

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONOMICAS Y TURISMO**

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**ANALISIS DE LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR WAYTA INN
EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DEL CUSCO EN
TIEMPOS DE PANDEMIA, PERIODOS 2020-2021**

Tesis presentada por:

Bach. Idaluz Fiorella Ccoscco Chahua

Bach. Grecia Escalante Moreano

Para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración

Asesor:

Dr. Gabriel Suyo Cruz

CUSCO – PERÚ

2022

DEDICATORIA

A mis padres:

Sonia Chahua Pacco y Mateo Ccoscco Bautista, ya que, con su amor y apoyo incondicional pese a las adversidades, gracias a su arduo trabajo, dedicación y motivación para seguir adelante, ha sido posible llegar hasta este momento. A ellos por ser mi soporte, mi fuente de inspiración y a quienes deseo llenar de orgullo.

A mis hermanos:

Yeison, Naydelin, Roseisela, Nathaniel y Mihair, que, por medio de sus palabras, momentos de dicha, trabajo y pese a todas las adversidades me motivaron y apoyaron para seguir adelante. A ellos por ser mi inspiración para seguir adelante.

Idaluz Fiorella

Dedico esta tesis a mi mamá Elizabeth Moreano y a mi hermana Liria Escalante, quienes fueron mi soporte, motivación, inspiración y admiración durante mi vida académica. Ellas, a su manera, me enseñaron y formaron la persona que soy ahora.

A mis abuelos Pio Antonio Moreano y Agueda Duran quienes me enseñaron que el trabajo duro y el esfuerzo son necesarios para conseguir tus objetivos. Siendo ellos motivación e inspiración para la consecución de este logro.

Grecia Escalante

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos salud y sabiduría para alcanzar nuestras metas.

A nuestra querida casa de estudios Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco por abrirnos las puertas para poder prepararnos y darnos la oportunidad de formarnos y crecer como profesionales.

A los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas por brindarnos sus conocimientos y experiencia durante nuestros años de formación profesional.

A los dueños de Wayta INN, por darnos la apertura y las facilidades para poder realizar este trabajo de investigación.

A Adriana Rozas Villacorta y familia, quienes nos acompañaron, apoyaron y motivaron durante toda nuestra vida académica, siendo una segunda familia para nosotras.

De manera especial hacer extensivo nuestro agradecimiento al Dr. Gabriel Suyo Cruz, por su dedicación, tiempo y sus conocimientos transmitidos para el desarrollo de la presente tesis.

Las Tesistas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
PRESENTACIÓN	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRAC.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4.1. Justificación teórica	7
1.4.2. Justificación práctica.....	7
1.4.3. Justificación metodológica	7
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5.1. Delimitación temporal	8
1.5.2. Delimitación geográfica.....	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ESTADO DE ARTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.1.1. A nivel internacional.....	10
2.1.2. A nivel nacional.....	14
2.1.3. A nivel local	18
2.2. BASES TEÓRICAS	19
2.2.1. Teorías administrativas.....	19

2.2.1.1.	La teoría clásica de la administración.....	20
2.2.1.2.	La teoría científica de la administración	21
2.2.1.3.	Teoría de las relaciones humanas.....	22
2.2.1.4.	Teoría de los sistemas	22
2.2.1.5.	Las teorías administrativas y la gestión empresarial	23
2.2.2.	La gestión administrativa	24
2.2.2.1.	El proceso administrativo	25
2.2.3.	Gestión de empresas familiares.....	28
2.2.3.1.	La gestión	28
2.2.3.2.	La gestión empresarial	30
2.2.3.3.	Clasificación de técnicas de gestión empresarial	31
2.2.3.4.	Funciones de la gestión empresarial	32
2.2.3.5.	Enfoques de la gestión empresarial	33
2.2.3.6.	Empresas familiares.....	34
2.2.3.7.	Importancia de las empresas familiares	36
2.2.3.8.	Características de las empresas familiares	37
2.2.3.9.	Tipos de empresas familiares.....	39
2.2.3.10.	Clases de empresas familiares	40
2.2.3.11.	Evolución de las empresas familiares	41
2.2.3.12.	Ciclo de vida de las empresas familiares	44
2.2.3.13.	Ventajas y desventajas de las empresas familiares	48
2.2.3.14.	Administración de las empresas familiares	50
2.2.3.15.	Protocolo familiar	52
2.2.3.16.	Los estilos de liderazgo en la gestión de empresas	52
2.2.3.17.	Categorías de variable de gestión de las empresas familiares	56
2.2.3.18.	Las empresas familiares en el contexto de la Covid-19.....	64
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	65
2.4.	WAYTA INN EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	67
2.4.1.	Misión	69
2.4.2.	Visión.....	69
2.4.3.	Valores	69
2.5.	IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE Y CATEGORIZACIÓN	69
2.5.1.	Variable gestión de la empresa familiar	69
2.5.2.	Categorización de la variable.....	70

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	71
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	71
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	71
3.4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS	72
3.6. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	72
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	73
3.7.1. Población	73
3.7.2. Muestra	73
3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	74
3.8.1. Técnica	74
3.8.2. Instrumentos	74
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	75

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	77
4.1.1. Caracterización del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.	77
4.1.2. Resultados de la gestión administrativa de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL según la guía de entrevista en relación con la teoría, observación y organizadores visuales	81
4.1.3. Resultados del análisis de la gestión de la Empresa Familiar Wayta Inn E.I.R.L. según la revisión documental y lista de cotejo	94
4.2. HALLAZGO DE SUPUESTOS	96
4.2.1. Supuesto general	97
4.2.2. Supuestos específicos	98

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1. Fundamentación	100
5.2. Objetivos	101
5.2.1. Objetivo general	101
5.2.2. Objetivos específicos	101
5.3. Metodología	101

5.3.1. Estrategia y estructura organizacional de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL	102
5.3.2. Módulo financiero de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL.....	115
5.3.3. Mecanismos de financiación de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL .	118
5.4. Presupuesto de la propuesta	119
5.5. Cronograma de actividades	119
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES.....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tarifas por habitaciones en el Hotel Wayta Inn	68
Tabla 2. Categorización de la variable análisis de la gestión de las empresas familiares	70
Tabla 3. Categorías y subcategorías de la variable análisis de la gestión de las empresas familiares	72
Tabla 4. Población de estudio	73
Tabla 5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
Tabla 6. Estadísticos descriptivos por género del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	77
Tabla 7. Estadísticos descriptivos por edad del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	77
Tabla 8. Estadísticos descriptivos por estado civil del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	78
Tabla 9. Estadísticos descriptivos por nivel de estudios del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	79
Tabla 10. Estadísticos descriptivos por nivel de ingresos del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	80
Tabla 11. Equipos tecnológicos y apoyo en el procesamiento de la información en la gestión tecnológica de la Empresa Familiar Wayta Inn	86
Tabla 12. Equipos de cómputo para la atención del usuario como parte de la gestión tecnológica de la Empresa Familiar Wayta Inn	87
Tabla 13. Evolución del crecimiento de la Empresa Familiar Wayta Inn.....	88
Tabla 14. Estilos de liderazgo practicado en la Empresa Familiar Wayta Inn.....	89
Tabla 15. Comunicación organizacional, motivación y crecimiento de la Empresa Familiar Wayta Inn	90
Tabla 16. Participación familiar de los integrantes de la Empresa Familiar Wayta Inn	91
Tabla 17. Priorización de los objetivos de la Empresa Familiar Wayta Inn.....	92
Tabla 18. Nivel de confianza entre los integrantes de la Empresa Familiar Wayta Inn....	93
Tabla 19. Lista de cotejo de los instrumentos de gestión de la empresa familiar Wayta Inn EIRL	94
Tabla 20. Resumen de las guías de entrevista a los dueños y colaboradores de la Empresa Wayta Inn EIRL.....	96
Tabla 21. Matriz FODA de la Empresa Wayta Inn EIRL.....	102

Tabla 22. Cuadro de asignación y remuneración del personal del Hotel Wayta Inn	113
Tabla 23. Análisis de los ingresos, activos, gastos o egresos	115
Tabla 24. Flujo de caja proyectado	116
Tabla 25. Comparativa de los mecanismos de financiación de la Empresa Wayta Inn EIRL	118
Tabla 26. Presupuesto de la propuesta	119
Tabla 27. Presupuesto de la propuesta	119

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación del Hotel Wayta Inn	9
Figura 2. Diagrama de focalización progresiva de la presentación de los resultados	76
Figura 3. Estadísticos porcentuales por género del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	77
Figura 4. Estadísticos porcentuales por edad del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	78
Figura 5. Estadísticos porcentuales por estado civil del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	78
Figura 6. Estadísticos porcentuales por nivel de estudios del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	79
Figura 7. Estadísticos porcentuales por nivel de ingresos del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.....	80
Figura 8. Mapa conceptual de la gestión tecnológica en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL.....	82
Figura 9. Mapa conceptual del crecimiento empresarial de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL.....	83
Figura 10. Mapa conceptual del liderazgo familiar en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL	84
Figura 11. Mapa conceptual de la participación familiar en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL.....	85
Figura 12. Estructura organizacional funcional de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.	103
Figura 13. Proporción de la práctica de los estilos de liderazgo en desarrollo de las actividades de la empresa	111
Figura 14. Sistema de gestión hotelera.....	112

PRESENTACIÓN

Dr. Manrique Borda Pilinco

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo.

