirla en un solo operador logístico implicó asumir altos niveles de riesgo. Se tuvo que invertir grandes sumas de dinero para poder adquirir los almacenes y las unidades de transporte, y posteriormente, cada activo necesario para ofrecer un servicio más completo a los clientes. De la misma manera, el ingreso al sector de minería y la compra de tres mil hectáreas de terreno agrícola, han implicado que se realice una alta inversión. En el año 2019, con motivo de la gestión del trabajo logístico de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, la empresa realizó una inversión cercana a los 20 millones de dólares, destinada a la remodelación y ampliación de sus almacenes, así como la ampliación de la flota de vehículos con más de 100 unidades (Mundo Empresarial, 2019). En el año 2020, producto del crecimiento del comercio electrónico en el Perú generado durante los días de cuarentena, se adquirieron treinta vehículos comerciales para emplearlos en el servicio de encomienda. En tal sentido, si bien cada nuevo proyecto presenta características diferentes con distintos niveles de riesgo, la empresa siempre está en búsqueda de oportunidades de negocio de los que se puedan obtener altos resultados económicos. “La idea es disminuir el riesgo y aumentar la rentabilidad del negocio” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020).

Con el paso de los años el proceso de análisis de las inversiones ha ido mejorando. Al comienzo era únicamente el propietario quien identificaba, analizaba y decidía cada una de las inversiones a realizar. Actualmente se cuenta con un grupo de asesores externos de vasta experiencia laboral en sectores como minería y financiero, quienes desde diferentes perspectivas analizan y proponen distintas alternativas y sugerencias para poder tomar finalmente una mejor decisión.

4.2.1.4. Proactividad. La proactividad es un aspecto que ha caracterizado a la empresa desde que su propietario decidió adquirirla. “Cuando se evalúa un negocio, se tiene que ver para atrás y para adelante, se debe hacer un análisis macroeconómico del entorno y ver dónde están las oportunidades de negocio, ver la competencia y ver la perspectiva de futuro” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). Es así que, Savar pasó de ser solo una agencia de aduanas a un operador logístico que cubre con sus servicios cada eslabón de la cadena logística, desde la recepción de la mercadería en el puerto, hasta su colocación en el lugar indicado por el cliente, lo cual se ha convertido en una de las ventajas competitivas de la compañía. De acuerdo a lo comentado por los participantes, el anticiparse a los cambios y tomar las oportunidades que se presentan en el camino es un punto clave dentro de la organización, y es algo que se busca constantemente. Prueba de ello fue la creación del servicio de encomienda Savar express durante el primer trimestre del año 2020, con el objetivo de aprovechar el crecimiento que ha ido experimentando el comercio electrónico cada año, el cual se dio con mayor celeridad en el año 2020 debido al confinamiento por la pandemia de Covid-19. Según Helmut Cáceda, Presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), el comercio electrónico en el Perú registró un incremento de 400% durante los días de cuarentena (El Peruano, 2020). Actualmente, para

poder brindar el servicio de encomienda, Savar express cuenta con una flota de sesenta unidades, entre las que se encuentran motos, vans, y camiones con capacidad de 1.5 toneladas. De otro lado, teniendo en cuenta la distribución que va a requerir la llegada al Perú de las vacunas contra la Covid-19, la empresa ha realizado una cotización respecto a toda la gestión logística que se necesitaría, lo cual representa también una nueva oportunidad de negocio. Por otro lado, teniendo en cuenta el crecimiento que ha ido experimentando el sector agroexportador, hace poco más de dos años se realizó la compra de tres mil hectáreas en el sur del país. Actualmente dicho proyecto se encuentra en proceso de desarrollo.

4.2.1.5. Agresividad competitiva. Uno de los principios fundamentales de la compañía es el procurar siempre la excelencia en los servicios que ofrecen, por lo cual, cada nuevo servicio o unidad de negocio desarrollados han significado siempre una competencia directa con las demás empresas del sector. “Nosotros buscamos diferenciarnos con la excelencia en nuestro trabajo. La clave es la ayuda, servir, no solo vender por vender, sino ayudar y servir, eso está en el evangelio” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). De acuerdo a lo comentado por los participantes, existen servicios dentro del rubro logístico en los que el nivel de competencia es muy alto, por ejemplo en los servicios de almacenamiento y agencia de aduanas. “Por ejemplo en el tema de los almacenes son muy agresivos, hay bastante competencia, cada vez bajan más los precios..., en agencias de aduana creo que hay como quinientas” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). En tal sentido, con el objetivo de diferenciarse, la empresa incorporó más servicios a su oferta, y de esa manera integró toda la cadena logística en un solo operador. Dicha ventaja competitiva, la cual se ha desarrollado y fortalecido con el paso de los años, ha permitido que la empresa experimente un crecimiento constante, y en consecuencia, pueda llegar a competir con las empresas más grandes del sector. “Nuestros principales competidores son Ransa, Dinet y algún otro operador. Estamos dentro del top 5 de operadores logísticos” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020).

4.2.2. Familiness

4.2.2.1. Liderazgo. El liderazgo representado en el propietario y actual Gerente General de la compañía ha sido fundamental en cada paso que ha dado la organización. Su visión de alcanzar los objetivos planteados a pesar de los retos que puedan presentarse en el camino ha sido un aspecto importante para el desarrollo de cada proyecto. “Se tiene que trabajar 12 horas diarias como mínimo de lunes a sábado, eso me lo enseñó mi abuelo, la costumbre china es así, y yo también busco transmitir eso a mis hijos” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). Según lo comentado por él, dicho liderazgo ha estado siempre sostenido por un conjunto de valores y principios que le han permitido ver en cada problema, una nueva oportunidad para hacer mejor las cosas. Asimismo, es

principalmente con el ejemplo que busca transmitir constantemente dichas cualidades tanto a los miembros de la segunda generación como a los demás colaboradores de la organización. Es así que, junto con los integrantes de la segunda generación, en los últimos cuatro años han desarrollado proyectos como el de minería, la creación de Savar express con los servicios de encomienda y entrega directa de productos, el servicio de almacenamiento y gestión de archivos, entre otros.

Por otra parte, tanto el propietario como los miembros de la segunda generación con participación activa en la empresa, manifestaron que es fundamental en los negocios contar con el apoyo de un equipo altamente capacitado que pueda aportar al crecimiento de la organización. “La idea de la familia es actuar en segundo plano, nosotros estamos ahí brindando los recursos, controlando, poniendo orden y delegando las cosas, empoderando a nuestros gerentes para que ellos puedan conseguir resultados” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020). En tal sentido, siempre han considerado importante la incorporación de ejecutivos externos para las distintas áreas de la empresa. Actualmente, las cuatro unidades de negocio principales de la compañía son lideradas por personal externo a la familia, así como otras jefaturas de nivel medio.

4.2.2.2. Redes de contacto. Desde los inicios de la empresa, las redes de contacto han desempeñado un rol fundamental, tanto para la creación de nuevos servicios como para mantener una estrecha relación con muchos clientes. “Las redes de contacto actualmente las tenemos mis hijos y yo, son relaciones que hemos ido desarrollando desde hace 40 años. Tú vas haciendo redes de contacto por tu forma de ser” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). Según lo comentado por uno de los entrevistados, el trabajo realizado en la logística de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, permitió establecer contacto con diversas personas e instituciones, lo cual, según comentó, les ha abierto muchas puertas. Es así que, la empresa fue invitada a participar en un proyecto de cotización respecto a lo que será la distribución de las vacunas cuando estas lleguen al país. De igual forma, la creación de Savar express surgió producto de la relación sostenida con los clientes, ya que fueron ellos quienes solicitaron a la empresa un servicio de entrega a última milla, el cual, tras un proceso de análisis, fue lanzado al mercado peruano a principios del año 2020. De acuerdo a lo comentado por el propietario de la empresa, para el desarrollo y fortalecimiento constante de las redes de contacto es fundamental actuar siempre con honestidad y verdad. “La clave de todo es la verdad, decir la verdad siempre” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). Según comenta, gran parte del éxito alcanzado se ha basado en las buenas relaciones establecidas con otras personas u organizaciones. De otro lado, si bien el propietario producto de su experiencia ha establecido relaciones con diversas personas, los miembros de la segunda generación también han contribuido a expandir la red de contactos, así como los demás colaboradores de la organización, lo cual ha contribuido a desarrollar nuevas oportunidades de negocio. “Mi papá siempre nos ha

inculcado que todas nuestras relaciones son importantes y una posibilidad de networking” (S. Kuoman, comunicación personal, marzo 15, 2019).

4.2.2.3. Capital financiero. La distribución del capital ha ido mejorando con el paso de los años. Dado que al principio no se contaba con diversas áreas y era el propietario quien tomaba todas las decisiones, la distribución del capital se realizaba de manera intuitiva. Posteriormente, conforme las operaciones de la organización fueron creciendo, su estructura organizacional también se fue modificando. De acuerdo a lo comentado por los participantes, actualmente toda la distribución del capital se lleva a cabo con la realización de presupuestos anuales. “En los últimos meses de cada año cada unidad de negocio presenta su presupuesto para el próximo año” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020). De la misma manera, cuando se va a solicitar algún financiamiento con bancos, toda la información necesaria es discutida y analizada por los miembros del directorio. Si bien el propietario actual es el único accionista de la empresa, según comenta, es fundamental contar con un equipo de profesionales expertos en la industria para poder tomar las mejores decisiones que contribuyan con el crecimiento de la empresa. De otro lado, respecto a la política de reparto de dividendos, tanto el propietario como los miembros de la segunda generación consideran que para seguir generando valor es importante reinvertir las utilidades obtenidas en cada periodo. “El secreto de Savar es que siempre hemos reinvertido todo. Nosotros sacamos lo mínimo para vivir, y después todo se reinvierte, de esa forma se genera valor” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). “Con la reinversión se mejoran los procesos, la infraestructura y se crean unidades de negocio; la idea es ir creciendo poco a poco” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020).

4.2.2.4. Toma de decisiones. De acuerdo a lo comentado por los participantes, el proceso de toma de decisiones, al igual que otros aspectos relacionados con la gestión de la empresa, también ha ido cambiando con el tiempo. En un principio, todas las decisiones estaban centralizadas en el fundador. Sin embargo, conforme la organización fue creciendo y se fue haciendo necesaria la creación de diversas áreas, las decisiones fueron delegándose a cada una de ellas. En tal sentido, actualmente cada gerente o jefe de área cuenta con autonomía para tomar decisiones, y en función del nivel de riesgo o complejidad de cada una de ellas, se comunica o se coordina con los niveles superiores de la organización. “Cuando hay cosas que tienen que resolverse de inmediato se tienen que hacer...Yo siempre animo a que las cosas sean descentralizadas, pero claro, siempre hay algunas que sí se tienen que consultar” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019).

De otro lado, las decisiones que impliquen la inversión de una considerable suma de dinero como el ingreso a nuevos mercados, financiamiento, adquisición de activos, sí son centralizadas en los líderes de la familia, particularmente en el fundador, ya que es el único accionista de la empresa. Sin

embargo, si bien es él quien finalmente toma la decisión, todas las decisiones que impliquen un alto nivel de riesgo son analizadas y discutidas en el directorio, con el objetivo de que los diferentes miembros que lo conforman aporten distintas ideas desde diversas perspectivas, de manera que finalmente pueda tomarse la mejor decisión que contribuya con el crecimiento de la organización. Asimismo, todas las decisiones tomadas en el directorio quedan registradas formalmente en actas.

4.2.2.5. Cultura. De acuerdo a lo comentado por el propietario de la compañía, desde muy niño recibió diversas enseñanzas por parte de su abuelo, quien llegó al Perú proveniente de China. Actuar en todo momento con honestidad, verdad, justicia, buscando el bien común, así como actuar con responsabilidad y cumplir con los compromisos, son aspectos que ha procurado siempre tener presentes en su vida, así como en cada etapa del desarrollo y crecimiento de la empresa. “Es importante ser correcto en tu vida, las virtudes humanas, ser una persona confiable. Mi abuelo siempre me decía que debía pagar mis deudas al banco” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). Del mismo modo, el ser perseverante para alcanzar las metas y tener la capacidad de superar los distintos obstáculos que puedan presentarse en el camino, son también aspectos cruciales que han guiado el crecimiento de la organización. Por tanto, en lo que respecta al ámbito familiar, se busca constantemente transmitir dichos valores y principios a los miembros de la segunda generación, ya sea mediante conversaciones familiares, o simplemente con el ejemplo. “La fe en Dios es muy importante, a pesar que tú hagas lo mejor que puedas siempre habrán problemas, y hay que tener fe para no quebrarse” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019). Asimismo, con el objetivo de fortalecer la formación y educación católica inculcada en el hogar, los miembros de la segunda generación han cursado sus estudios en colegios y posteriormente universidades que ofrezcan una formación integral, centrada en principios y valores. “Todos mis hermanos han estudiado en colegios cristianos, donde nos inculcaron valores desde que ingresamos, y eso nos ha ayudado mucho porque hace que no te salgas del camino, actuar siempre bien y hacer negocios donde todos ganen” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020). De manera similar, los valores y principios familiares son también compartidos en toda la organización. Para tal propósito, constantemente se envían correos que contengan enseñanzas de la Biblia, mensajes motivacionales, se realizan charlas con el personal de la empresa, se obsequian libros, etc. Asimismo, cada vez que una persona va a ingresar a trabajar a la empresa, se le comparte un manual que contiene los principios de la organización.