Señores Integrantes del Jurado Evaluador.

En concordancia a lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos vigentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, ponemos a su disposición el presente trabajo de tesis titulado: ***“Gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021”***, el trabajo de tesis en mención fue aprobado por Resolución N°D-296-2021-EPCA/FACACET/UNSAAC. El estudio es presentado por las bachilleres Idaluz Fiorella Ccoscco Chahua y Grecia Escalante Moreano, para optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración.

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo examinar el despliegue de la gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.

Las tesisistas.

RESUMEN

La gestión administrativa de empresas familiares implica la exigencia en cumplir de forma adecuada el proceso administrativo para alcanzar una gerencia eficaz y eficiente de los bienes de la empresa, recursos humanos, bienes o equipo y financieros el cual es administrado por los integrantes de la familia. El objetivo del estudio fue examinar el despliegue de la gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, durante los periodos 2020-2021. El método del estudio propuso un enfoque de estudio cualitativo y diseño fenomenológico, con la intención de explorar la gestión administrativa empresarial considerando la gestión tecnológica, el crecimiento empresarial, el liderazgo familiar, la participación de la familia. La unidad de análisis estuvo conformada por los propietarios y colaboradores de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL, a quienes se les aplicó la técnica de la entrevista y la observación participante, para recabar la información con el fin de explorar las prácticas desarrolladas en la gestión de la empresa. Los resultados evidencian que la empresa está orientada hacia una administración empírica, debido a que tiene plena confianza en las experiencias o costumbres adquirida a lo largo de los años que viene operando y el benchmarking de operadores turísticos hoteleros, donde la experiencia obtenida mediante diversas situaciones o casos reales le ha permitido elaborar una administración de acuerdo con la realidad, dotando de la habilidad para solucionar situaciones complejas, asimismo se elaboró una propuesta direccionada a mejorar la práctica empírica o clásica de la gestión administrativa de la empresa familiar Wayta Inn EIRL hacia la adopción de la administración científica y genere mejor competitividad y rentabilidad con un crecimiento sostenible en el tiempo.

Palabras clave:

Administración de empresas familiares, administración empírica, administración científica.

ABSTRAC

The administrative management of family businesses implies the requirement to adequately comply with the administrative process to achieve effective and efficient management of the company's assets, human resources, assets or equipment and financial resources, which are managed by family members. The objective of the study was to examine the deployment of the administrative management of the family business Hotel Wayta Inn EIRL in the district of San Sebastián in times of pandemic, during the periods 2020-2021. The study method proposed a qualitative study approach and phenomenological design, with the intention of exploring business administrative management considering technology management, business growth, family leadership, and family participation. The analysis unit was made up of the owners and collaborators of the Wayta Inn EIRL Family Business, to whom the interview technique and participant observation were applied, to gather information to explore the practices developed in the management of the company. The results show that the company is oriented towards an empirical administration, because it has full confidence in the experiences or customs acquired over the years that it has been operating and the benchmarking of hotel tour operators, where the experience obtained through various situations or real cases has allowed him to develop an administration in accordance with reality, providing the ability to solve complex situations, also a proposal was developed aimed at improving the empirical or classic practice of administrative management of the family business Wayta Inn EIRL towards the adoption scientific management and generate better competitiveness and profitability with sustainable growth over time.

Keywords:

Administration of family businesses, empirical administration, scientific administration.

INTRODUCCIÓN

La gestión de las empresas familiares se fundamenta en las relaciones saludables que debe mantener entre sus miembros, saber delimitar obligaciones y derechos, determinando los roles que deben cumplir, mantener por separado el patrimonio familiar y personal, propiciar el cumplimiento de los valores empresariales y factores para llevar al éxito la empresa familiar.

En el estudio se analizó a través del método cualitativo con un diseño fenomenológico, orientado a analizar y explorar como se gestiona la empresa familiar Wayta Inn EIRL, a través de la entrevista y análisis documental.

En tal sentido el trabajo de investigación está estructurado de acuerdo con el Esquema y Reglamento de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por tanto, el estudio se desarrolló en el esquema siguiente:

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Engloba la realidad problemática, en la cual se describe el problema materia de estudio identificado, en consecuencia, se formuló el problema de estudio, general y específicos, de igual manera se plantearon los objetivos, general y específicos, y la respectiva justificación, se desarrolló además la delimitación del estudio.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Se desarrollo en este capítulo el estado de arte de la investigación tanto a nivel internacional, nacional y local, que vendrían a ser los antecedentes de estudio, se muestra también la base teórica que sustenta la variable en estudio, además se desarrolló el marco conceptual respectivo; finalmente se consideró en este capítulo la identificación de la variable y su respectiva categorización.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Se detalla en este capítulo el tipo, nivel, diseño y enfoque de la investigación, como también la población y muestra del estudio; además se dan a conocer las técnicas e instrumentos de recolección de la información, como también las de procesamiento y análisis de datos.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

Se muestra en este capítulo la presentación e interpretación de los resultados, producto de la entrevista y el análisis documental realizado.

Finalmente se desarrollaron las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Las tesisas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

La administración en las últimas décadas cada vez va mostrando un protagonismo muy valioso por el hecho de generar y difundir conocimientos para las distintas organizaciones, entre ellas se tienen a las empresas familiares. En los países desarrollados se puede observar un mejor desarrollo, mientras que las naciones en vías de desarrollo aún se encuentran en el proceso de integrar la teoría con la práctica -parte empírica-, entendiendo que las empresas familiares conforme pasan los años se va consolidando como una disciplina que permite comparar y generalizar diferentes estudios, a través de la información generada durante el tiempo que vienen operando. Alrededor de hace 9 años atrás, se tuvo que las empresas familiares influyeron notablemente en la economía mundial, puesto que fueron responsables de aproximadamente el 50% de generación del Producto Nacional Bruto, convirtiéndose en alrededor de la mitad de los generadores de puestos de trabajo en Estados Unidos de América (Goyzueúa, 2013, p.88).

En el caso específico de las empresas familiares de acuerdo con Marcelino et al. (2012), se definen a las empresas familiares como aquellas donde los miembros de una misma familia participan como gerentes o propietarios, la forma de involucrarse puede ser permanente, simultánea o alrededor de un determinado tiempo. Conceptuar a la empresa de este tipo dependerá de la condición en la que se encuentre en el ciclo de vida, tipo y tamaño, control ejercido por los integrantes de la familia y el nivel directivo ejercido por los integrantes de acuerdo con el organigrama establecido.

El estudio de la gestión de las empresas y los factores con las cuales se caracterizan y definen su operatividad. En el contexto de la empresa familiar y como es el despliegue de la administración, en muchos casos no es generalizable, debido a las características marcadas de cada una de estas, pero posible agruparlas de acuerdo con criterios de

homogeneidad, siendo posible mediante el estudio de casos. Teniendo en cuenta los fenómenos orientados a dar respuesta al qué, cómo y porqué, van desde la descripción hasta la explicación, contrastar o verificar diversos contextos y provocar varias miradas desde diferentes disciplinas, generalizar teoría relacionada con el surgimiento de novedosas interpretaciones y conceptos donde las teorías existentes son validadas, explorar en forma más profunda para obtener conocimiento relevante sobre los fenómenos en el propio escenario donde ocurren y consolidar competencias de diagnóstico. (Jaramillo, 2002)

La gestión administrativa empresarial de las empresas u organizaciones tienen la necesidad de regular sus actividades, direccionar, tomar decisiones, acciones y ejecutar proyectos orientados en fundamentos administrativos, donde la administración es fundamental para alcanzar la efectividad y la eficiencia. La atención debe estar centrada en el proceso administrativo en aquellos procedimientos cruciales para la operatividad y logro de objetivos de la empresa, debiéndose comprender de forma apropiada la planificación, organización, control y dirección, con la finalidad de mantener el esfuerzo para establecer y cumplir las metas planteadas a través del potencial humano y diversos recursos, direccionados al entendimiento y debida gestión administrativa incluyendo la eficacia, eficiencia, productividad, competitividad, ventajas estratégicas, elaboración de diversas herramientas utilizables para lograr los objetivos previstos. (Falconi et al., 2019)

El panorama de las empresas familiares cobra cada día una mayor relevancia debido al éxito que vienen experimentando, además de su permanencia e influencia por la planeación y comprensión de la administración desarrollada, con la necesidad de generar conocimientos particulares o diferenciados. Entre los retos más notorios a ser enfrentados por este tipo de empresas es el fenómeno relacionado con la sucesión, presente en la mayoría, representando de esta manera la mayor dificultad a ser enfrentada. Tomando en cuenta a los Estados Unidos de América se observa que las organizaciones de este tipo pasan a la segunda generación en un 30% y a la tercera generación solamente el 10% (Goyzueía, 2013, pp. 88-89).

Proaño et al. (2017) señalan que las empresas familiares se enfrentan a cuatro problemáticas habituales: *a) Anteponer los vínculos de familia dentro del organigrama, b) La carencia de reglas, mecanismos y procedimientos ante escenarios inciertos, c) Perpetuar un modelo comunicativo que se basa en el secretismo y la informalidad y d) Un momento crítico es la sucesión en el que se implican varias problemáticas de grado familiar, el patrimonio y empresarial (p. 32).* Lo más crítico es cuando las empresas no

cuentan con una estructura organizacional, por más pequeña es la empresa u organización, porque ahí comienza el problema de vincular debidamente a los integrantes de la familia, para asumir diversas responsabilidades enfocadas en la administración científica.

Entendiéndose que para alcanzar una gestión eficiente en las empresas familiares, es necesario tomar en consideración las problemáticas antes mencionadas, asimismo una visión estratégica, delegar responsabilidades, encontrar diversas soluciones, proponer soluciones prácticas a problemas gerenciales y funcionales, motivar, liderar y promover el trabajo en equipo (táctico y estratégico), sugerir objetivos por ser logrados de forma eficiente y eficazmente para competir en el mercado, propiciando estrategias competitivas diferenciadas frente a los competidores directos (Proaño et al., 2017, p.32).

En el caso de Latinoamérica va a buen paso, pero las cifras estadísticas indican que es aún mejor, pero estos resultados no demuestran la confianza del caso, debido a que los datos recolectados y analizados estadísticamente no son muy reales, difiriendo en algunos casos con la realidad. Un caso específico de empresas familiares es el vecino país de Bolivia, la mayoría están vinculadas con empresas televisivas, universidades, prensa y afines (Goyzueía, 2013, p.90).

Para tener un panorama más específico de la problemática de la Empresa Familiar Hotel Wayta Inn EIRL, se identificó las dificultades o carencias relacionadas con la gestión empresarial, no cuenta con un plan de negocio o modelo de negocio, sin estructura organizacional, objetivos empresariales a mediano y largo plazo, estrategias e inventario de bienes, tampoco cuenta con documentos de gestión tales como, Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Manual de Organización y Funciones (MOF), Presupuesto Analítico de la Empresa, Plan Operativo Institucional (POI), Balance anual financiero, Guía de Servicios al Cliente. Lógicamente, el hecho de NO contar con todos estos documentos debidamente elaborados, indica que la empresa viene desarrollando una administración empírica, a pesar de ello, con el estudio se respondió las siguientes interrogantes: ¿Cómo logró la empresa mantener su crecimiento, en algunos casos estancado por la pandemia provocado por el COVID - 19? ¿Por qué su gestión empresarial viene en alguna medida logrando la misión y visión establecida? ¿Quién o quiénes, de los integrantes de la familia, se atribuye el logro de los objetivos inmediatos y cómo vienen enfrentando las dificultades en el día a día de los servicios prestados a los turistas?

El estudio estuvo enfocado en la descripción de la gestión administrativa de la Empresa Familiar Hotel Wayta Inn EIRL, y actualmente viene realizando sus operaciones o servicios de alojamiento u hotelería con cierta fluidez, a pesar de la pandemia, debido a los aciertos en la gestión que viene desplegando. Concibiéndose, a los encargados de la administración de la empresa, como elementos fundamentales en el despliegue de diversas actividades empresariales, demostrando capacidad para organizar, controlar y dirigir un grupo de personas, con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

Con la finalidad de mostrar con mayor detalle la problemática se revisó las categorías de la variable gestión empresarial, enfocado en la forma de la administración desplegada por la Empresa Familiar Hotel Wayta Inn EIRL:

La gestión tecnológica implementada por la empresa se ve limitada, porque no cuenta con un organigrama, mediante el cual se oriente para adquirir el equipamiento respectivo, de acuerdo con las funciones o tareas a ser realizadas por el personal o encargado responsable. Esta situación provoca el uso de equipos con funcionalidad limitada, y no pensada en mejorar o innovar el servicio prestado, lógicamente sirven, pero eso no determina una visión a posterior de la empresa. Tampoco cuenta con un sistema de administración para realizar los procedimientos automatizados, como administrar al personal, número de habilitaciones disponibles, atención de los usuarios, tiempo de visita, requerimientos especiales, pagos por PayPal, interbancaria o terminales POS (Point of Sale).

El crecimiento empresarial experimentado a la fecha del estudio se encuentra en el margen de los esperado, es decir, la empresa viene operando y logrando ingresos que cubren los gastos operativos, prestamos realizados para ampliar la construcción del hotel y pagos diversos originados por el servicio prestado a los turistas extranjeros y nacionales. Pero al alcanzar solo lo necesario, no se tiene el incremento de los ingresos, esto en definitiva afecta a la rentabilidad de la empresa. Existe un grado aceptable de satisfacción de los servicios, desde la perspectiva de los entrevistados y la observación realizada a la documentación del caso, pero no se observa un incremento considerable de visitantes extranjeros al hotel.

De otro lado, se realizó una indagación del liderazgo familiar, el vínculo estrecho con los clientes, la preocupación por las proyecciones a largo plazo, la formación de una cadena de hoteles, la dedicación porqué la empresa continúe con sus operaciones o participación prevista y el compromiso por parte de los miembros familiares, con la finalidad de alcanzar

la competitividad, teniendo en cuenta la asociatividad empresarial, criterios de innovación, gestión del marketing y recursos humanos.

Entre los principales aspectos que fueron examinados en el estudio se encuentra la gestión tecnológica, muy necesaria en tiempos de pandemia, mientras no se tenga un manejo diferenciado y apropiado mediante la implementación de equipos tecnológicos modernos y procedimientos automatizados. En ese entender, no será posible atender las necesidades de los clientes.

Respecto al crecimiento empresarial este es un factor primordial que sirve a fin de entender la situación actual de la empresa familiar, generar una idea concreta de la rentabilidad y productividad en los últimos años. El liderazgo familiar también es otro componente que se tomó en cuenta, porque, partiendo de esta comienza la gestión de la empresa familiar, desde la comunicación, motivación y la efectividad del liderazgo orientado a la continuidad y competitividad de la empresa.

Finalmente, con el propósito de dar origen a la confianza entre los integrantes de la familia, la base viene a ser el aspecto de la participación familiar, el despliegue de valores y la identificación con los objetivos de la empresa, el cual en algunos ha tenido que enfrentar serios problemas, debido al estado de emergencia provocado por el COVID – 19, provocando nuevas formas de trabajo y atención a los clientes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el despliegue de la gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021?

1.2.2. Problemas específicos

a) ¿Cómo está implementado la gestión tecnológica en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021?

- b) ¿Cuál es el grado de crecimiento empresarial de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021?
- c) ¿Cómo es el despliegue del liderazgo en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021?
- d) ¿Cuál es la forma de participación en la empresa Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Examinar el despliegue de la gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Revisar la implementación de la gestión tecnológica en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.
- b) Explorar el grado de crecimiento empresarial de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.
- c) Identificar el despliegue del liderazgo en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.
- d) Definir la forma de participación familiar en la empresa Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación teórica

El estudio por tratarse de un enfoque cualitativo se fundamenta en la revisión de la teoría desde el enfoque clásico o empírico y científico de la administración, enfocado en la comprensión de la gestión administrativa de la empresa familiar en un contexto dedicado al turismo local en centro receptor de la provincia del Cusco, teniendo en cuenta el desarrollo de la gestión tecnológica, el crecimiento empresarial, el liderazgo familiar y la participación de la familia en la diferentes actividades con el fin de alcanzar sus objetivos propuestos.

1.4.2. Justificación práctica

El estudio consideró dos instrumentos enfocados en recolectar la información desde el contexto real y práctico, mediante la observación participante y la entrevista, cada uno con sus respectivos instrumentos, con lo cual se logró explorar, comprender y analizar la forma en como se viene efectuando la administración de la empresa familiar Wayta Inn, la forma en cómo van gestionando sus operaciones con el propósito de lograr sus metas y objetivos.

La información recolectada permitió realizar una propuesta ajustada a las necesidades de la empresa Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián, revisando los aquellos aspectos debidamente desplegados y los que aún faltan por ser mejorados o entonen con el enfoque de la administración científica.

1.4.3. Justificación metodológica

El diseño metodológico del estudio es cualitativo, caracterizado por ser flexible y abierto, provocó y facilitó una mejor comprensión de la problemática y la elaboración de una propuesta enfocada en implementar una administración científica, donde haya un mejor despliegue de sus actividades empresariales y en consecuencia logre una mayor rentabilidad.