4.2.2.6. Relaciones. De acuerdo a lo comentado por los participantes, la comunicación constante, el respeto por la opinión de todos, y el empleo del diálogo como mecanismo para resolver discrepancias, son aspectos fundamentales dentro del núcleo familiar, y al mismo tiempo dentro de la organización. “La mejor forma de solucionar los problemas es conversando y creando conjuntamente

una solución” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020). Dichos mecanismos han sido importantes para poder fortalecer las relaciones dentro de la familia, así como con los demás colaboradores de la empresa, lo cual ha sido un pilar fundamental para lograr el crecimiento de la organización. “Todos tienen que ser una familia...La gente son seres humanos, hay que tratarlos por igual” (D. Kuoman, comunicación personal, marzo 16, 2019).

De otro lado, según lo mencionado por los entrevistados, es importante saber diferenciar los asuntos familiares de los asuntos relacionados con la empresa, lo cual es algo que procuran mantenerlo siempre presente. Sin embargo, según comentan, en ocasiones es inevitable que en casa surjan conversaciones relacionadas con temas de la empresa. “Respecto al tema de la comunicación, el vernos en la empresa y también en la casa, algunas veces ayuda mucho, y en ocasiones también juega en contra, pero la idea es que cada uno pueda manejarlo de la mejor forma” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020).

4.2.2.7. Gobierno. Si bien en un principio era el propietario quien tomaba todas las decisiones, el crecimiento de la empresa en los años posteriores hizo necesario que se fuera mejorando el gobierno de la organización. “El directorio está conformado por mi padre, mis hermanos que han acabado la universidad y están trabajando en la compañía, dos asesores directos de mi padre, y también algunos gerentes de la compañía” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020). En dicho directorio, se analizan, discuten y realizan las decisiones más importantes de la empresa, como el ingreso a un nuevo mercado, el lanzamiento de nuevos servicios, temas relacionados con financiamiento, etc. Asimismo, los acuerdos generados en cada reunión son registrados en un acta para su posterior ejecución. En cuanto al gobierno de familia, no se cuenta aún con espacios de comunicación formales como el Consejo de Familia, Asamblea Familiar, etc. Según lo comentado por los entrevistados, las conversaciones o reuniones familiares respecto a temas relacionados con la empresa, son llevadas a cabo de manera informal, ya sea en los desayunos o almuerzos familiares. De otro lado, respecto al Protocolo Familiar, aún no se ha realizado por completo. Actualmente, dentro de la familia se está planificando su realización y se están proponiendo distintas ideas en cuanto a los puntos que se podrían incluir, para posteriormente, junto con la ayuda de abogados y profesionales expertos en empresas familiares, pueda finalmente desarrollarse. “Está en camino, sí tenemos planeado implementar un Protocolo Familiar” (J. Kuoman, comunicación personal, diciembre 22, 2020).

4.2.2.8. Conocimiento. El haber estado al mando de la organización por cuarenta años, ha permitido que David Kuoman adquiera y desarrolle un conjunto de conocimientos esenciales para poder competir en la industria, por ejemplo en el ámbito financiero, comercial, de operaciones, entre

otros. Dichos conocimientos y experiencia se han ido fortaleciendo con el paso de los años, y han sido muy importantes para seguir desarrollando y liderando los diversos proyectos de la empresa. Asimismo, de acuerdo a lo comentado en las entrevistas, dicho conocimiento constantemente es transmitido a la siguiente generación principalmente a través del ejemplo, así como también mediante conversaciones generadas en el ámbito familiar. Los miembros de la segunda generación participan constantemente de las reuniones sostenidas por el actual líder, con el objetivo de ir adquiriendo su conocimiento de la empresa. “Nosotros conversamos mucho con mi padre, él nos cuenta todos los errores que han habido y eso nos sirve para aprender y no volver a cometerlos” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 22, 2020). De otro lado, actualmente los siete miembros de la segunda generación que participan activamente en la empresa han culminado la universidad. El mayor de ellos, cuenta también con una maestría en Administración de Empresas. De acuerdo a lo comentado por el propietario, en su opinión la educación constante es un aspecto fundamental para poder contribuir con el crecimiento de la organización, motivo por el cual, constantemente anima y apoya a sus hijos para que sigan preparándose. De la misma manera, con el objetivo de contar con el mejor talento humano en la organización, para la contratación de personal externo a la familia, se realiza un cuidadoso proceso de filtro y evaluación, el cual se ha fortalecido desde el ingreso de la segunda generación en la empresa.

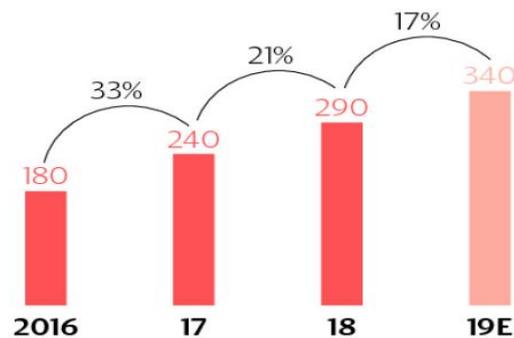
4.2.3. Desempeño empresarial

4.2.3.1. Emprendedor. En cuanto al desempeño emprendedor, en los últimos cuatro años se han desarrollado nuevos proyectos, como también se han mejorado y potenciado los servicios ya existentes. Por ejemplo, en el año 2020 se creó Savar express, orientada al servicio de encomienda. Asimismo, también se lanzó el nuevo servicio de almacenamiento y gestión de archivos. Adicionalmente, desde hace un par de años se viene desarrollando y potenciando el negocio de la minería. “Actualmente ya estamos vendiendo concentrados de cobre a diferentes traders, es un negocio que nos representa una facturación de 500 mil dólares mensuales, y seguimos activando nuevos proyectos, el objetivo es llegar a 1 millón de dólares mensuales” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020). En el año 2019, con el objetivo de gestionar la logística de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, la empresa realizó una inversión cercana a los 20 millones de dólares, destinada principalmente a ampliar y remodelar sus almacenes, así como incrementar en 100 nuevas unidades su flota de transporte. De otro lado, desde hace cinco años se viene potenciando continuamente la transformación digital en la empresa, para lo cual se ha desarrollado un equipo sólido de sistemas. Dentro de los alcances logrados se encuentra el poder ofrecer a los clientes la posibilidad de monitorear sus productos en tiempo real, así como tener controlado la cantidad de inventario que se tiene almacenado, etc.

4.2.3.2. Financiero. En líneas generales, la tendencia de las ventas ha mostrado un constante crecimiento. Si bien el año 2020 presentó ciertas complicaciones producto de la pandemia de Covid-19, se espera que con la apertura de nuevos servicios como Savar express y el servicio de almacenamiento y gestión de archivos, así como el desarrollo de proyectos como el de minería y agroindustria, los márgenes de ganancia se vayan acrecentando más, y permitan en consecuencia, seguir diversificando la empresa.

Figura 6

Facturación anual Savar Corporación Logística S.A. (en millones de S/)



Fuente: Semana Económica (2019)

4.2.3.3. Social. La generación de valor para la sociedad en su conjunto es uno de los propósitos buscados por la familia propietaria, y también por la organización. Actualmente la empresa cuenta con un estimado de 2000 trabajadores, cifra que año tras año se viene incrementando producto del crecimiento de las operaciones. Asimismo, se brinda apoyo a los jefes o gerentes con estudios superiores. “Nosotros a veces financiamos el tema de las universidades, maestrías, para que nuestros gerentes se vayan a estudiar al exterior, y también nuestros jefes” (E. Kuoman, comunicación personal, diciembre 01, 2020). La familia Kuoman también es propietaria de una cooperativa de ahorro y crédito llamada Los Santos, a través de la cual apoya a los trabajadores de la empresa con el financiamiento de casas, vehículos, etc. En el año 2020, la empresa puso a disposición del Gobierno unidades livianas y pesadas para apoyar con el transporte e instalación de los equipos necesarios para la implementación del albergue Casa de Todos en la Plaza de Acho (Stakeholders sostenibilidad, 2020).

De otro lado, de acuerdo a lo comentado por los participantes, para los miembros de la familia el cuidado del prestigio y la reputación tanto de la familia como de la empresa es algo fundamental. En tal sentido, cada actividad realizada en la empresa debe estar guiada por los principios y valores que forman parte de su cultura empresarial. Según lo comentado por el propietario, los buenos resultados que se han ido alcanzando con el paso de los años, han sido logrados en gran parte debido

a la buena reputación que ha sostenido la empresa, lo cual le ha abierto nuevas oportunidades de negocio y ha contribuido a fortalecer la relación con los clientes.

Por otro lado, para la familia, mantener su control sobre las operaciones de la empresa es una prioridad que busca sostenerse a lo largo del tiempo. Actualmente siete integrantes de la segunda generación trabajan en la empresa, quienes están en constante preparación y desarrollo para que en un futuro sean ellos quienes lideren la organización.

4.2.4. *Potencial transgeneracional*

Dentro de los proyectos o mejoras impulsados por los miembros de la segunda generación se encuentran el servicio de encomienda Savar express y el desarrollo del proyecto de minería. Asimismo, es con su ingreso a la organización que se ha acelerado e impulsado el proceso de transformación digital. De otro lado, según lo comentado en las entrevistas, existe una voluntad por parte de ellos de continuar trabajando en la empresa, con el objetivo de fortalecer su experiencia y contribuir con el crecimiento y diversificación de la organización.

En la siguiente tabla se muestra a manera de resumen los principales hallazgos de cada una de las dimensiones de las variables en estudio.

Tabla 6

Principales hallazgos por dimensión

Variable	Dimensión	Principales hallazgos
Orientación emprendedora	Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación constante a los colaboradores para proponer mejoras en la organización y participar en su implementación. • Proyecto de digitalización en el área de comercio exterior y aduanas liderado por su Gerente. • Proyecto de venta de concentrados de cobre liderado por el Gerente de minería.
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la transformación digital. • Incursión en el sector minero. • Compra de terreno agrícola para agroexportación. • Creación de Savar express. • Creación de servicio de almacenamiento y gestión de archivos.

Tabla 6

Principales hallazgos por dimensión (continuación)

Variable	Dimensión	Principales hallazgos
Familiness	Toma de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud audaz para incursionar en nuevos negocios y asumir riesgos. • Integración vertical de la empresa. Inversiones destinadas a adquirir almacenes, camiones, etc. • Inversión cercana a los 20 millones de dólares para la realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.
	Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis constante del entorno para identificar nuevas oportunidades de negocio. • Conversión de Savar de agencia de aduanas a operador logístico. • Creación de Savar express.
	Agresividad competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de la cadena logística en un solo operador. • Búsqueda de la excelencia en los servicios ofrecidos.
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de los líderes familiares en cada proyecto desarrollado (consolidación de la empresa como operador logístico, incursión en el sector minero, desarrollo de Savar express, etc.). • Reclutamiento de profesionales externos a la familia.
	Redes de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de diversos proyectos gracias a la red de contactos. Por ejemplo, venta de concentrados de cobre al exterior, desarrollo de Savar express, invitación a proyecto de cotización para distribución de vacunas contra la Covid-19, etc.
	Capital financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de presupuestos anuales para la distribución del capital a las áreas de la empresa. • Política de reinversión de utilidades en la empresa para continuar generando valor.
	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de decisiones a las gerencias y jefaturas según nivel de riesgo. • Las decisiones relacionadas con el desarrollo de una nueva línea de negocio, o el ingreso a un nuevo mercado son discutidas y analizadas en las reuniones de directorio.

Tabla 6

Principales hallazgos por dimensión (continuación)

Variable	Dimensión	Principales hallazgos
Desempeño empresarial	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Principios y valores como eje central tanto en la familia como en la organización. • Envíos constantes de pasajes de la Biblia y mensajes motivacionales a los colaboradores través del correo. • Desarrollo de charlas con los colaboradores.
	Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones basadas en el respeto y consideración hacia los demás, tanto dentro del núcleo familiar como en la organización. • Comunicación constante entre los miembros de la familia respecto a temas relacionados con la familia y la empresa. • Comunicación constante entre los integrantes de la familia y los colaboradores de la empresa.
	Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de directorio y comités de trabajo. • Ausencia de órganos de gobierno familiar como Consejo Familiar o Asamblea Familiar. • Ausencia de Protocolo Familiar. • Ausencia de un plan concreto de sucesión.
	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión constante de conocimiento de la industria del fundador a la siguiente generación. • Los miembros de la segunda generación que participan en la empresa han culminado sus carreras universitarias. El mayor de ellos cuenta con una maestría. • La preparación académica es uno de los filtros importantes para reclutar a un nuevo colaborador.
	Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de los procesos y servicios con el impulso otorgado a la transformación digital. • Desarrollo de proyectos como Savar express, servicio de almacenamiento y gestión de archivos, incursión en el sector minero.
	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento anual de la facturación.
	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento sostenido de nuevos colaboradores debido al crecimiento de la organización. • Apoyo a los colaboradores con el financiamiento de estudios superiores. • Apoyo en la implementación del albergue Casa de Todos en la Plaza de Acho en el 2020, poniendo a disposición unidades de transporte livianas y pesadas.