La información recolectada permitió además fundamentar el flujo de caja proyectado de la empresa, con lo cual pueda mejorar sus ingresos y realizar recortes de aquellos gastos innecesarios. Asimismo, posibilitó un mejor análisis de la proyección

económica y contribuir en el crecimiento de la empresa Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Delimitación temporal

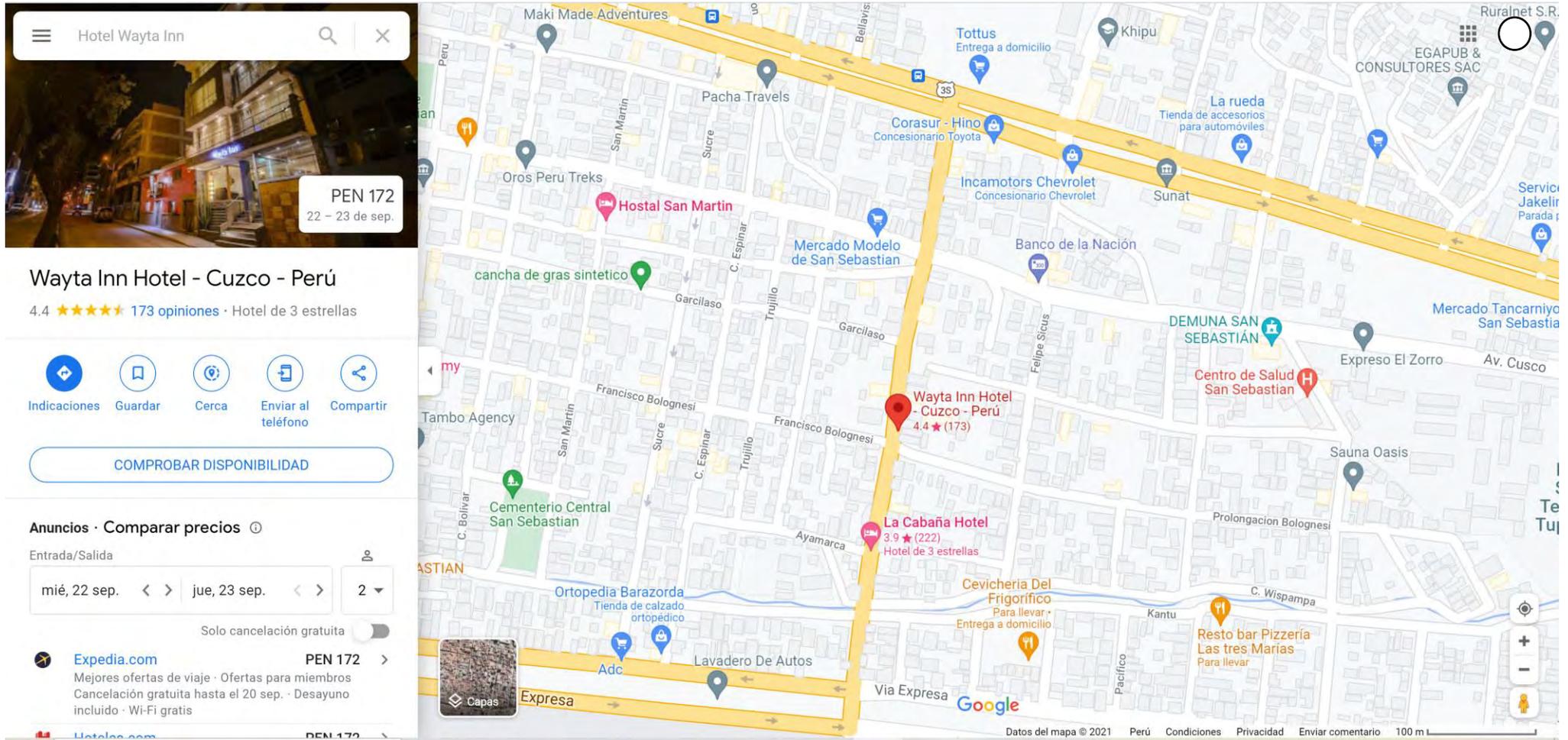
El presente trabajo de tesis se desarrolló durante el periodo de los años 2020 y 2021.

1.5.2. Delimitación geográfica

El trabajo de tesis se desarrolló en la Empresa Wayta Inn Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, misma que está situada en la Urbanización Los Perales, Avenida Tomas Tuyru Tupac N°321, del distrito de San Sebastián, provincia y región del Cusco.

A continuación, mediante una captura de imagen satelital se muestra la ubicación precisa de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.

Figura 1
Ubicación del Hotel Wayta Inn



Nota: Obtenido de Google Maps.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ESTADO DE ARTE DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional

Flores et al. (2019) realizaron un estudio intitulado: *“Gestión de la empresa familiar en armonía con el medio ambiente Caso de estudio: Eco-Hotel Árbol de Fuego”*; la cual fue publicada en la Revista Realidad Empresarial de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador, El salvador.

El estudio mencionado tuvo por objetivo “el estudio de la gestión de la empresa familiar, los retos y desafíos que ha significado dirigir una organización sumergida en un tejido empresarial que es dominado por el género masculino” (p.21). Metodológicamente el estudio se apoyó en el estudio de casos.

Conclusiones del estudio:

El hotel objeto de análisis es una nueva propuesta que proviene de la ecoeficiencia, en el que se busca potenciar las tecnologías limpias y la buena praxis de consumo, lo cual da lugar a cuantificar en empleo de sus recursos a través de un plan de monitoreo para alcanzar un mayor aprovechamiento al medio ambiente. Viéndolo desde el lado turístico, este es sin dudar un tema poco explorado. Para entender la actividad en situaciones en específico, se llevó a cabo un estudio de caso. Del cual se estableció que los integrantes de la familia que laboran en la empresa pueden asumir roles variados, como; el de parientes, propietarios y administradores. Así mismo, se resalta que las mujeres emprendedoras que dirigen esta organización fueron y son fundamentales para el éxito y la constancia de la empresa.

Directamente la participación se limita a madre e hija, en tanto que los hermanos se hallan fuera de la empresa, aun así, las relaciones interinstitucionales se manejan por la hija, pero con el beneplácito de la madre. Se puede evidenciar una decisión de adquisición de activos agresiva y de inversiones generales dentro de la organización. Como resultado de las iniciativas de la eficiencia energética y de las ya mencionadas inversiones en activos, el comportamiento del gasto para los años del 2011 al 2012 es constante, esto se refleja en los gastos financieros realizados, básicamente centrados en los préstamos conexas a las inversiones realizadas. Ahora bien, ya se agregaron ciertas inversiones financiadas externamente, resaltando a las que se asocian a mejoras energéticas y acrecentamiento de la planta.

Sierra (2020) realizó un estudio intitulado: *“Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación”*; la cual fue publicada por la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

El estudio mencionado, tuvo por objetivo “plantear un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con la finalidad de contribuir a su paso a la siguiente generación” (p.18). Metodológicamente, el estudio se apoyó en el enfoque cuantitativo, y de tipo investigativo – descriptivo.

Conclusiones del estudio:

Sobre la base del desarrollo del estudio, se tuvo como resultado que las empresas familiares son el resultado de los esfuerzos económicos, psicológicos y físicos del creador, sin embargo, situaciones diversas son los aspectos empíricos, tradicionales y la negativa frente al cambio imposibilita una “conciencia de gestión empresarial”, como una manera de razonar, creer, pensar y actuar, centrada en opciones de mejora, y de esa manera lograr una permanencia, continuidad y un crecimiento sostenido. Es por esta razón, que el empresario familiar debe ser más juiciosa y sensata acerca de que la empresa familiar tiene naturaleza jurídica, que es ajena y diferente a una personería natural, pues es importante recalcar, que los activos de la empresa no le pertenecen al empresario ni a la familia.

Una forma de lograr que los elementos de una empresa familiar se relacionen es tener un modelo de negocio organizacional, esto con el propósito de lograr su direccionamiento hacia su misión, por medio de un planteamiento de valor. Aun así,

el modelo no es estático por lo que este debe evolucionar de manera constante con el pasar del tiempo y con el crecimiento y posicionamiento de la empresa. Una permuta relevante en algún punto específico de la organización involucra un cambio en su modelo de negocio. Uno de los retos más importantes que las empresas familiares deben enfrentar, es la sucesión, situación en la que los fundadores anhelan que la empresa pueda continuar como una empresa familiar en el futuro. Son escasos los que tienen definido y formalizado el proceso de sucesión, así mismo, son pocos los que poseen un modelo de gestión.

López (2016) realizó un estudio intitulado: “*Gestión competitiva de las empresas de familia del sector turístico-hotelero en las regiones del centro-occidente colombiano*”, la cual fue publicada por la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Manizales, Caldas, Colombia.

La investigación mencionada tuvo por objetivo “determinar de manera empírica la gestión competitiva de las empresas familiares del sector turístico – hotelero en las regiones del centro y occidente de Colombia” (p.9). Metodológicamente se desarrolló como un estudio de caso apoyado en un diseño mixto (Cuali – Cuantitativo)

Conclusiones del estudio:

De la investigación, se pudo conocer la relevancia de la gestión del personal como punto elemental para una ventaja competitiva constante, para lograr la competitividad de los negocios familiares del sector turístico y hotelero, de una manera más específica, es esencial el rol que se le atribuye a la gestión del talento humano en la ejecución y formulación de la estrategia empresarial. Se pudo identificar también la naturaleza empírica de la competitividad de estas empresas, lo cual ha permitido el entendimiento de los hallazgos, así como el de los procedimientos del manejo de los colaboradores acerca del funcionamiento organizacional. Respecto a los puntos generales del desarrollo de la investigación en mención y con la vivencia de la entrevista en cada una de las empresas a las cuales se visitó, se pudo percibir ese gran interés por el costo, por la calidad de la prestación que son ofrecidos a los visitantes, sin embargo, ese mismo enfoque no se halla direccionado al personal que labora ahí, ni al reconocimiento distintivo de la marca, tanto comercialmente (publicidad) y ni a la personalización de la prestación o brindar un servicio diversificado y personalizado a cada turista.

Otro aspecto relevante que se debe resaltar, es que los que dirigen de estas empresas familiares del sector ya mencionado ven a la competitividad de sus empresas únicamente en el precio, calidad y servicio mas no en la capacitación de su personal, la estrategia empresarial, y otros aspectos de importancia como la gestión externa con los proveedores y el mercadeo, considerándose estos como partes elementales del propósito final de toda empresa, que es el desarrollo económico sostenible, al contar con un personal bien entrenado, capacitado y comprometido, y con una marca reconocida, se realiza un mercado silencioso, el voz a voz de los turistas.

Carpio (2018) realizó un estudio intitulado: *“Modelo de gestión administrativo para empresas familiares caso Carvicaucho”*, la cual fue publicada por la Escuela de Administración de Empresas de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.

El objetivo del estudio en mención fue “desarrollar un modelo de gestión administrativa para las empresas familiares – Caso Carvicaucho” (p.9). Metodológicamente, el estudio mencionado se ha desarrollado bajo un tipo de investigación descriptivo, apoyada en la investigación de campo, con un enfoque cualitativo.

Conclusiones del estudio:

Una vez realizada la sustentación teórica y luego de haber recolectado los datos requeridos a cerca de las empresas familiares y su administración, se ha determinado que el modelo de los tres círculos es el idóneo para ser aplicados en la entidad objeto de estudio pues ya que este tiene componentes que se puedan implantar en la empresa y se adecua a los requerimientos que solicita. La empresa del caso de estudio, en la actualidad no presenta una estructura administrativa, tampoco se evidencia una identidad en los colaboradores, esto por ser manejado informalmente. Así mismo, la imagen de autoridad de parte de los integrantes de la familia no es la idónea, lo que conlleva a muestras de malestar en la interna de la organización, en tanto que las constates diferencias y conflictos internos provocan que la entidad no mantenga, ni se encamine a un crecimiento y no se logre su trascendencia para las generaciones venideras.

La puesta en marcha del proyecto se halla sujeta a la predisposición de las personas al cambio y que estos se ciñan a las decisiones que se vayan a tomar, al ser un gran número de orden moral es indispensable sensibilizar a los integrantes de la familia para incrementar su sentido de pertenencia hacia la organización y de esta manera poder lograr su permanencia en el futuro como sustento familiar y de todos los trabajadores.

2.1.2. A nivel nacional

Delgadillo (2018) realizó un estudio intitulado: *“Gestión estratégica de empresas familiares y su influencia en el sector restaurante-picanterías-2018”*; la cual fue publicada por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

El estudio en mención tuvo por objetivo “determinar el grado de influencia de la gestión estratégica de las empresas de familia en el sector restaurante y picanterías de la ciudad de Arequipa en el año 2018” (p.3). Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental – transversal.

Conclusiones del estudio:

La gestión estratégica de empresas familiares evidencia una influencia clara (52%) en la atención al cliente en el sector del estudio en mención. El talento humano que trabaja en las empresas familiares muestra una moderada influencia (39%) con respecto a la atención al cliente en el sector del estudio ya mencionado. Las estrategias competitivas de las empresas de familia del sector restaurante – picanterías de la ciudad de Arequipa, evidencian una baja influencia (17%) en la atención al cliente en el sector mencionado. La capacidad de liderazgo de los que llevan la administración de las empresas familiares evidencia una influencia de nivel moderado (26%), con respecto a la atención al cliente en el sector restaurante picanterías de Arequipa.

El marketing mix (4Ps) que se empleó en las empresas familiares, evidencian una baja influencia (18%) con respecto a la atención al cliente del sector restaurante – picanterías. La gestión estratégica de los colaboradores de las empresas familiares, evidencian una baja influencia (14%), en cuanto a la complacencia al cliente. La gestión estratégica de los líderes de las empresas familiares evidencia una influencia

insignificante del 2% en lo referente de las expectativas del cliente en el sector de restaurantes y picanterías en la ciudad de Arequipa. La gestión estratégica de los líderes de las empresas familiares evidencia una connotada influencia del 52%, en cuanto a la confianza que es depositada por el cliente el sector restaurantes y picanterías de Arequipa. La gestión estratégica de los líderes de las empresas familiares evidencian una influencia de nivel moderado, en lo referente al valor percibido por el cliente en el sector restaurantes y picanterías de Arequipa.

Peláez y Vargas (2018) realizaron un estudio intitulado: *“Importancia de la gestión del conocimiento para la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana”*; la cual fue publicada por la Facultad de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

El estudio citado tuvo por objetivo “analizar la influencia de la gestión del conocimiento en la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana” (p.13). Metodológicamente, el estudio mencionado se ha desarrollado bajo un enfoque cualitativo, y un tipo de investigación descriptivo – explicativo.

Conclusiones del estudio:

En etapa de madurez, los factores críticos de éxito para la competitividad y continuidad de las empresas, según las entrevistas que se realizaron a los empresarios e investigadores son: La institucionalización y la unidad familiar, cada uno de estos tiene una influencia directa en los procesos de la familia y la organización, si fuera el caso de que estos factores críticos se implementen de manera adecuada, estas pueden garantizar la continuidad exitosa de sus organizaciones.

El reto más difícil que se debe enfrentar para la gestión de las empresas familiares es la unidad familiar, en base a los datos, la mayoría de los conflictos y el causante del cierre de estas empresas es básicamente la ausencia de acuerdos entre los integrantes, si la confianza entre estos es mínima o nula hará que cada quien vele por sus propios intereses, por tanto, el compromiso con la empresa familiar ya es total. En etapa de madurez, estas empresas familiares ya han aprehendido a centrarse en los intereses comunes y los objetivos de la empresa, dejando de lado sus intereses propios.

Las empresas familiares tienen más éxito que otras porque hacen uso de la gestión del conocimiento en su administración y de acuerdo con los datos son catalogadas como un aspecto crítico de éxito. La gestión del conocimiento es un elemento de los procedimientos de institucionalización y de los elementos para que se pueda mantener cohesionada a la familia, lo cual ha permitido transmitir su cultura, realizar de manera exitosa la sucesión; en consecuencia, han podido crear y ofrecer mejores servicios y mejores productos, de mayor calidad y desarrollar procesos más eficientes, logrando así ventajas competitivas y promoviendo su continuidad a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta , en términos de negocio en marcha , esto significa mantener el control y sostenibilidad y la propiedad de la empresa en manos de la familia.

Luzón (2019) realizó un estudio intitulado: *“La gestión empresarial en un enfoque basado en estrategias de ventas de la empresa Autobutique ML EIRL”*; la cual fue publicada por la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.

El estudio en mención tuvo por objetivo “realizar un diagnóstico de la administración empresarial que permita conocer la influencia del nivel jefatural en la gestión de Autobutique ML EIRL” (p.20). Metodológicamente, el estudio mencionado se desarrolló bajo un tipo de investigación descriptiva, evaluativa.

Conclusiones del estudio:

Los resultados obtenidos del estudio relacionados a la Empresa Autobutique ML, nos permite ver que la administración y gestión, están fundamentados en el accionar de las jefaturas de la empresa, similar situación para el personal de operaciones y el personal administrativo, quienes poseen una apreciación frágil y débil de la orientación profesional y pragmática que de las jefaturas, quienes requieren ser más dinámicos en cuanto a su actuación protagónica con una praxis del conocimiento y la experiencia que son de gran valor para la dirección de la empresa, así como el dominio y manejo de sus recursos significan un avance, progreso y crecimiento en relación al panorama actual y un escenario futuro que la competitividad impone y la respuesta está en la actualización y cambio de acuerdo al contexto, que se debe gestionar y administrar. Los colaboradores requieren de preparación, de mejorar las capacidades que poseen, capacidades de administrar su trabajo para de esta manera puedan contribuir de igual forma en la gestión de la empresa.

Vásquez (2017) realizó un estudio intitulado: *“Propuesta de un método de gestión basado en un plan estratégico integral para la empresa San Marcos E.I.R.L.”*; la cual fue publicada por la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

El estudio en mención tuvo por objetivo “plantear un método de gestión que esté basado en un plan estratégico integral que permita mejorar la competitividad de la empresa comercializadora San Marcos E.I.R.L, empresa que comercializa accesorios y tableros aglomerados” (p.4). Metodológicamente, la investigación fue desarrollada bajo un diseño y tipo de investigación no experimental y aplicada, el enfoque del estudio es cuali – cuantitativa.