Tabla 6*Principales hallazgos por dimensión (continuación)*

Variable	Dimensión	Principales hallazgos
Potencial transgeneracional	Potencial transgeneracional	<ul style="list-style-type: none"> • Los cuatro miembros de la segunda generación que participaron en las entrevistas manifestaron tener la intención de permanecer en la empresa y contribuir con su crecimiento. • La línea de negocio Savar express fue desarrollada por un miembro de la segunda generación, quien actualmente es su Director. • El proyecto de extracción y venta de concentrados de cobre es liderado por un miembro de la segunda generación en coordinación con el Gerente de minería.

Elaboración propia

4.3. Valoración variable-dimensión

Tras haber recopilado la información y descrito las dimensiones y variables del modelo, en la siguiente tabla se muestra la valoración otorgada a cada dimensión en función de las calificaciones propuestas por Habbershon et al. (2003), las cuales son: distintivo, restrictivo y neutral. En el primer caso la dimensión contribuye a crear una ventaja competitiva para la empresa, en el segundo caso representa una barrera que impide a la organización continuar con su crecimiento, y en el tercer caso no representa una oportunidad y tampoco una amenaza.

Tabla 7*Valoración variable-dimensión*

Variable	Dimensión	Indicador	Valoración
	Autonomía	Nivel de autonomía otorgada a los colaboradores.	Distintivo
		Proyectos de cambio o mejoras lideradas por empleados de la empresa.	Distintivo
	Innovación	Desarrollo de innovaciones significativas.	Distintivo
Orientación emprendedora	Toma de riesgo	Nivel de riesgo asumido en inversiones.	Distintivo
		Desarrollo de proyectos con altos niveles de riesgo.	Distintivo
	Proactividad	Desarrollo de iniciativas/acciones estratégicas vs. competidores.	Distintivo
		Desarrollo de proyectos actuales orientados a necesidades futuras.	Distintivo

Tabla 7

Tabulación de datos (continuación)

Variable	Dimensión	Indicador	Valoración
	Agresividad competitiva	Desarrollo de iniciativas/acciones estratégicas altamente competitivas.	Distintivo
<i>Familiness</i>	Liderazgo	Cantidad de gerencias de nivel alto o medio lideradas por personal externo a la familia.	Distintivo
		Proyectos desarrollados que han sido liderados por los integrantes de la familia.	Distintivo
	Redes de contacto	Proyectos desarrollados en los que las redes de contacto hayan desempeñado un rol fundamental.	Distintivo
		Centralización vs descentralización en el manejo de redes de contacto.	Distintivo
	Capital financiero	Distribución de capital de manera intuitiva vs estratégicamente y con presupuesto.	Distintivo
		Porcentaje de utilidades netas destinado a la familia vs reinversión en la empresa.	Distintivo
	Toma de decisiones	Decisiones centralizadas vs descentralizadas.	Distintivo
		Decisiones tomadas de manera informal vs decisiones mediante procesos formales (juntas/reuniones).	Distintivo
	Cultura	Valores y principios familiares fundamentales para el desarrollo del negocio.	Distintivo
		Mecanismos empleados para transmitir los valores familiares dentro de la familia y a la empresa.	Distintivo
	Relaciones	Nivel de comunicación entre los miembros de la familia.	Distintivo
		Nivel de comunicación de los miembros familiares con miembros no familiares de la empresa.	Distintivo
Gobierno	Estructuras de gobierno familiar/empresarial actuales.	Neutral	
	Implementación del protocolo familiar/plan de sucesión.	Neutral	
Conocimiento	Cantidad de miembros familiares con participación activa en la empresa graduados o con estudios superiores.	Distintivo	
		Distintivo	
	Mecanismos empleados por la familia para transmitir experiencias y habilidades de una generación a otra. Nivel de preparación de los trabajadores no familiares.	Distintivo	
Desempeño empresarial	Emprendedor	Desarrollo de nuevos servicios o mejoras en los procesos existentes.	Distintivo

Tabla 7

Tabulación de datos (continuación)

Variable	Dimensión	Indicador	Valoración
	Financiero	Facturación anual.	Distintivo
		Crecimiento en ventas.	Distintivo
	Social	Resultados sociales alcanzados.	Distintivo
		Cantidad de trabajadores actuales.	Distintivo
		Cantidad de miembros de la familia que ocupan un puesto dentro de la empresa.	Distintivo
Potencial transgeneracional	Potencial transgeneracional	Servicios o líneas de negocio desarrollados por los miembros de la segunda generación.	Distintivo
		Cantidad de miembros de la segunda generación que tienen la intención de continuar en la empresa y ayudar con su crecimiento.	Distintivo

Elaboración propia.

4.4. Interpretación de resultados

4.4.1. Relación entre orientación emprendedora y desempeño empresarial

En la siguiente tabla se muestra a manera de resumen las principales relaciones identificadas entre las dimensiones de las variables orientación emprendedora y desempeño empresarial. Asimismo, se diferencia con los colores verde, naranja o rojo si la relación es distintiva, neutral o restrictiva, respectivamente. Los espacios en blanco indican que no se identificó una relación entre las dimensiones. Posteriormente se procede a explicar con mayor amplitud dichas relaciones.

Tabla 8

Relación entre orientación emprendedora y desempeño empresarial

Orientación Emprendedora	Desempeño Empresarial		
	Financiero	Emprendedor	Social
Autonomía	X	X	
Innovación	X	X	
Toma de riesgo	X	X	X
Proactividad	X	X	X
Agresividad competitiva	X	X	

Elaboración propia

4.4.1.1. Relación entre autonomía y desempeño empresarial. De acuerdo a la información recopilada, se encontró que la libertad brindada a los colaboradores en todos los niveles de la organización para que puedan identificar oportunidades de mejora y al mismo tiempo contribuyan con

su posterior implementación, es un elemento muy importante para la mejora y el crecimiento de la empresa, relacionándose así con el desempeño financiero y emprendedor de la organización. Por ejemplo, la creación de la línea de negocio Savar express surgió como una iniciativa de los colaboradores de la empresa, quienes producto de la relación diaria que sostienen con los clientes, identificaron la oportunidad de negocio y la propusieron a los líderes de la organización. En la misma línea, los Gerentes al mando de las cuatro unidades de negocio de la compañía vienen impulsando mejoras en sus respectivas áreas, por ejemplo el fortalecimiento del proceso de digitalización en el área de comercio exterior y aduanas, así como en el área de transporte, y el planeamiento de la posible distribución de las vacunas contra la Covid-19. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Schepers et al. (2020) en su artículo “Long-term orientation as a resource for entrepreneurial orientation in private family firms: The need for participative decision making”, quienes sostienen que contar con procesos de toma de decisiones participativos, que incluyan la opinión de los colaboradores de la empresa, fortalece y modera la relación entre la orientación emprendedora de una empresa y la orientación a largo plazo de la misma.

4.4.1.2. Relación entre innovación y desempeño empresarial. La búsqueda y generación constante de ideas que contribuyan con mejorar los procesos y servicios de la empresa, así como la creación de nuevos servicios son elementos importantes dentro de la organización, lo cual ha permitido que se logre ofrecer un servicio logístico integral a los clientes y se diversifiquen las operaciones de la empresa, logrando en consecuencia, mejores resultados económicos. De otro lado, en cuanto al desempeño emprendedor de una organización, Habbershon et al. (2010) sostienen que en función del rubro y las características propias de cada compañía, en algunos casos será importante el lanzamiento constante de nuevos productos, mientras que en otros será fundamental mejorar los procesos y servicios que se ofrecen a los clientes. En tal sentido, el impulso y fortalecimiento de la transformación digital en la compañía ha permitido que se puedan agilizar las operaciones, así como ejercer un mejor control sobre las mismas. Asimismo, ha contribuido a que se pueda ofrecer un mejor servicio a los clientes al darles la posibilidad de que puedan conocer en tiempo real la ubicación de la mercadería que está siendo transportada, el tiempo aproximado de su entrega, así como el nivel de inventario que se tiene almacenado. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Fredyna et al. (2019) en su artículo “Entrepreneurial orientation and product innovation: the moderating role of family involvement in management”, quienes sostienen que la innovación constante en productos y procesos dentro de una compañía mejora los resultados de la misma. Adicionalmente, identificaron que la profesionalización y formación de los colaboradores fortalece y mejora la innovación.

4.4.1.3. Relación entre toma de riesgo y desempeño empresarial. De acuerdo a la información recopilada, se identificó que la audacia es una característica que ha sido importante para que la empresa pueda experimentar un constante crecimiento y al mismo tiempo pueda diversificar sus operaciones. La decisión tomada por el fundador de convertir la empresa en un operador logístico que brinde diversos servicios implicó un alto nivel de inversión y de riesgo. En adelante, si bien se fue mejorando el proceso de estudio de las inversiones al contar con mejores herramientas y con un equipo técnico especialista en el sector, en cada nuevo proyecto o inversión siempre ha existido un riesgo por asumir, el cual se ha tenido que enfrentar con audacia y valentía, lo cual ha permitido que se puedan mejorar diversos aspectos, se desarrollen nuevos proyectos o líneas de negocio, y en consecuencia se fortalezcan los resultados económicos. Respecto a dicha relación se encontró una diferencia con los resultados de la investigación de Hernández-Linares et al. (2019) en su artículo “The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance”, en los que describen que la toma de riesgo no influye significativamente en los resultados alcanzados por la organización.

4.4.1.4. Relación entre proactividad y desempeño empresarial. El anticiparse a los cambios en el entorno y aprovechar las oportunidades es algo característico de la compañía y ha sido fundamental para que pueda crecer. Por ejemplo, fue gracias a la visión del fundador que la empresa se convirtió en un operador logístico, al identificar, en los inicios de la compañía, que en el futuro no sería conveniente contar solo con una agencia de aduanas, y por lo tanto era necesario ampliar los servicios ofrecidos por la empresa. De la misma manera, al identificar que debido a la pandemia de Covid-19 se iba a experimentar un crecimiento en el comercio electrónico, durante el primer trimestre del año 2020 se tomó la decisión de desarrollar y lanzar al mercado la línea de negocio Savar express. De acuerdo a la información recopilada, se identificó que en la empresa Savar, sean favorables o no las condiciones que se presenten en el entorno, siempre se está buscando la manera de aprovechar las oportunidades que se presenten y buscar la forma, desde su posición, de transformar los problemas en situaciones que sean favorables para la compañía, lo cual se relaciona con el desempeño alcanzado en la dimensión financiera, emprendedora y social. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Sievinen et al. (2020) en su artículo “Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners”, en los que describen que la presencia de los líderes familiares puede representar un rol importante cuando la empresa atraviesa procesos de cambio e incertidumbre, al proporcionar información relevante para la toma de decisiones y elección de alternativas. Adicionalmente, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Hernández-Linares et al. (2019) en su artículo “The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance”, en los que describen que la

proactividad es una dimensión significativa de la orientación emprendedora y que su desempeño representa un rol importante para los resultados alcanzados por la empresa.

4.4.1.5. Relación entre agresividad competitiva y desempeño empresarial. Ser un socio estratégico para los clientes y procurar la excelencia en los servicios brindados son elementos cruciales para la compañía. Por tal motivo, constantemente se buscan y se analizan diversas herramientas o medios que permitan mejorar los servicios y procesos actuales, así como la creación de nuevas líneas de negocio que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Ejemplo de ello es el impulso que se le viene otorgando a la transformación digital, la creación de la línea de negocio Savar express, etc. La mejora continua ha permitido que la empresa pueda tener la capacidad de competir con las demás empresas que operan en el mismo sector, dentro de las cuales se encuentran Ransa, Neptunia, Dinet, etc. En tal sentido, se identificó una similitud con los resultados de la investigación de Suk et al. (2020) en su artículo “Entrepreneurial orientation, resource orchestration capability, environmental dynamics and firm performance: A test of three-way interaction”, en los que describen que la capacidad de administración de los recursos modera positivamente la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la organización.

4.4.2. Relación entre familiness y desempeño empresarial

En la siguiente tabla se muestra a manera de resumen las principales relaciones identificadas entre las dimensiones de las variables *familiness* y desempeño empresarial. Asimismo, se diferencia con los colores verde, naranja o rojo si la relación es distintiva, neutral o restrictiva, respectivamente. Los espacios en blanco indican que no se identificó una relación entre las dimensiones. Posteriormente se procede a explicar con mayor amplitud dichas relaciones.