Conclusiones:

Del estudio se puede concluir que es imprescindible hacer la aplicación del método de gestión, método que es basado en el plan estratégico integral para poder tener un incremento significativo de competitividad de la empresa caso de estudio, ya que dicha empresa utiliza estrategias que se centran en diseñar un plan de ventaja competitiva que sea sostenible con el pasar del tiempo. Bajo el estudio, se puede evidenciar un bajo conocimiento respecto a planteamientos teóricos que están relacionados de manera directa con el Planeamiento Estratégico Integral y con la Gestión Empresarial por parte de los encargados de la gestión de la empresa en estudio.

Partiendo de descripción de la organización, se llega a la conclusión de que la empresa San Marcos E.I.R.L, es una empresa que se encuentra en una posición favorable, no obstante, hay posibilidades de mejorar aún más, de otra parte, partiendo de la apreciación externa, se llega a concluir que la empresa en mención, no hace uso adecuado o no usa de manera adecuada las oportunidades que se presentan en el entorno, pero lo que genera más preocupación es que no realiza acciones por contrarrestar las amenazas presentes.

Luego de haber realizado una valoración económica del plan, se obtuvo resultados positivos, siendo así posible implementar el Método de Gestión basado en el plan estratégico Integral, con una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de 110,92% y una relación de $(B/C) > 1$.

2.1.3. A nivel local

Callañaupa (2019) realizó un estudio intitulado: *“Gestión de las empresas familiares y su efecto en la competitividad del negocio, caso: Restaurante Laguna Azul Empresa Individual de Responsabilidad Limitada - Cusco, 2018”*; la cual fue publicada por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El estudio en mención tuvo por objetivo “establecer la influencia de la gestión de las empresas familiares en la competitividad en la empresa caso de estudio en la Ciudad de Cusco, 2018” (p.20). El estudio metodológicamente se desarrolló bajo un tipo y nivel de investigación sustantiva descriptiva y explicativa, con un diseño no experimental y transversal.

Conclusiones:

Los resultados de la investigación confirman que existe una influencia directa de la gestión de las empresas de familia en la competitividad de los negocios, caso: Restaurante Laguna Azul, esto tiene fundamento en la práctica de las empresas de familia con un sentido en la preocupación de los puntos de vista del crecimiento empresarial, su conexión estrecha con los consumidores y el liderazgo familiar que están ligados y con la colaboración de cada integrante y la previsión, omisión y visión familiar, criterios que se apoyan en la competitividad de la empresa familiar.

Además de los resultados del estudio se estima y denota la relación existente de la gestión de los negocios familiares con la innovación empresarial, con la administración del talento humano, layout comercial y la gestión del marketing de la empresa caso de estudio.

Velasco (2018) realizó un estudio intitulado: *“Gestión empresarial de empresas familiares en la ciudad de Abancay - 2017”*; la cual fue publicada por la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina del Cusco.

La investigación mencionada, tuvo por objetivo “a través de un resultado estadístico, poder demostrar el nivel de gestión empresarial que presentan los negocios familiares de la ciudad de Abancay, Departamento de Apurímac en el año 2017”

(p.2). Metodológicamente, el estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo; diseño no experimental y transversal.

Conclusiones del estudio:

En su mayoría, las empresas familiares fueron creadas de una forma empírica, situación que hace que los fundadores no tengan en consideración elementos que pueden dirigirlos al logro de sus objetivos y metas de una forma mucho más eficiente, es por este motivo que se halla que, en los negocios familiares de la ciudad de Abancay, existe una planeación de nivel bueno con una participación de un 61.34%, esto se debe a que se evidencia un alto grado de identidad, se enorgullecen de sus empresas, del mismo modo, los creadores están conscientes del rumbo de las mismas. Sin embargo, se ha encontrado también que poseen una organización de nivel malo con un 36.68%, esto debido a que manejan los protocolos y la organización de los planes de sucesión de manera muy débil.

Se encuentra también que tiene una dirección de nivel regular de 41.67%, lo que evidencia que hace falta liderazgo efectivo, falta de motivación de los colaboradores, del mismo modo, presentan un control empresarial con un 40% de participación de nivel regular, esto se da porque no se tiene un control adecuado con respecto a al desempeño de los colaboradores, falta de conocimiento de áreas de control e inexistencia de formalidad en cuanto a sus inventarios. En general, las empresas familiares de Abancay presentan una gestión empresarial de nivel regular con un 40.67%, bajo este estudio se puede afirmar que las empresas familiares presentan empirismo, deficiencia y debilidad en el manejo y control de elementos de gestión.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teorías administrativas

La teoría administrativa conduce por una serie de bases conceptuales que guían pensamiento administrativo, pero cuando existen diversas teorías todas bien fundamentadas es importante definir una doctrina que permita la generación de nuevas ideas para aplicar en nuevos contextos.

Torres (2014) explica que la administración ha tenido aportes significativos de científicos y de diversas teorías, la cual refiere que la administración es el resultado

histórico acumulado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas. La filosofía nutre a todas las ciencias y estas, a su vez, facilitan la sistematización de un nuevo conocimiento que apareció a principios del siglo pasado con el nombre de administración.

La evolución administrativa adquirió el nombre de teoría general de la administración, la que se divide en teorías específicas: administración financiera, administración de ventas y mercadotecnia (MKT), administración de operaciones y otras que facilitan los quehaceres de la administración pública, la administración de negocios y la administración de organizaciones no lucrativas.

El aporte de las ciencias es esencial para la construcción de nuevo conocimiento, las ciencias se necesitan unas a las otras, complementándose entre sí, cada una aporta al cumplimiento de un propósito. La Administración es interdisciplinaria, recibe el apoyo de todas las ciencias y las teorías, que nutren, que sirven como instrumento y como complemento para el logro de los objetivos de cada empresa u organización. La práctica administrativa va acompañada de las finanzas, la contabilidad, manejo de personal, entre otras disciplinas.

Los enfoques teóricos que sientan las bases para la gestión administrativa están: la teoría científica de la administración, teoría clásica de la administración, teoría de las relaciones humanas, teoría científica del comportamiento organizacional, teoría de sistemas, teoría de la burocracia y la teoría de la contingencia.

Koontz et al. (2008) explican que en la evolución del pensamiento administrativo “se cuenta con significantes contribuciones y practicantes de la administración. En la administración científica destacan Frederick Taylor; la teoría de la administración operacional moderna, de Henri Fayol; y los estudios Hawthorne, de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger” (p.16).

2.2.1.1. La teoría clásica de la administración

La teoría clásica hace énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para alcanzar la eficiencia, esta se inicia con Fayol en el año 1916, en Francia.

La Doctrina Administrativa tiene como principal generador a Henry Fayol quien construye el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales. Martínez (2005) afirma que “la función básica de la Administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia su logro” (p.70).

Por su parte Koontz et al. (2008) mencionan que la contribución de Fayol gira en relación a la división de las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y esprit de corps. Fayol es conocido como el padre de la teoría de la administración moderna.

Los aportes de Fayol se implementan hoy en día en las empresas, facilitando la ejecución de las funciones administrativas como son la planeación, organización, integración, dirección y el control, a través de la división del trabajo. Es importante destacar, que la Administración es aplicada en cualquier ámbito y a cualquier tipo de empresa se lucrativa y no lucrativa.

2.2.1.2. La teoría científica de la administración

Araujo (2015) señala que la administración científica recibe ese nombre al implementar el método científico en lugar de seguir con la práctica del ensayo y error como se había venido haciendo desde la antigüedad, o como la denominaba el propio Taylor en el año 1983, la administración de iniciativa y estímulo (p.168).

Chiavenato (2007) respecto a la administración científica de Taylor explica lo siguiente: La administración científica es una combinación de “ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordia; cooperación en vez de individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción reducida. En fin, desarrollo de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad” (p.49).

Por su parte Koontz et al. (2008) consideran que el principal aporte de Taylor consiste en la propuesta científica que permite elevar la productividad para alcanzar la eficiencia productiva, con una mejor remuneración a los trabajadores con la utilización del método científico. Entre los principios destacan la aplicación de la

ciencia, creación de la armonía, cooperación de grupo, el logro de producción óptima y el desarrollo de trabajadores.

Los aportes de Taylor fueron muy significativos para la administración, los cuales siguen vigentes en la práctica empresarial. Menciona que toda empresa u organismo necesita de personal apto en el desempeño de sus actividades, realizadas en coordinación con equipos para el logro de los objetivos en busca de la eficiencia. El éxito está en seleccionar al candidato adecuado desde el proceso de reclutamiento, la selección, hasta la contratación.

2.2.1.3. Teoría de las relaciones humanas

Chiavenato (2007) refiere que la Teoría de las Relaciones Humanas (o Escuela Humanista de Administración) “surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, y fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores. Fue un movimiento de reacción y oposición a la Teoría Clásica de la Administración” (p.87).

La principal contribución a la administración fue estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.