Tabla 9

Relación entre familiness y desempeño empresarial

Familiness	Desempeño Empresarial		
	Financiero	Emprendedor	Social
Liderazgo	X	X	X
Capital financiero	X	X	X
Redes de contacto	X	X	X
Toma de decisiones	X	X	
Cultura	X	X	X
Relaciones			X
Gobierno	X	X	X
Conocimiento	X	X	X

Elaboración propia

4.4.2.1. Relación entre liderazgo y desempeño empresarial. Para los entrevistados, contar con un equipo altamente capacitado es un aspecto fundamental para lograr que la empresa continúe creciendo. En tal sentido, consideran importante reclutar a personal externo que sea especialista en diversos campos como finanzas, operaciones, marketing, etc., lo cual ha contribuido a que puedan mejorarse diversos aspectos en las distintas áreas de la organización, y pueda lograrse una mayor profesionalización. Por ejemplo, el proyecto de transformación digital está a cargo de un equipo de colaboradores externos a la familia. Asimismo, el proyecto de digitalización en el área de comercio exterior y aduanas estuvo liderado por el Gerente a cargo de dicha área, quien también es un colaborador externo a la familia. En tal sentido, se encontró una similitud con uno de los resultados presentados por Sievinen et al. (2020) en su artículo “Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners”, en el cual describen que el compromiso de los propietarios de la empresa familiar en contratar a profesionales de alta calidad, en ocasiones de mayor nivel en proporción con el tamaño de la empresa, contribuía a que dichos colaboradores no duden en expresar sus opiniones respecto a cambios o mejoras por realizarse en la empresa. De otro lado, el liderazgo ejercido tanto por el propietario como por los miembros de la segunda generación que participan en la empresa es importante para el desarrollo de diversos proyectos. Por ejemplo, el proceso de integración vertical de la empresa para convertir a Savar en un operador logístico fue liderado por su fundador. Actualmente, la línea de negocio Savar express es liderada por Eduardo Kuoman, miembro de la segunda generación. En tal sentido, se encontró una similitud con la conclusión descrita por Barros et al. (2017) en su artículo “Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination”, quienes sostienen que el involucramiento de la familia en la propiedad y la gestión de la empresa ejercen un efecto positivo en los resultados alcanzados por la misma.

4.4.2.2. Relación entre redes de contacto y desempeño empresarial. Las redes de contacto sostenidas tanto dentro de la familia como en la organización, han sido desde un principio importantes para que se puedan desarrollar diversos proyectos. Asimismo, contribuyen a que constantemente puedan concretarse negocios con diversos clientes. Por ejemplo, gracias a las relaciones sostenidas por el fundador, se han podido concretar negocios como la venta de concentrados de cobre a China. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Wilson y Tonner (2020) en su artículo “Doing family: The constructed meanings of family in family farms”, quienes encontraron que las empresas familiares se ven beneficiadas por las redes de contacto establecidas. De otro lado, se encontró que en el caso de la empresa Savar, la red de contactos representa una fuente importante para identificar a profesionales debidamente calificados que puedan ingresar a las distintas áreas de la empresa y puedan contribuir con su crecimiento.

4.4.2.3. Relación entre capital financiero y desempeño empresarial. En cuanto a la dimensión de capital financiero, según lo comentado por el propietario de la empresa, existe una política de reinvertir la mayor parte de las utilidades obtenidas de las operaciones, con el objetivo de continuar creando valor. En tal sentido, se encontró que dicha postura se relaciona con las tres dimensiones que conforman el desempeño empresarial. Por un lado, permite mejorar constantemente los procesos de la empresa con el objetivo de brindar un mejor servicio a los clientes. Por ejemplo, la digitalización de los procesos de la empresa permite que las operaciones se puedan realizar con mayor celeridad. Asimismo, la reinversión ha contribuido a que la empresa se pueda diversificar y se puedan crear nuevas líneas de negocio como Savar express, el servicio de almacenamiento de archivos, la adquisición del terreno agrícola, etc. Al mejorar los procesos y servicios y diversificar la empresa, se genera un impacto positivo en la facturación y los márgenes obtenidos por la compañía, con lo cual la dimensión financiera se ve también fortalecida. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados presentados por Hussain et al. (2019) en su artículo "Firm performance and family related directors: Empirical evidence from an emerging market", quienes encontraron que la presencia de directores familiares en la empresa contribuía a que se alcance una rentabilidad mayor, lo cual se sustentaba en una alta eficiencia para gestionar los activos de la empresa para generar ganancias. Al tener una amplia información sobre las operaciones de la compañía, los directores familiares tenían un horizonte de inversión más largo, lo cual generaba una mayor eficiencia a la hora de realizar inversiones. De otro lado, en cuanto a la dimensión social, se encontró que el crecimiento y la diversificación de la compañía ha generado que los miembros de la segunda generación puedan desempeñar funciones en la empresa. Actualmente, siete integrantes de la segunda generación trabajan en la compañía. En tal sentido, se encontró una similitud con los hallazgos mostrados por Wilson y Tonner (2020) en su artículo "Doing family: The constructed meanings of family in family farms", quienes indican que la diversificación contribuye a ampliar los límites de la empresa familiar, lo cual permite que los miembros de la familia puedan desempeñar cargos en la empresa. Adicionalmente, se encontró que el crecimiento y diversificación de la compañía hace necesario que se tenga que reclutar a más trabajadores para poder atender todas las operaciones de la organización. De esta manera, la empresa representa una fuente importante de generación constante de empleo.

4.4.2.4. Relación entre toma de decisiones y desempeño empresarial. Respecto al proceso de toma de decisiones, se encontró que el hecho de contar con procesos formales para poder analizar las diversas decisiones que deben tomarse en la organización, contribuye a que pueda hacerse un análisis adecuado de las diversas situaciones o escenarios, y en consecuencia puedan seleccionarse las mejores alternativas. En tal sentido, se encontró una similitud con uno de los resultados presentados por Cabrera-Suárez et al. (2020) en su artículo "Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la

identificación de la familia con su empresa”, en el que describen que si bien en las empresas familiares son los miembros de la familia quienes generalmente controlan los equipos de alta dirección, los directores no familiares también desempeñaban un rol importante en el proceso de toma de decisiones. De otro lado, al existir la delegación en ciertas decisiones en las gerencias o jefaturas de la empresa, permite que en diversas circunstancias se pueda resolver con mayor celeridad inconvenientes que puedan presentarse en el trabajo diario, y en consecuencia pueda atenderse con mayor rapidez las necesidades y exigencias de los clientes.

4.4.2.5. Relación entre cultura y desempeño empresarial. Durante el desarrollo de las entrevistas se percibió con claridad que el tener como eje central principios y valores correctos ha sido siempre un aspecto sumamente importante tanto en el ámbito familiar como en la organización. Valores como la verdad, justicia, respeto, solidaridad, empatía, entre otros, forman parte de la cultura de la empresa y de la familia. Su constante práctica ha permitido que en el transcurso de los años se haya podido mantener la reputación y prestigio. Asimismo, si bien no resulta fácil cuantificar o medir el impacto real en los resultados de la empresa, los participantes manifestaron que el crecimiento que se ha ido alcanzando cada año se debe en gran parte a la imagen proyectada por la organización, lo cual contribuye a fortalecer la relación con proveedores, acreedores, así como con los clientes, al mismo tiempo que se han podido generar nuevas oportunidades de negocio. Ejemplo de ello fue el desarrollo de la línea de negocio Savar express, ya que basándose en la confianza y la calidad del servicio ofrecido por la empresa, fueron los clientes quienes solicitaron el servicio de entrega a última milla. La relación encontrada entre la cultura y el desempeño empresarial representa un hallazgo importante de la presente investigación, ya que no se ha encontrado en los antecedentes descritos previamente, alguno que resalte la importancia de mantener como eje central principios correctos, así como la relevancia que pueden ejercer en el desempeño de la organización.

4.4.2.6. Relación entre relaciones y desempeño empresarial. De acuerdo a lo comentado en las entrevistas, se encontró que la buena relación sostenida entre los miembros de la familia, basada en una constante comunicación respecto a temas relacionados con la familia y la empresa, genera que se identifiquen con el negocio, y en consecuencia tengan la intención de trabajar en el. Prueba de ello es que actualmente siete miembros de la segunda generación trabajan en la empresa. Asimismo, en las cuatro entrevistas desarrolladas con los miembros de la segunda generación que participaron en la investigación, todos manifestaron tener la intención de permanecer en la empresa y contribuir con su crecimiento. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados presentados por Cabrera-Suárez et al. (2020) en su artículo “Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa”, en los que describen que el grado de importancia que la familia

empresaria le otorga a los objetivos no financieros depende de su identificación con la empresa, lo cual se sustenta en el clima de las relaciones entre los miembros de la familia empresaria.

4.4.2.7. Relación entre gobierno y desempeño empresarial. En cuanto a la dimensión de gobierno, en lo que respecta al gobierno empresarial, se encontró que el hecho de contar con estructuras formales como comités y directorio, contribuye a que se pueda realizar un análisis riguroso y detallado de diversas situaciones, tales como el desarrollo de nuevos proyectos, adquisición de activos, financiamiento bancario, entre otros, y en consecuencia puedan tomarse las mejores decisiones que permitan el crecimiento de la empresa. De otro lado, en cuanto al gobierno familiar se encontró que al no existir espacios formales de diálogo como la Asamblea Familiar, Consejo de Familia, entre otros, así como la falta de implementación de un Protocolo Familiar, generaban que no se cuente con un plan concreto de sucesión, y que no esté debidamente estipulado la manera en que se da la interacción de los miembros de la familia con la empresa, definiendo derechos, deberes, etc. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados presentados por Botella-Carrubi y González-Cruz (2019) en su artículo "Context as a provider of key resources for succession: A case study of sustainable family firms", en los que describen que precisamente las normas y mecanismos de gobierno son esenciales para que la empresa familiar esté en condiciones de desarrollar diferentes recursos y capacidades que le permitan llevar a cabo el proceso de sucesión.

4.4.2.8. Relación entre conocimiento y desempeño empresarial. De acuerdo a lo comentado en las entrevistas, se encontró que el conocimiento de la industria, desarrollado y fortalecido a través de los años por parte del fundador y su transmisión a los miembros de la segunda generación y a los trabajadores de la empresa, así como la importancia otorgada a la preparación académica, ha sido importante para el desarrollo de diversos proyectos, así como para la mejora de los procesos de la empresa. Ejemplo de ello ha sido el crecimiento de la empresa hasta convertirla en un operador logístico, el impulso otorgado al proceso de transformación digital, el desarrollo de nuevas líneas de negocio como Savar express, etc. En tal sentido, se pudo constatar una similitud con los resultados presentados por Sievinen et al. (2020) en su artículo "Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners", en los que describen que en los procesos de renovación estratégica de una empresa, el conocimiento desarrollado por los propietarios ejerce una influencia positiva, al brindar a los directores de la compañía información útil. De manera similar, se encontró una similitud con uno de los resultados descritos por Hussain et al. (2019) en su artículo "Firm performance and family related directors: Empirical evidence from an emerging market", quienes indican que al poseer los directores familiares información superior sobre las operaciones de la compañía, tienen un horizonte de inversión más largo, lo cual genera una mayor eficiencia en las inversiones.

4.4.3. Relación entre familiness y orientación emprendedora

En la siguiente tabla se muestra a manera de resumen las principales relaciones identificadas entre las dimensiones de las variables *familiness* y orientación emprendedora. Asimismo, se podrá diferenciar con los colores verde, naranja o rojo si la relación es distintiva, neutral o restrictiva, respectivamente. Los espacios en blanco indican que no se identificó una relación entre las dimensiones. Posteriormente se procede a explicar con mayor amplitud dichas relaciones.

Tabla 10

Relación entre familiness y orientación emprendedora

Familiness	Orientación Emprendedora				
	Proactividad	Autonomía	Toma de riesgo	Agresividad competitiva	Innovación
Liderazgo	X	X	X	X	X
Redes de contacto	X				
Capital financiero	X		X		X
Toma de decisiones		X			
Cultura	X	X	X	X	X
Relaciones	X	X			X
Gobierno	X	X	X	X	X
Conocimiento	X	X	X	X	X

Elaboración propia

4.4.3.1. Relación entre liderazgo y orientación emprendedora. Desde los inicios de la empresa, su fundador ha estado al mando de todas las operaciones, nuevos proyectos y cambios que se han dado en la organización. Según lo comentado en las entrevistas, una de las enseñanzas que más influyó en él por parte de su abuelo, fue que para alcanzar cualquier objetivo que se propusiera debía trabajar arduamente. Hill (2018) sostiene que dentro de las características que todo líder debe tener se encuentran el hábito de hacer más de lo que le corresponde, así como poseer un valor inquebrantable, entendido como la confianza que un individuo debe tener sobre él mismo, así como el coraje para afrontar las dificultades. En tal sentido, se identificó que su perseverancia y resiliencia para transformar los problemas en oportunidades y buscar los medios para alcanzar los objetivos planteados, han sido elementos muy importantes que le han permitido liderar la empresa. Asimismo, es principalmente con el ejemplo que busca transmitir constantemente dichas capacidades a los miembros de la segunda generación, lo cual ha sido fundamental para que en su posición de líderes de la organización puedan contribuir a identificar nuevas oportunidades, desarrollar nuevas líneas de negocio junto con el apoyo de los colaboradores de la empresa, así como identificar nuevos mercados en los que la empresa pueda operar. De otro lado, si bien las decisiones más importantes son tomadas

por los líderes de la familia, el hecho de involucrar a los demás gerentes de la empresa en los procesos de toma de decisiones, y reconocer que sus conocimientos y experiencia son elementos muy importantes, ha significado un aporte esencial, que ha contribuido a que se puedan mejorar diversos aspectos, generar e implementar nuevas ideas de negocio, así como realizar un análisis más detallado antes de tomar alguna decisión. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Sievinen et al. (2020) en su artículo “Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners”, quienes indican que la presencia del líder y propietario de la empresa familiar es importante para situaciones como una renovación estratégica de la empresa, al brindar informan útil para la elección de alternativas.

4.4.3.2. Relación entre redes de contacto y orientación emprendedora. Se identificó que las redes de contacto sostenidas por los miembros de la familia empresaria, así como por los colaboradores de la organización representa un aspecto importante que fortalece la proactividad. Ejemplo de ello es la venta de minerales al exterior, producto de las relaciones sostenidas del fundador con empresarios extranjeros. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Wilson y Tonner (2020) en su artículo “Doing family: The constructed meanings of family in family farms”, en los que describen que las empresas familiares se ven beneficiadas por las redes de contacto establecidas.

4.4.3.3. Relación entre capital financiero y orientación emprendedora. De acuerdo a la información recopilada, se identificó que tener la política de reinvertir las utilidades en la compañía con el objetivo de seguir creando valor se relaciona con la dimensión de la innovación, la toma de riesgo, y la proactividad, puesto que, al disponer de recursos, es posible realizar inversiones que contribuyan con mejorar los procesos actuales, por ejemplo, el impulso otorgado al proceso de transformación digital, así como desarrollar e implementar nuevos servicios o líneas de negocio, por ejemplo la creación de Savar express o el servicio de almacenamiento y gestión de archivos. De la misma manera, permite identificar y desarrollar con rapidez las oportunidades de negocio que se presenten en el mercado. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Suk et al. (2020) en su artículo “Entrepreneurial orientation, resource orchestration capability, environmental dynamics and firm performance: A test of three-way interaction”, en los que indican que la capacidad de administración de los recursos de la empresa ejerce un rol moderador en la relación entre la orientación emprendedora y los resultados de la empresa. De la misma manera, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Nóbrega y Hoffmann (2014) en su artículo “Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources”, en los que indican que el capital financiero es un recurso distintivo de la variable *familiness*, puesto que provee de fondos a los integrantes de la familia para el desarrollo de emprendimientos.

4.4.3.4. Relación entre toma de decisiones y orientación emprendedora. La delegación de funciones y responsabilidades en las distintas gerencias y jefaturas de la empresa brinda la posibilidad a que el personal encargado de liderar dichas áreas cuente con libertad y autonomía para tomar decisiones, así como proponer e implementar las mejoras que se consideren necesarias. Por ejemplo, el Gerente de comercio exterior y aduanas es quien se encuentra liderando el proceso de digitalización de las operaciones en dicha área. En tal sentido se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Schepers et al. (2020) en su artículo “Long-term orientation as a resource for entrepreneurial orientation in private family firms: The need for participative decision making”, en los que describen que un proceso de toma de decisiones participativa modera positivamente la relación entre la orientación emprendedora y la orientación a largo plazo de una empresa.

4.4.3.5. Relación entre cultura y orientación emprendedora. Covey (2018) sostiene que al centrar la vida en principios correctos se crea una base sólida que brinda seguridad para reconocer que, a diferencia de otros centros basados en personas o cosas sujetas a cambios frecuentes e inmediatos, los principios correctos no cambian, y en consecuencia, es posible depender de ellos (p. 163). En tal sentido, se identificó que en cada nuevo proyecto por realizar, un nuevo proceso por implementar, o al entrar en un nuevo mercado, los principios son el eje que guía todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, y que, en lugar de centrarse en lo que hacen o no las demás empresas del sector, lo que se busca es mejorar continuamente para brindar un mejor servicio. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Nóbrega y Hoffmann (2014) en su artículo “Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources”, en los que indican que la cultura es una dimensión distintiva de la variable *familiness* ya que crea valor para la organización, lo cual se sustenta en el hecho de que los procesos de comunicación hacen posible que se comunique e intercambie información eficientemente.

4.4.3.6. Relación entre relaciones y orientación emprendedora. De acuerdo a la información recopilada, se identificó que las buenas relaciones sostenidas tanto dentro del núcleo familiar como en la empresa, generan un clima propicio y de confianza para que todos los colaboradores puedan desempeñar sus funciones alineados con los objetivos de la organización. Al mismo tiempo, se identificó que las buenas relaciones contribuían a que cada colaborador, desde sus respectivos puestos, puedan tener la iniciativa de identificar, proponer e implementar mejoras en los procesos de la empresa en coordinación con las jefaturas o gerencias correspondientes. Prueba de ello fue el desarrollo de la línea de negocio Savar express, ya que los colaboradores de la empresa sintieron la confianza de comunicar a los líderes de la organización una nueva oportunidad de negocio, que podría contribuir con el crecimiento de la empresa. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Cabrera-Suárez et al. (2020) en su artículo “Empresa familiar: la importancia del

clima familiar y la identificación de la familia con su empresa”, quienes indican que, por ejemplo en el caso de los equipos directivos, el grado de identificación que los líderes no familiares tienen con la empresa, depende en gran parte de las relaciones sostenidas con los directivos familiares.

4.4.3.7. Relación entre gobierno y orientación emprendedora. En cuanto al gobierno empresarial, se identificó que el contar con espacios de diálogo formales como comités y directorio, permite que se puedan proponer, analizar y debatir diversas situaciones relacionadas con el lanzamiento de nuevos servicios, el ingreso a un nuevo mercado, los riesgos involucrados con una nueva inversión, así como mejoras por implementar en las actividades de la empresa. Adicionalmente, el contar con las distintas opiniones y perspectivas de los miembros que forman parte de los comités y el directorio, contribuye a que se puedan tomar mejores decisiones, las cuales, tras quedar formalmente registradas, posteriormente son implementadas. En tal sentido, se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Cabrera-Suárez et al. (2020) en su artículo “Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa”, en los que describen que el establecimiento de espacios de diálogo formales dentro la organización fortalece la identificación tanto de los miembros familiares como no familiares con la empresa, lo cual fomenta la generación constante de nuevas ideas que contribuyan con el crecimiento de la empresa.

4.4.3.8. Relación entre conocimiento y orientación emprendedora. El conocimiento de la industria por parte del fundador, el cual ha ido adquiriendo, desarrollando y fortaleciendo con el paso de los años producto de las diversas experiencias que ha atravesado, representa un elemento importante para la empresa. De acuerdo a lo comentado en las entrevistas, dicho conocimiento es constantemente compartido y transmitido tanto a los miembros de la segunda generación como a los demás colaboradores de la empresa en las interacciones diarias que se dan en la organización, y en el caso específico de la familia también en los espacios de diálogo que comparten dentro del hogar. En tal sentido, se encontró que dicho conocimiento de la industria, sumado con las habilidades técnicas adquiridas académicamente se relaciona con la orientación emprendedora de la empresa. Permite por ejemplo analizar constantemente el mercado e identificar qué situación podría significar una nueva oportunidad de negocio, tal como sucedió con la creación de Savar express, así como con la compra del terreno agrícola para la agroexportación. En cuanto a la innovación, contribuye a que se puedan implementar nuevas herramientas que permitan mejorar los procesos y servicios actuales así como implementar nuevos procesos o servicios. Ejemplo de ello fue la implementación de un sistema que permite que los clientes puedan conocer en tiempo real en qué punto se encuentra su mercadería. Adicionalmente, el contar con un equipo de colaboradores que estén académicamente preparados permite que exista delegación de funciones y que cuenten con autonomía para identificar, proponer e implementar mejoras a la empresa. De otro lado, en lo que respecta al lanzamiento de un nuevo

servicio o el ingreso a un nuevo mercado, si bien se reconoce que siempre habrá que asumir riesgos, el hacer un análisis detallado del mercado y de todos los procesos o situaciones que se generan a raíz de una nueva inversión, contribuye a que se pueda mitigar el riesgo. En tal sentido, se identificó que los hallazgos descritos previamente guardan una similitud con los resultados de la investigación de Hussain et al. (2019) en su artículo “Firm performance and family related directors: Empirical evidence from an emerging market”, en los que describen que al poseer los directores familiares mayor información respecto a las operaciones de la empresa, se genera una mayor eficiencia y eficacia en la realización de inversiones. Asimismo, también se encontró una similitud con los resultados de la investigación de Nóbrega y Hoffmann (2014) en su artículo “Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources”, en los que describen que el profundo conocimiento tácito en la empresa se basa en la vasta experiencia de los integrantes de la familia en el negocio, lo cual genera importantes beneficios a la organización.

4.4.4. Relación entre desempeño empresarial y potencial transgeneracional

En la siguiente tabla se muestra las relaciones identificadas entre las dimensiones de la variable desempeño empresarial y potencial transgeneracional. Asimismo, se podrá diferenciar con los colores verde, naranja o rojo si la relación es distintiva, neutral o restrictiva, respectivamente.

Tabla 11

Relación entre desempeño empresarial y potencial transgeneracional

Desempeño Empresarial	Potencial Transgeneracional
Emprendedor	X
Financiero	X
Social	X

Elaboración propia.

El crecimiento económico alcanzado cada año, la mejora continua de los procesos de la organización, así como el desarrollo de nuevas líneas de negocio y la diversificación de la empresa, son resultados importantes que contribuyen a que la empresa pueda ser sostenible en el tiempo. Adicionalmente, el involucramiento de los miembros de la segunda generación con las operaciones de la empresa, el desarrollo constante de habilidades y capacidades, así como la voluntad de continuar trabajando en la organización y contribuir con su crecimiento, son elementos esenciales que refuerzan el potencial transgeneracional. En tal sentido, se encontró una similitud con uno de los resultados presentados por Cabrera-Suárez et al. (2020) en su artículo “Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa”, quienes sostienen que la importancia que las empresas familiares le otorgan a los objetivos no financieros, tales como mantener el control de la

empresa en manos de la familia, depende del grado de identificación que los integrantes de la familia tengan con la empresa.





Conclusiones

El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la orientación emprendedora y el *familiness* con el potencial transgeneracional de la empresa Savar Corporación Logística S.A. Se ha llegado a la conclusión que las variables orientación emprendedora y *familiness* se relacionan con el desempeño alcanzado por la empresa, tanto en la dimensión financiera, emprendedora y social, lo cual, finalmente se relaciona con el potencial transgeneracional. En tal sentido, se concluyó también que para identificar si en una empresa familiar efectivamente existe potencial transgeneracional, es importante realizar un estudio integral, analizando las cuatro variables del modelo elaborado por el proyecto STEP: orientación emprendedora, *familiness*, desempeño empresarial y potencial transgeneracional.

Existe una relación entre la orientación emprendedora y el desempeño empresarial. La proactividad y la toma de riesgos son dimensiones distintivas que fortalecen la capacidad emprendedora, contribuyen a fortalecer e incrementar los resultados económicos, y son esenciales para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa familiar. Asimismo, la constante innovación, la búsqueda de la excelencia en el servicio, así como la libertad otorgada a los colaboradores en todos los niveles de la organización para identificar, proponer y participar en la implementación de mejoras son elementos importantes que promueven el emprendimiento dentro de la empresa y contribuyen al fortalecimiento de los resultados económicos.

Existe una relación entre el *familiness* y el desempeño empresarial. Las buenas relaciones sostenidas entre los miembros de la familia genera una constante comunicación respecto a temas relacionados con la familia y la empresa, lo que a su vez refuerza su involucramiento con la organización y su voluntad de permanencia en el futuro. La reinversión de los recursos representa un aspecto fundamental para el desempeño de la empresa, lo cual permite una constante creación de valor. El liderazgo ejercido por el fundador y propietario de la empresa ha representado, desde los inicios de la compañía, un aspecto muy importante que ha contribuido con fortalecer los resultados de la organización. La red de contactos contribuye a identificar oportunidades de negocio, al desarrollo de nuevos emprendimientos, asimismo, es una fuente importante a través de la cual se identifican y reclutan a nuevos colaboradores. La continua transmisión de conocimiento a los miembros de la segunda generación, así como su involucramiento en los procesos de toma de decisiones refuerza su capacidad emprendedora. La importancia otorgada a la dimensión cultural es un punto crítico que permite la sostenibilidad del prestigio y reputación de la familia y la empresa, y a su vez se relaciona también con los resultados financieros y emprendedores. De otro lado, en cuanto al gobierno familiar, se identificó que, en un futuro, la carencia de instrumentos o espacios de diálogo formales como los

consejos de familia y el establecimiento del protocolo familiar (Cabrera-Suárez et al., 2020) podría representar una amenaza para la continuidad de la empresa.