Es importante destacar que los aportes de esta teoría en la actualidad, ya que, vienen a fortalecer el trabajo administrativo, en busca de la eficiencia productiva de la empresa, a armonizar el ambiente laboral entre los trabajadores y los jefes, las condiciones dignas y adecuadas, el clima de confianza y seguridad entre los miembros, elementos importantes e indispensables para el desempeño laboral de cualquier individuo.

2.2.1.4. Teoría de los sistemas

En cuando al surgimiento de la teoría de sistemas Chiavenato (2007) indica que la TGS (Teoría de sistemas) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en la realidad empírica. TGS afirma que se debe estudiar a los sistemas globalmente, involucrando

a todas las interdependencias de sus partes. El agua es diferente del hidrógeno y del oxígeno que la constituyen (p.410).

Los aportes de la teoría de sistemas a las empresas u organizaciones son muy significativos y relevantes, ya que ha brindado herramientas para la solución de problemas en los diferentes niveles de las empresas. Las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas son consideradas como un sistema donde cada una de sus partes interactúa entre sí, es decir cada una de las áreas tiene relación directa con las otras áreas, todas trabajan en armonía con propósitos para alcanzar una serie de objetivos, todo esto es visto y considerado como un todo en conjunto con los colaboradores que operan de los diversos sistemas administrativos.

2.2.1.5. Las teorías administrativas y la gestión empresarial

Los aportes que han brindado los diferentes enfoques o teorías expuestas anteriormente han contribuido a que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas cuenten con diversas herramientas y estrategias para aplicarlas en la gestión empresarial, estas contribuyen al manejo eficiente de los recursos, al crecimiento y desarrollo y la sostenibilidad en el sector que están establecidas.

A través de la adecuada implementación de la gestión empresarial se logran los objetivos de la empresa, por ello, es indispensable que los propietarios estén conscientes de la importancia que tiene la gestión administrativa: “Un elemento clave de la gestión empresarial, es la administración. Su importancia radica en atender las necesidades internas y externas de la empresa, por lo cual es necesario planear, organizar, dirigir y controlar, a fin de garantizar el éxito organizacional” (Córdoba et al., 2018, p.760).

Villasmil et al. (2010) Hernández et al. (2013), Tabares y López (2015) refieren los tipos de gestión empresarial que toda empresa debe aplicar: gestión administrativa, gestión financiera contable, gestión de comercialización, gestión de abastecimiento, gestión del talento humano, gestión del conocimiento e innovación y la gestión empresarial como sistema.

La evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, ya que ha evolucionado la toma

decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial.

Las teorías de la gestión empresarial son un conjunto de ideas que surgieron de la necesidad de administrar un negocio, es decir, una estrategia para lograr buenos resultados mediante acciones que agilicen los procesos, como el control de las finanzas corporativas e incluso la gestión de los recursos humanos. Los líderes pueden aplicar las acciones que mejor se adapten a su cultura empresarial, sin importar que muchas teorías de gestión se crearon hace muchos años, manteniéndose como un marco útil para liderar equipos y administrar negocios.

Más allá de centrarse en establecer objetivos, mejorar procesos o en el impacto de las finanzas en el crecimiento de la empresa, hay distintas razones por las que los líderes de una compañía deberían aplicar las teorías de gestión empresarial:

- Productividad
- Toma de decisiones
- Más colaboración
- Alcanzar objetivos
- Uso óptimo de recursos

2.2.2. La gestión administrativa

De acuerdo con Ramírez et al. (2017) y Díaz y León (2014) la gestión administrativa en el desarrollo empresarial, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

Es necesario tener presente; que al inicio de toda actividad empresarial o la puesta en marcha de una empresa; de los procesos establecidos teóricamente, a su inicio, se debe contar con una planificación; y, como acto seguido la organización.

Organizada una empresa se asume las acciones de la dirección; a fin de que ésta, coordine o interrelacione las actividades para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación, sin descuidar el permanente control.

Frente a estas circunstancias, la planificación de actividades en una empresa permite a la gerencia, tomar las decisiones en forma sistemática y ordenada; y, en cada instancia los propósitos que persigue la empresa; sea ésta, comercial, industrial o de prestación de servicios. La finalidad que tiene cada entidad empresarial; está sometida, asimismo, con la planificación de la producción y las ventas, puntos neurálgicos de todo negocio y para ello, también se debe considerar los tiempos y sus cumplimientos.

La gestión administrativa, es un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo; con el único propósito de alcanzar los objetivos propuestos en una empresa.

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores (Mendoza, 2017).

2.2.2.1. El proceso administrativo

En base a Ramírez et al. (2017) y Caldas et al. (2017) el proceso administrativo, es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. El proceso, se compone de dos fases, la mecánica y la dinámica.

a) La planeación

La planeación es la base del proceso administrativo, por lo que es considerada como la primera etapa del proceso por cuanto, ayuda a decidir con anticipación:

Qué hacer, cómo hacer, cuando hacer y quienes deben hacer las actividades para lograr los objetivos propuestos en el desarrollo de cualquier empresa sea esta pequeña, mediana o grande.

Por lo general la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. El significado de esta recapitación se caracteriza por el deseo de orientar el curso de acción que ha de adoptarse con el fin de alcanzar la situación deseada. La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integra una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación. Adoptar estas decisiones y actos, significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable. Ello implica el uso del conocimiento objetivo disponible que permita la orientación de decisiones sobre el futuro del quehacer institucional.

La planificación, es una acción de construir un puente entre; la situación presente y un futuro deseado, es una función administrativa que conduce a la fijación de misiones, objetivos, metas y a la determinación de estrategias, medios y recursos para lograrlos en un determinado tiempo.

En la actualidad, la planificación no es simplemente desarrollar actividades a realizarse; sino, la planificación debe ser estratégica e interactiva; ya que su proceso, permite orientar el trabajo integral de una organización en base del análisis y estudio sistemático; además de que, permite en cualquier momento si fuera necesario realizar los correspondientes ajustes durante su ejecución, considerando que la planificación no es estática. Su análisis y estudio sistemático se basa en las ideas, valores, fortalezas, debilidades, la expectativa del propietario o accionistas y la expectativa de los colaboradores.

b) Organización

Se entiende por organizar, a la distribución de funciones y responsabilidades al personal que labora en una empresa u organización; a fin de que desarrollen actividades debidamente descritas con el propósito de cumplir con las metas fijadas en la planificación; si hablamos de funciones éstas, son asignadas de acuerdo a la naturaleza del trabajo y a las características del puesto; y, las

responsabilidades se basan en el fiel cumplimiento de cada una de las tareas a realizarse.

Por lo expuesto la organización; es una función administrativa que busca identificar y clasificar las actividades requeridas para cumplir con los objetivos fijados, que agrupa las actividades de acuerdo a los recursos disponibles y coordina horizontal y verticalmente las relaciones de autoridad, así como la integración de las personas.

Para lograr una eficiente organización, se debe comenzar con un cuidadoso análisis de recursos existentes: personas, equipos, materiales, productos, capital, procesos; y, luego preguntarse a la luz de estos recursos, ¿Qué objetivos serían razonables de alcanzar, a corto, mediano y largo plazo?; después, armar una sólida estructura organizativa que permita lograr los objetivos prefijados.

c) Dirección

Viene a ser un proceso (o método) de coordinar propósitos y personas para lograr un objetivo predeterminado.

La dirección es un proceso dinámico, fundamentalmente social, puesto que incluye en su misma esencia las interrelaciones entre los seres humanos que, en los diversos niveles de la organización, desempeñan las múltiples funciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Es, pues y solamente a través del esfuerzo humano, que los demás recursos resultan útiles para cubrir las necesidades y aspiraciones de las sociedades humanas contemporáneas.

Es el elemento más dinámico del proceso administrativo que implica la responsabilidad que tiene todo jefe de dirigir, conducir, motivar, ordenar e impulsar al personal subordinado, a la mejor realización de sus funciones, con el máximo de eficiencia y colaboración.

d) Control

El control es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

De hecho, la planificación y el control están estrechamente vinculadas, "son los gemelos idénticos de la administración" (Koontz y Wehrich, 1994), de aquí que hay autores que opinan que estas dos funciones no deben separarse.

El control, es la función que evalúa las actividades periódicamente para comparar el desempeño de las distintas áreas de la empresa en relación con las metas y normas planificadas previamente y de esta manera establecer una retroalimentación que permita modificar y corregir los rumbos de las acciones, siempre teniendo como norte el logro de los objetivos económicos que necesita la organización. El control es de vital importancia para el proceso administrativo, porque permite hacer el seguimiento permanente y mantener información actualizada de los resultados para contribuir eficazmente en la dirección correcta de la empresa y tomar las acciones pertinentes en el momento apropiado.

Consideramos que otro de los procesos importantes de la administración es el control; debido a que el mismo, conlleva una serie de acciones con el propósito de cumplir los objetivos propuestos en una empresa; para lo cual, existen una serie de mecanismos tales como: las evaluaciones de avance de las metas en la producción, en las ventas; en el sistema mismo de funcionamiento de la organización, considerado como examen objetivo y sistemático de las operaciones administrativas, como un servicio a la gerencia; con la única finalidad de verificar, evaluar e informar si se debe o no realizar los correctivos necesarios para el desarrollo empresarial.