Existe una relación entre el *familiness* y la orientación emprendedora. El liderazgo ejercido por el fundador es una fortaleza importante para la organización y se relaciona con las cinco dimensiones que componen la orientación emprendedora. De la misma manera, la suma de la preparación académica y el conocimiento de la industria transmitido por el fundador a los miembros de la segunda generación es un aspecto crucial que fortalece cada una de las dimensiones de la orientación emprendedora. La reinversión de utilidades genera disponibilidad de recursos que facilitan la proactividad y la innovación. La dimensión cultural es un pilar fundamental en la empresa y representa una base sólida que potencia las dimensiones de la orientación emprendedora. La toma de decisiones participativa fortalece la autonomía concedida a los colaboradores de la organización. Las buenas relaciones sostenidas entre los miembros de la familia y los demás colaboradores de la empresa genera un clima propicio para promover la proactividad, la autonomía y la innovación dentro de la compañía. Los espacios de gobierno empresarial fortalecen el desarrollo de las dimensiones de la orientación emprendedora. Asimismo, la red de contactos representa un elemento importante para el desarrollo de la proactividad.

Existe una relación entre el desempeño empresarial y el potencial transgeneracional. Los resultados económicos alcanzados, la capacidad de emprendimiento, así como la sostenibilidad del prestigio y reputación de la empresa, y la identificación de los miembros de la segunda generación con la compañía guardan una relación con el potencial transgeneracional. En tal sentido, se concluye que el desempeño de la empresa en sus tres dimensiones es importante para fortalecer la continuidad de la empresa familiar.

Aporte

Teóricamente la investigación aporta lo siguiente:

El desarrollo del estudio ha contribuido con la realización de un análisis integral de la empresa familiar de acuerdo al modelo elaborado por el proyecto STEP, incluyendo todas las variables que este contempla: orientación emprendedora, *familiness*, desempeño empresarial y potencial transgeneracional, lo cual ha permitido conocer si efectivamente existe la posibilidad de que la empresa familiar pueda ser liderada por las siguientes generaciones.

Gerencialmente la investigación aporta lo siguiente:

El desarrollo del estudio ha contribuido a identificar las oportunidades de mejora que tiene la empresa familiar, específicamente el desarrollo y fortalecimiento del gobierno familiar. De esta manera, la familia empresaria podrá tomar las acciones necesarias que le permitan fortalecer su potencial transgeneracional.

De otro lado, respecto a la variable *familiness*, se identificó que la dimensión cultural representa un aspecto fundamental, al ser la base sobre la cual, en el caso de estudio analizado, se desarrollan y fortalecen las demás dimensiones. En tal sentido, dicho hallazgo representa un aporte para empresas de distintos sectores, al considerar que contar con una sólida base de principios y valores es muy importante para tener en cuenta que además de la obtención de resultados económicos, el fin último de toda empresa debe ser la generación de valor para la sociedad en su conjunto.



Recomendaciones

Metodológicamente se recomienda lo siguiente:

Para la realización de futuras investigaciones se sugiere que además de la realización de entrevistas a profundidad, los investigadores asistan a las instalaciones de la empresa durante un periodo determinado de tiempo, de manera que puedan contrastar a partir de la observación la información compartida por los participantes durante las entrevistas. Asimismo, además de la participación de los integrantes de la familia empresaria, se sugiere incluir la participación de directores o gerentes externos a la familia, de manera que puedan conocerse diferentes perspectivas respecto a la situación de la empresa familiar.

Respecto a la dimensión financiera del desempeño empresarial se sugiere incluir dentro de los indicadores información que permita conocer con mayor detalle cuál ha sido la situación financiera real de la empresa en un horizonte de tiempo entre cuatro a cinco años. Dicha información adicional podría incluir márgenes operativos, utilidad neta, generación teórica de caja, etc.

Gerencialmente se recomienda lo siguiente:

Reforzar el gobierno familiar, estableciendo espacios de diálogo formales como el Consejo Familiar o Asamblea Familiar, en los que puedan discutirse y acordarse formalmente distintos aspectos relacionados con la familia y la empresa. Suess-Reyes (2017) sostiene que los espacios o herramientas de gobierno familiar fomentan la comunicación entre los miembros de la familia, lo cual genera que se identifiquen con la organización. Adicionalmente, para fortalecer la continuidad de la empresa familiar, se sugiere el desarrollo de un plan de sucesión, en el cual se estipulen plazos y mecanismos para que esta pueda llevarse a cabo. Schumacher (2015) sostiene que uno de los factores que condicionan el éxito en la sucesión de las empresas familiares es el desarrollo de un plan de sucesión. Por su parte, Botella-Carrubi y González-Cruz (2019) sostienen que las estructuras de familia y empresa, así como las normas y mecanismos de gobierno son fundamentales para que la familia empresaria pueda desarrollar recursos y capacidades que le permitan llevar a cabo el proceso de sucesión.

Asimismo, se sugiere el desarrollo en el corto plazo del Protocolo Familiar, el cual abarcará las normas que clarifiquen la relación de la familia y la empresa, y estipulará las formas de comportamiento de los integrantes de la familia, definiendo deberes, principios, compromisos y derechos, y la forma en que se resolverán los conflictos o discrepancias (Jiménez, s.f.). Cabrera-Suárez et al. (2020) sostienen que el establecimiento de espacios de interacción como los Consejos de Familia

e instrumentos como el Protocolo Familiar son fundamentales para fortalecer el compromiso que los miembros de la familia puedan tener con la continuidad y el crecimiento de la organización a largo plazo.

Covey (2018) en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, describe con claridad la importancia de la elaboración de un enunciado de la misión familiar, el cual, en opinión de los autores de la presente investigación, guarda una estrecha relación con la importancia del desarrollo del Protocolo Familiar:

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la familia. Cuando llegan los problemas y las crisis, allí está la constitución que recuerda a los miembros de la familia cuáles son las cosas más importantes, y orienta la resolución de problemas y la toma de decisiones basadas en principios correctos. (p. 183).

Respecto a la coyuntura Covid-19 se recomienda lo siguiente:

El contexto generado por la pandemia Covid-19 impulsó a las organizaciones a hacer un mayor uso de herramientas tecnológicas con el objetivo de continuar con sus operaciones. Durante el desarrollo de la Conferencia Anual de Empresarios (CADE 2020), Pedro Cortez, Presidente del Comité de CADE 2020 y Gerente General de Telefónica, sostuvo que la pandemia Covid-19 aceleró la transformación digital cinco años (El Comercio, 2020). En tal sentido, se recomienda continuar desarrollando y fortaleciendo el proceso de transformación digital en la empresa Savar, con el objetivo de que se puedan agilizar los procesos, tener un mejor control sobre las operaciones de la empresa, y en consecuencia asegurar la calidad del servicio a los clientes.

Lista de Referencias

- ¿Cómo será el trabajo logístico de los juegos panamericanos y para panamericanos Lima 2019? (2019, 22 de julio). *Mundo Empresarial*. <https://www.mundoempresarial.pe/empresas-mundoempresarial/1538-como-sera-el-trabajo-logistico-de-los-juegos-panamericanos-y-para-panamericanos-lima-2019.html>
- 90% de empresas son familiares (2018, 13 de agosto). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia-90-empresas-son-familiares-70072.aspx>
- Acosta de Mavárez, A., Molina, C., Andino, T., & Rodríguez, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 265-275. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202014>
- Afonso, C., & Matias, A. (2020). Family business performance: A perspective on family influence. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 163-182. DOI:10.7819/rbgn.v22i1.4040
- Albuquerque, A. (2016). ¿Cómo se convierte una microempresa en una empresa familiar? <http://udep.edu.pe/hoy/2016/como-se-convierte-una-microempresa-en-una-empresa-familiar/>
- Astrachan, J., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Astrachan, J., & Zellweger. (2008). Performance of family firms: A literature review and guidance for future research. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56(1-2), 155-176. https://www.researchgate.net/publication/253163881_Performance_of_Family_Firms_A_Literature_Review_and_Guidance_for_Future_Research
- Bakar, A., Ahmad, S., & Buchanan, F. (2015). Trans-generational success of family businesses. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3), 248-267. DOI: 10.1504/JIBED.2015.070799
- Banalieva, E., & Eddleston, K. (2011). Home-region focus and performance of family firms: The role of family vs non-family leaders. *Journal of International Business Studies*, 42, 1060-1072. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.28>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martín-Cruz., N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>

- Bertoldi, B., Giorgini, M., & Giachino, C. (2011). Evaluation framework for the trans-generational succession process in family business. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 5(1-2), 26-44. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37408/1/EJFBS_v5_i1-2_p26-44.pdf
- Bertoldi, B., Quaglia, R., & Delmastro, R. (2011). Key strategic decisions that govern trans-generational family business continuity: the case of Exort-Fiat. *International Journal of Management Cases*, 13(1) 89-100. http://www.ijmc.org/current_and_past_issues/Vol_13.1_files/IJMC_13-1.pdf#page=91
- Botella-Carrubi, M., & González-Cruz, T. (2019). Context as a provider of key resources for succession: A case study of sustainable family firms. *Sustainability*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/su11071873>
- Cabrera-Suárez, M. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 93-96. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4078918>
- Cabrera-Suárez, M., Déniz-Déniz, M., & Martín-Santana, J. (2020). Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa. *Emprendimiento y negocios internacionales*, 5(1), 8-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7585055>
- CADE Digital 2020: la pandemia del COVID-19 ha acelerado la transformación digital cinco años (2020, 01 de junio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/coronavirus-peru-cade-digital-2020-la-pandemia-ha-adelantado-la-transformacion-digital-cinco-anos-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Cadima, I. (2012). *Diferencias entre empresas familiares y no familiares. Evidencia en los mercados bursátiles portugués y español* [Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura]. Repositorio Institucional Dehesa. <http://dehesa.unex.es/handle/10662/156>
- Calabrò, A., & Valentino, A. (2019). *2019 global family business survey: The impact of changing demographics on family business succession planning and governance*. <https://digital.ffi.org/pdf/wednesday-edition/2020/january-08/step-2019-global-fam-biz-survey-report.pdf>
- Cano, M., Fuentes, G., Hernández, M., & Vallejo, M. (2016). Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. *European Journal of Family Business*, 6(2), 75-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6179246>
- Charupongsopon, W., Puriwat, W. (2017). The influence of entrepreneurial orientation and family business's resources and capabilities on marketing performances. *European Research Studies Journal*, 20(2A), 150-163. https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/17_2_A_p9.pdf

- Chrisman, J., Chua, J., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>
- Chrisman, J., Chua, J., & Zahra, S. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00014>
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Comercio electrónico creció 400% durante cuarentena (2020, 05 de julio). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/99199-comercio-electronico-crecio-400-durante-cuarentena>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social* (2a ed.). McGRAW-HILL.
- Covey, S. (2018). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Planeta Perú S.A.
- Covin, J., & Lumpkin, G. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Covin, J., & Wales, W. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Cruz, C., Habbershon, T., Nordqvist, M., Salvato, C., & Zellweger, T. (2006). *A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms*. https://www.alexandria.unisg.ch/28819/1/Cruz_et_al_IFERA_2006.pdf
- Deloitte. (2019). *Encuesta global de empresas familiares 2019. A medio camino entre los objetivos a largo plazo y un impulso a corto plazo*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/strategy/Deloitte-ES-encuesta-empresa-familiar-2019.pdf>
- Dess, G., & Lumpkin, T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>

- Diario Gestión. (2018, 3 de abril). *Empresas familiares: ¿Qué deben hacer para sobrevivir a más de una generación?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ya3nbH48S6k>
- Diccionario de comercio internacional (2021). *Agente de aduanas*. <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/agente-de-aduanas/>
- E & D Comunicaciones. (2019, 25 de julio). *Empresas familiares: Savar-Logística Juegos Panamericanos* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=54gBjuhU3I0&t=337s>
- En el Perú, solo el 4% de las empresas familiares llega a la cuarta generación (2019, 29 de agosto). *Perú21*. <https://peru21.pe/economia/en-el-peru-solo-el-4-de-las-empresas-familiares-llega-a-la-cuarta-generacion-noticia/?ref=p21r>
- Ferreira, J., Fernandes, C., & Kraus, S. (2019). Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*, 13, 181-205. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-017-0242-3>
- Flores, A., Ojeda, F., Lee, H., & Ramírez, E. (2016). Impacto de la orientación emprendedora en el desempeño empresarial. El caso de las empresas de software en Yucatán, México. *FAEDPYME International Review*, 5(9), 25-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826748>
- Fredyna, T., Ruiz-Palomo, D., & Dieguez-Soto, J. (2019). Entrepreneurial orientation and product innovation: the moderating role of family involvement in management. *European Journal of Family Business*, 9(2), 128-145. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v9i2.5392>
- Fuentes, J. (2009). El proceso de sucesión generacional en las empresas familiares. *AECA*, (86), 32-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3055983>
- Gálvez, E., Reyes-Velasco, M., & Rodríguez, A. (2018). Efecto de la orientación emprendedora en las exportaciones de las empresas colombianas. *Económicas CUC*, 39(1), 27-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6553465>
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265425848003.pdf>
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L., Makri, M., & Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/4116664>

- Grinnell, R., Williams, M., & Unrau, Y. (2009). *Research Methods for Bsw Students* (8a ed.). Pair Bond Publications.
- Gürbüz, G., & Aykol, S. (2009). Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*, 32(4), 321-336. <https://doi.org/10.1108/01409170910944281>
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T., Nordqvist, M., & Zellweger, T. (2010). *Transgenerational Entrepreneurship*. En Nordqvist, M., & Zellweger, T., (Eds.), *Transgenerational entrepreneurship. Exploring growth and performance in family firms across generations*. Edward Elgar Publishing.
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Handler, W. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Handler, W. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Handler, W., & Kram, K. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00361.x>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGRAW-HILL.
- Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. (2018). Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review*, 31(3), 318-351. <https://doi.org/10.1177/0894486518781940>
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F., López-Fernández, M., & Sarkar, S. (2019). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.03.002>
- Hill, N. (2018). *Piense y hágase rico*. Penguin Random House Grupo Editorial S.A.
- Hussain, H., Ali, A., Thaker, H., & Ali, M. (2019). Firm performance and family related directors: Empirical evidence from an emerging market. *Contemporary Economics*, 13(2), 187-204.

- <https://search.proquest.com/openview/5a19412793513faa54314e9d9c27702a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056415>
- IPE. (s. f.) *¿Qué es el Producto Bruto Interno (PBI)?* <https://www.ipe.org.pe/portal/producto-bruto-interno/>
- Irava, W. (2009). *Familiness qualities, entrepreneurial orientation and long-term performance advantage* [Tesis Doctoral]. Bond University. Facultad de Negocios, Tecnología y Desarrollo Sostenible.
- Irava, W., & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of family business strategy*, 1(3), 131-144. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.002>
- Janesick, V. (1998). *Stretching exercises for qualitative researchers*. SAGE.
- Jiménez, G. (2010). *De empresa familiar a familia empresaria*. <https://www.yumpu.com/es/document/read/36238583/de-empresa-familiar-a-familia-empresaria-digital-knowledge-at->
- Juegos Panamericanos: Conoce cómo se desarrollará el trabajo logístico (2019, 18 de julio). *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2019/07/18/juegos-panamericanos-conoce-como-se-desarrollara-el-trabajo-logistico/>
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. SAGE.
- Klein, S., & Kellermanns, F. (2008). Editors' notes. *Family Business Review*, 21(2), 121-125. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00116.x>
- Koropp, C., Grichnik, D., & Gygax, A. (2013). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41(2), 315-334. <http://www.jstor.org/stable/43552870>
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172. <https://www.jstor.org/stable/258632>
- Martínez, A. (2016). *Problemática de la sucesión en la empresa familiar: Estudio de las empresas familiares de Albacete* [Tesis Doctoral]. Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
- Martins, I., Rialp, A., Rialp, J., & Aliaga-Isla, R. (2015). El uso de las redes como propulsor para la orientación emprendedora y el crecimiento de la pequeña y mediana empresa. *Innovar*, 25(55), 117-130. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/47227>
- Mecalux (2019). *La gestión de la última milla logística empieza en el almacén*. <https://www.mecalux.es/blog/ultima-milla-logistica#:~:text=En%20el%20campo%20de%20la,destino%20indicado%20por%20el%20clien>

- te.&text=M%C3%A1s%20del%2080%25%20de%20los,la%20entrega%2C%20seg%C3%BAn%20algunos%20estudios
- Miller, D. (1983). A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543. <https://www.jstor.org/stable/256654>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53. DOI: 10.2307/41164491.
- Montalbetti, P. (2016). *El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares del Perú* [Tesis Doctoral]. Universitat Politècnica de Catalunya. Departamento de Organización de Empresas.
- Moreira, C., & Tutiven, J. (2017). La problemática de la sucesión en las empresas familiares. *Revista Publicando*, 4(11), 294-305. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6115169>
- Morris, M., & Sexton, D. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-13. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00158-1](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00158-1)
- Mullens, D. (2018). Entrepreneurial orientation and sustainability initiatives in family firms. *Journal of Global Responsibility*, 9(2), 160-178. <https://doi.org/10.1108/JGR-03-2017-0020>
- Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M., & Suárez-González, I. (2018). Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(1), 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.11.001>
- Nason, R., González, A., & Sharma, P. *Introduction: exploring transgenerational entrepreneurship: the role of intangible resources*. En Sharma, P., Sieger, P., Nason, R., González, A., & Ramachandran, K. (Eds.). (2014). *Exploring transgenerational entrepreneurship. The role of resources and capabilities*. Edward Elgar Publishing.
- Nóbrega, G., & Hoffmann, V. (2014). Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(2), 92-105. <https://www.proquest.com/docview/1689384635/fulltextPDF/21558528FBD44A54PQ/1>
- Nordqvist, M., & Zellweger, T. (2010). *A qualitative research approach to the study of transgenerational entrepreneurship*. En Nordqvist, M., & Zellweger, T., (Eds.), *Transgenerational entrepreneurship. Exploring growth and performance in family firms across generations*. Edward Elgar Publishing.

- Pearson, A., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Pérez, A., Gisbert, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817911>
- Posgrado y Especialización Udep. (2017). *Retos de la empresa familiar | Entrevista a Cesar Cáceres, director en la U. de Piura* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KGMroqGwZtA&t=717s>
- Pratono, A., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence? *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(2), 85-91. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.05.003>
- Rauch, A., & Frese, M. (2009). *Entrepreneurial orientation*. En Bausch, A., & Schwenker, B. (Eds.), *Handbook of utility management*. Springer.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Real Academia Española (2020). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.). <https://dle.rae.es/pyme?m=form>
- Rodríguez, S. (2019). Empresas familiares. Por qué no suelen llegar a la tercera generación. *Economía aragonesa*, (67), 93-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6901092>
- Roldán, J., Sánchez-Apellaniz, M., & Vecino, J. (1995). La planificación de la sucesión en las empresas familiares. *Dirección y organización*, (14), 27-37. <https://idus.us.es/handle/11441/78226>
- Rosa, P. (2008). *Habitual entrepreneurship and transgenerational continuity in family business*. [https://www.research.ed.ac.uk/portal/en/publications/habitual-entrepreneurship-and-transgenerational-continuity-in-family-business\(737d7795-6b2b-45b4-9e25-f69ade669fda\)/export.html](https://www.research.ed.ac.uk/portal/en/publications/habitual-entrepreneurship-and-transgenerational-continuity-in-family-business(737d7795-6b2b-45b4-9e25-f69ade669fda)/export.html)
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4a ed.). AMACOM.
- Ruiz, M., Bojica, A., & Fuentes, M. (2007). *Orientación emprendedora: una aproximación a la interrelación con la gestión de la calidad total y el desempeño*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2517639>

- Saavedra, A. (2019, 05 de octubre). Savar Corporación Logística. *Semana Económica*.
<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/375220-savar-corporacion-logistica>
- Salazar, M. (2018). *Director del Centro de Familias Empresarias participó en taller internacional de investigación*.
<http://udep.edu.pe/step/noticias/2018/director-del-centro-de-familias-empresarias-participo-en-taller-internacional-de-investigacion/>
- Savar facilitó la logística en la implementación del albergue Casa de Todos en la Plaza de Acho (2020, 09 de abril). *Stakeholders sostenibilidad*. <https://stakeholders.com.pe/ayuda-social/savar-facilito-la-logistica-la-implementacion-del-albergue-casa-todos-la-plaza-acho/>
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2020). Long-term orientation as a resource for entrepreneurial orientation in private family firms: The need for participative decision making. *Sustainability*, 12(13). <https://doi.org/10.3390/su12135334>
- Schumacher, A. (2015). *El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares del Perú* [Tesis Doctoral]. Universidad de La Rioja. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Sievinen, H., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020). Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners. *Long Range Planning*, 53(2), 1-19.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.01.001>
- Soret, I. (2015). *Logística y marketing para la distribución comercial* (3ª ed.). ESIC EDITORIAL.
- Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 383-396. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00016>
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *J Bus Econ*, 87(6), 749-777.
 DOI:10.1007/s11573-016-0835-3
- Suk, C., Wang, L., & Seung-Wan, K. (2020). Entrepreneurial orientation, resource orchestration capability, environmental dynamics and firm performance: A test of three-way interaction. *Sustainability*, 12(13). <https://doi.org/10.3390/su12135415>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4a ed.). Limusa.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(1), 30-52. <https://doi.org/10.1108/13552559710170892>
- Wilson, J., & Tonner, A. (2020). Doing family: The constructed meanings of family in family farms. *Journal of Rural Studies*, 78, 245-253. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.002>

Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4a ed.). SAGE.

Zellweger, T. Nason, R., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>

Zellweger, T., & Nason, R. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030103>



Apéndices

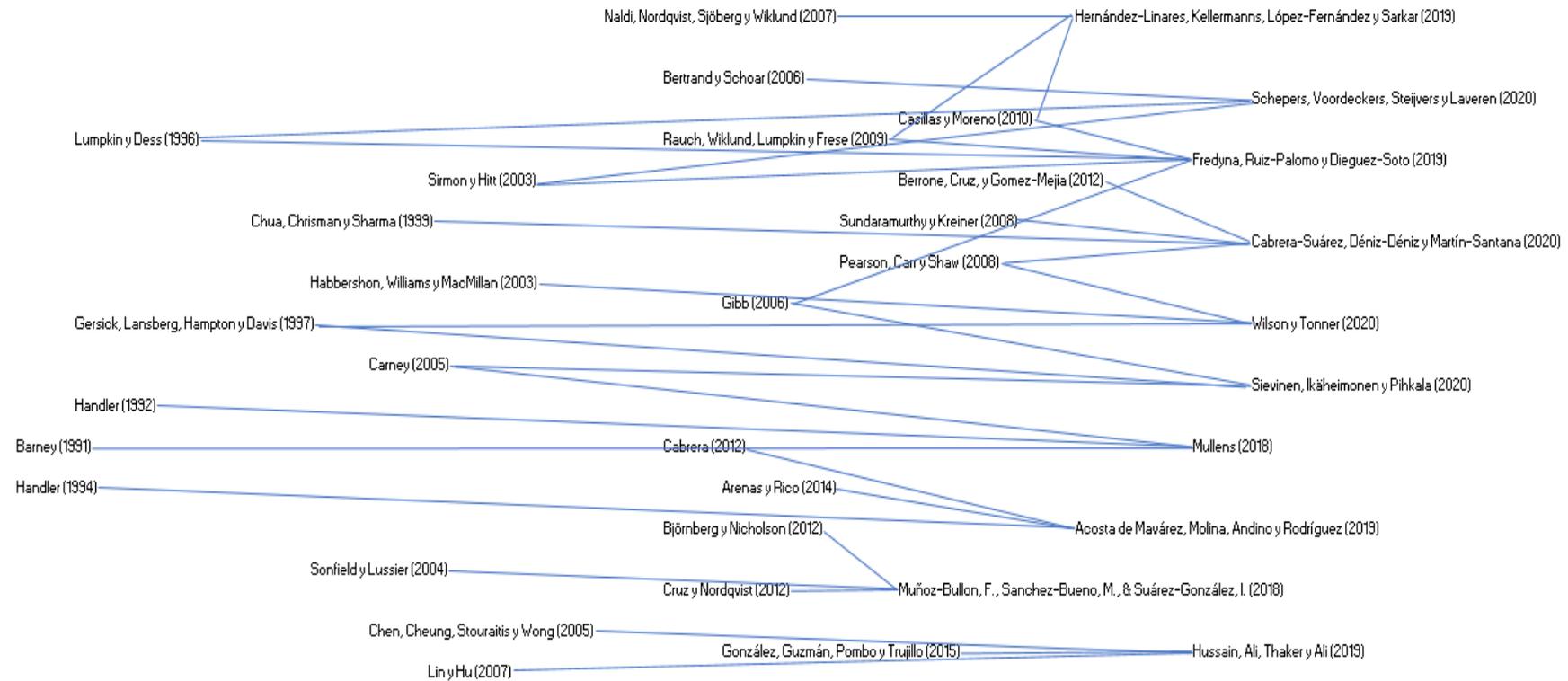
Apéndice A: Matriz general de consistencia

Tema: Orientación emprendedora y *familiness* en el potencial transgeneracional de la empresa Savar Corporación Logística S.A.

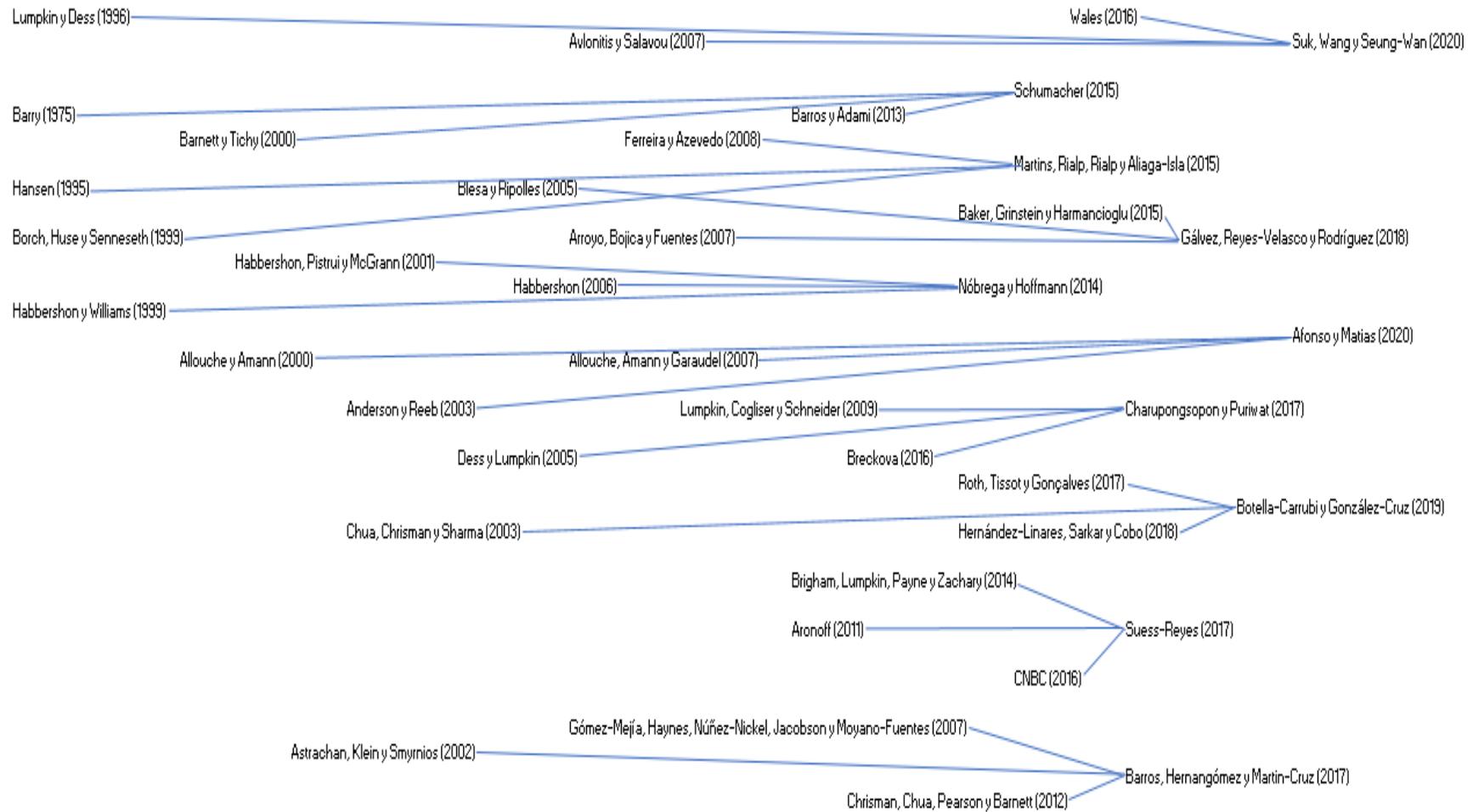
Problema	Objetivos	Variables	Metodología
Problema general	Objetivo general		
¿Cuál es la relación entre la orientación emprendedora y el <i>familiness</i> con el potencial transgeneracional de la empresa Savar Corporación Logística S.A.?	Analizar la relación entre la orientación emprendedora y el <i>familiness</i> con el potencial transgeneracional de la empresa Savar Corporación Logística S.A.	<u>Orientación emprendedora</u> -Autonomía -Innovación -Toma de riesgo -Proactividad -Agresividad competitiva	Enfoque Cualitativo (estudio de caso) Tipo Descriptivo Diseño No experimental Alcance Transversal Instrumento Entrevista estructurada Tipo de muestra Casos tipo / por conveniencia Muestra Cinco miembros de la familia
Problemas específicos	Objetivos específicos		
1. ¿Cuál es la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño empresarial en la empresa Savar Corporación Logística S.A.?	1. Identificar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño empresarial en la empresa Savar Corporación Logística S.A.	<u>Familiness</u> -Liderazgo -Redes de contacto -Capital financiero -Toma de decisiones -Cultura -Relaciones -Gobierno -Conocimiento	

Problema	Objetivos	Variables	Metodología
2. ¿Cuál es la relación entre el <i>familiness</i> y el desempeño empresarial en la empresa Savar Corporación Logística S.A.?	2. Identificar la relación entre el <i>familiness</i> y el desempeño empresarial en la empresa Savar Corporación Logística S.A.	<u>Desempeño empresarial</u> -Desempeño emprendedor -Desempeño financiero -Desempeño social	
3. ¿Cuál es la relación entre el <i>familiness</i> y la orientación emprendedora en la empresa Savar Corporación Logística S.A.?	3. Identificar la relación entre el <i>familiness</i> y la orientación emprendedora en la empresa Savar Corporación Logística S.A.	<u>Potencial transgeneracional</u>	
4. ¿Cuál es la relación entre el desempeño empresarial y el potencial transgeneracional en la empresa Savar Corporación Logística S.A.?	4. Identificar la relación entre el desempeño empresarial y el potencial transgeneracional en la empresa Savar Corporación Logística S.A.		

Apéndice B: Árbol de antecedentes y referencias



Elaboración propia.



Elaboración propia.

Apéndice C: Instrumento

Relación entre la orientación emprendedora y el familiness en el potencial transgeneracional

Modelo general STEP PROJECT

Nombre y Apellido	
Fecha	
Hora	
Lugar	
Duración	

Preguntas:

Filtro:

1. ¿Es usted trabajador de la empresa Savar Corporación Logística S.A.?
2. ¿Desempeña usted un cargo directivo dentro de la empresa?

Datos:

3. Género:
4. Edad:
5. ¿A qué número de generación pertenece dentro del árbol genealógico de la familia?
6. ¿Qué cargos ha desempeñado en la empresa y cuál ha sido su tiempo de duración?
7. ¿Qué lo motivó a ingresar en la empresa y cómo se dio su proceso de ingreso?

Historia y externalidades

8. ¿Cómo y cuándo se fundó la empresa familiar?

Orientación emprendedora

Proactividad

9. ¿Por lo general toman iniciativas o acciones estratégicas antes que los competidores o esperan y adoptan lo desarrollado por los demás?
10. Ejemplos de proyectos actuales orientados a satisfacer necesidades futuras.

Agresividad Competitiva

11. ¿Por lo general usted toma nuevas iniciativas/acciones estratégicas que desafían de manera intensiva y directa la posición existente de sus competidores? / Ejemplos de los últimos cuatro años.

Innovación

12. ¿Hasta qué punto describiría a la organización como innovadora y generadora de nuevas ideas? / Ejemplos de innovaciones significativas de los últimos cuatro años / transformación digital.

Autonomía

13. ¿Hasta qué punto los colaboradores dentro de la organización son libres para ser creativos, empujar nuevas ideas y cambiar las maneras actuales de hacer las cosas?
14. Ejemplos de proyectos de cambio o mejoras en los últimos cuatro años que hayan sido liderados por empleados de la organización.

Toma de riesgo

15. ¿Por lo general se hacen inversiones donde el resultado esperado es alto, pero implica un alto riesgo o se prefiere invertir donde hay menos recursos en juego, pero usted conoce el resultado?
16. Ejemplos de nuevos procesos o proyectos implementados en los últimos cuatro años que han implicado altos niveles de riesgo y dinero.

Familiness**Liderazgo**

17. Describa cómo se comporta el liderazgo familiar con la contratación de ejecutivos externos / ¿Cuántas gerencias de nivel alto o medio son lideradas actualmente por personal externo a la familia?
18. ¿De qué manera el liderazgo familiar juega un rol en crear una ventaja para la empresa? / Ejemplos de proyectos desarrollados en los últimos cuatro años liderados por los miembros de la familia.

Redes de contacto

19. Describa cómo las redes de contacto juegan un papel en el desarrollo del negocio y/o para generar oportunidades emprendedoras / Ejemplos de proyectos desarrollados en los últimos cuatro años en los que las redes de contacto hayan desempeñado un rol fundamental.
20. ¿Quiénes dentro de la familia sostienen principalmente estas relaciones?

Capital financiero

21. ¿En cuanto a la distribución del capital manejan algún tipo de presupuesto o se hace de manera intuitiva?
22. ¿Qué porcentaje de las utilidades netas obtenidas es destinado a la familia y cuánto es reinvertido en la empresa?

Toma de decisiones

23. ¿Las decisiones son centralizadas en los líderes de la familia o descentralizadas en toda la organización?
24. ¿Las decisiones se toman de manera informal o se llevan a cabo juntas directivas y procesos formales?

Cultura

25. ¿De qué manera las creencias, valores y tradiciones familiares influyen en la organización? / ¿Cuáles diría que son los valores o principios más importantes?
26. ¿Qué mecanismos son empleados para transmitir los valores dentro de la familia y a la empresa?

Relaciones

27. ¿Cómo describiría la relación entre los miembros de la familia y su impacto en el desarrollo del negocio? / ¿Diría que es efectiva la comunicación?

28. ¿Cómo describiría la relación entre los miembros familiares y los trabajadores no familiares en la empresa y cuál es su nivel de comunicación?

Gobierno

29. ¿Cómo se ha organizado la propiedad familiar en relación con la administración del negocio? (estructuras de gobierno que se utilicen actualmente: junta de accionistas, directorios, consejo de familia, comités, asamblea familiar).

30. Las reuniones/conversaciones familiares, dónde y cómo se realizan.

31. ¿Actualmente la empresa cuenta con un Protocolo familiar / plan de sucesión?

Conocimiento

32. ¿Cuántos miembros de la familia con participación activa en la empresa han culminado la universidad o cuentan con estudios superiores?

33. ¿De qué manera son transmitidos los conocimientos, experiencias y habilidades de una generación a otra?

34. ¿Considera que los colaboradores tienen el nivel de conocimiento adecuado para contribuir con el crecimiento de la organización?

Desempeño empresarial**Desempeño emprendedor**

35. ¿Considera que una constante renovación es importante para competir en su industria?

36. Ejemplos de nuevos servicios o mejoras en los servicios ya existentes desarrollados en los últimos cuatro años.

Desempeño financiero

37. ¿Cuál ha sido la facturación anual de los últimos cuatro años?

38. ¿Cuál ha sido la tendencia de las ventas en los últimos cuatro años?

Desempeño social

39. ¿Cuáles han sido los resultados sociales más importantes alcanzados por la empresa en los últimos cuatro años y cuál es el impacto social que esperan tener en el futuro?

40. ¿Con cuántos trabajadores inició la empresa y cuántos tiene actualmente?

41. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan actualmente en la empresa?

Potencial transgeneracional

42. Ejemplos de servicios o líneas de negocio que hayan sido desarrollados por los miembros de la siguiente generación, ya sea fuera o dentro del sector logístico.

43. ¿Tiene usted la intención de continuar trabajando en la empresa y contribuir con su crecimiento?
(pregunta para los miembros de la siguiente generación).



Apéndice D: Validación de instrumento

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Carmen Rosa, Pachas Orihuela

Edad: 62 Sexo: F (X) M (.....) **Profesión** Administración y Doctoranda en Humanidades

Especialidad Administración financiera y Gobierno de personas

Años de Experiencia 30 años

Centro de trabajo GP Group y UDEP

Cargo que desempeña:

- Socia en: Gobierno de Personas Group
- Investigadora/Mentora/ Doctoranda en: Universidad de Piura

Firma:



Carmen Pachas Orihuela
DNI 07232291

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		X		
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores	X			
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación		X		

II. Apreciación Cualitativa

Los alumnos-investigadores, tendrán un mayor reto al evaluar y dar sus conclusiones con la información que recabarán de fuente primaria con las herramientas preparadas.

Fecha: San Isidro, 18 de noviembre 2020

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**Datos del Experto Calificado****Nombres y Apellidos:**

CESAR AUGUSTO MARTIN CACERES DAGNINO

Edad: 50 Sexo: F (.....) M (X) Profesión ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Especialidad DOCENTE Años de Experiencia 26 Centro de trabajo UNIVERSIDAD DE PIURA

Cargo que desempeña: DOCENTE

Firma:

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		X		
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores	X			
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación		X		

II. Apreciación Cualitativa

CONSIDERO QUE EL MODELO ES MUY EXTENSO Y ANTE ESTO PROPONGO 2 ALTERNATIVAS: 1. 9 CONSTRUCTOS PODRÍAN TENER UN SOLO INDICADOR Y A TODOS LOS INDICADORES ASIGNARLES UNA SOLA PREGUNTA. CON ESTO SE BAJARÍA A 25 PREGUNTAS. 2. ESTUDIAR SOLO UNA PARTE DEL MODELO. POR ORIGINALIDAD SUGIERO EL FAMILINESS MÁS QUE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA.

Fecha: 18/11/2020

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**Datos del Experto Calificado****Nombres y Apellidos:** Guillermo Cangahuala Allain

Edad:49 Sexo: F (.....) M (X) Profesión: Economista

Especialidad: Docente Universitario Años de Experiencia: 22

Centro de trabajo: Universidad de Piura

Cargo que desempeña: Docente Universitario


Firma:**I. Criterios de validación del instrumento**

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		X		
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores	X			
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación		X		

II. Apreciación Cualitativa

Se conversó con los alumnos, bien estructuradas las preguntas para la entrevista. Sin embargo, se ha sugerido que disminuyan el número de preguntas.

Fecha: 17-11-2020