2.2.3. Gestión de empresas familiares

2.2.3.1. La gestión

De acuerdo con Rubio (2008) la gestión engloba acciones que habitualmente están bajo un marco de reglas y procedimientos operativos que están anticipadamente establecidos y designados al logro de los objetivos concretos de una empresa en un tiempo establecido.

La gestión marcha y se apoya a través del talento humano, de grupos de trabajo, para de esta manera obtener los resultados deseados, en este sentido, se impulsa dentro de la empresa a colaboradores que sean competentes para que puedan ocupar cargos de responsabilidad.

Se considera a la gestión empresarial como una serie de actividades en conjunto, en las cuales se tiene que asumir el compromiso y la responsabilidad de dirigir la organización sujeto a un conjunto de procedimientos, reglas, aspectos éticos y legales en dirección del logro de determinados objetivos y en periodos específicos ya establecidos, planeando actividades tomadas en cuenta como esenciales, disponiendo los recursos de manera eficiente y que sean utilizables, conduciendo a los colaboradores y teniendo un control de lo que se ha planificado se cumpla o se adapte a las realidades del mercado actual.

Para Mora et al. (2016) la gestión se comprende como el acto y consecuencia de administrar y gestionar. De manera más específica, la gestión es una diligencia, que se entiende como un importante procedimiento, además de ser esencial a fin de poder obtener algo o poder dar solución a una cuestión, usualmente es de carácter administrativo o que implica documentación; como otra referencia, también se entiende por gestión a la composición de operaciones y/o acciones que tienen relación con la gerencia y administración de una empresa. Nos indica además que se trata de la elaboración de diligencias que se enfocan en la obtención de beneficios, tomando a los colaboradores que trabajen en la empresa a modo de recursos activos con el fin de conseguir los objetivos deseados.

De acuerdo con la Cooperación Suiza en Bolivia (2017) la gestión se refiere a los actos y esfuerzos que buscan las organizaciones y negocios para poder mejorar su productividad y competitividad. La optimización en la gestión empresarial no solo busca que las cosas se hagan de una mejor manera, sino también hacerlas de manera correcta, respecto a esto resulta imprescindible la identificación de los factores determinantes que tiene influencia en el éxito o alcanzar un resultado bueno de la gestión.

La búsqueda de la gestión empresarial consiste en asegurar que la demanda sea cubierta por la oferta en cuanto a las diversas actividades o productos que la empresa ofrezca, dando origen así a procedimientos de costos bajos y beneficiar al cliente – consumidor, de este modo la empresa generará mayor productividad.

Frente a una perspectiva global en la que el actual mercado está en constante cambio, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC'S) orienta a las organizaciones a que se desenvuelvan en un ámbito de mayor complejidad y así puedan acceder de manera más simple a la información. Todas las

organizaciones están obligadas a asumir el reto de transformar y que la gestión empresarial se adapte a fin de poder enfrentarse con éxito en este mercado de cambio constante, flexible y competitivo.

2.2.3.2. La gestión empresarial

De acuerdo con Sánchez (2013) “la gestión empresarial se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio” (p.32).

Además, es pertinente considerar lo considerado por Calderón et al. (2011) en donde indica que “gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional” (p.15).

De acuerdo a estos conceptos podemos indicar que la gestión empresarial hace referencia a las medidas estratégicas llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente, la mismas que tiene en cuenta varios factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico.

Chiavenato (2007) menciona que la gestión empresarial o management se define como el proceso que dirige y guía las operaciones de una organización para hacer realidad los objetivos establecidos. Es decir, esta área de actuación se encarga de organizar todos los recursos existentes para diseñar y poner en marcha acciones que permitan alcanzar las metas de la empresa. La Gestión Empresarial es el conjunto de actividades empresarial que realiza una persona especializada. Además, debe tener la capacidad de poder organizar, controlar y dirigir un grupo de personas. A fin de conseguir los objetivos que se ha planteado la organización a principios de año. Es por ello que los más indicados a realizar esta función pueden ser los directores, gerentes o consultores. Ellos deben ser personas de negocios que lleven un correcto manejo de la compañía. Así mismo, tienen que estar capacitados debido a las constantes innovaciones que se presentan en el mercado.

Suárez (2018) refiere que la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones,

buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Es importante expresar que el punto fundamental de toda la empresa es la gestión empresarial, y si se realiza adecuadamente la organización progresa, si es lo contrario la empresa declinará.

La gestión empresarial busca crear estrategias que permitan el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa. Para ello el encargado a realizarlo tiene que hacer un seguimiento, personalmente, a cada función que se realice. Desde el primer paso de la estrategia que se haya decidido ejecutar hasta el último. Todo ello para poder garantizar la efectividad de las acciones y obtención de los resultados esperados. Igualmente, no debemos dejar de lado a la competencia porque ellos son los que obligan a optimizar los procesos. Esto se debe a que si la organización no es creativa ni eficiente los clientes se irán con otras marcas. Lo que también es de vital importancia es la comodidad de los clientes al brindarle determinada producto o servicio. Ya que, si no se sientes cómodos con nuestra marca, hay una gran posibilidad que busquen a otra.

2.2.3.3. Clasificación de técnicas de gestión empresarial

La Cooperación Suiza en Bolivia (2017) hace referencia a que la gestión de empresas involucra la conducción de un grupo de técnicas de naturaleza gerencial, que, tomando en cuenta el tamaño de la organización, se encontrará inconvenientes correspondientes a la gestión empresarial, ya que mientras que, en una pequeña empresa, el empresario realiza una gestión menor, en una empresa grande la gestión será mucho mayor, es decir que será en proporción al tamaño de la empresa. Recordando que el primordial propósito de la gestión es que la productividad mejore, así como la competitividad y sostenibilidad de las empresas, garantizando la viabilidad de la organización a largo plazo, existen algunas técnicas de gestión empresarial que seguidamente se refieren:

- Análisis estratégico: Identificar y determinar los entornos externos de la empresa, tales como la coyuntura política, económica y social, ya sean a nivel internacional, nacional y/o local, para que los agentes empresariales puedan ser analizados.
- Gestión Organizacional o Administrativa: Planificar de manera anticipada los quehaceres del futuro de la organización, determinar estrategias, metas y objetivos que la empresa ha de cumplir; fijar y organizar las funciones y estructura

que se necesitan para el logro de los objetivos, instituir funciones y roles y designar a las personas dichas responsabilidades.

- Gestión de la tecnología de información: Poner en práctica sistemas de información y comunicación interna como externa en las diferentes áreas de la empresa, de esta manera se podrán tomar decisiones apropiadas en conjunto a través de internet.
- Gestión Financiera: Conseguir capital y financiamiento al costo menor posible, adicionalmente otorgar, poner en control y evaluación la utilización de los recursos financieros de la empresa a fin de lograr rendimientos máximos, llevando un registro contable idóneo.
- Gestión de recursos humanos o personal: Se pretende utilizar de forma más eficiente la fuerza de trabajo, ocupándose del proceso de obtener, mantener y desarrollar a los colaboradores de la empresa.
- Gestión de Operaciones y Logística: Adquirir, guardar y proveer los bienes y servicios que serán necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores, transformando un grupo de materia prima, mano de obra, insumos, información, etc., en productos finales.
- Gestión Ambiental: Apoyar a generar conciencia sobre la necesidad de aplicar políticas de defensa en pro del medio ambiente a la organización.

2.2.3.4. Funciones de la gestión empresarial

La gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2007).

Las funciones de la gestión empresarial coinciden con las relacionadas con la administración de empresas, diferenciándose de esta en que la gestión empresarial se posiciona en un nivel de autoridad superior (nivel gerencial) y abarca más conocimientos que los meramente administrativos. Al igual que otras disciplinas similares, la gestión empresarial se centra en el análisis de la estructura organizativa, atendiendo a los diferentes aspectos mejorables de ésta. Es por ello que de acuerdo con Rubio (2008) y La Cooperación Suiza en Bolivia (2017) se suele hacer énfasis en los cuatro puntos funciones elementales que conforman todo proceso productivo:

- Planeación: Esta función hace referencia a plantear los objetivos, metas y estrategias que debe seguir la organización, detallando los planes que se deben integrar y coordinar las actividades a realizar. Es decir, viene a ser la disposición previa de los objetivos a alcanzar, de los métodos y demás características propias del proyecto empresarial.
- Organización: Determina las tareas, responsabilidades y funciones, así como los niveles en la toma de decisiones, dependencias y obligaciones del personal que labora en la empresa, también traza y diseña la estructura de la organización. Con lo cual es la distribución idónea de los recursos de la empresa, tomando en cuenta sus similitudes, diferencias, destinos y demás factores aprovechables.
- Dirección: La responsabilidad de dirigir, coordinar y liderar las actividades del personal cae en los administradores, ya que todas las empresas, negocios e instituciones están conformadas por personas. Además, dirige los niveles de comunicación y liderazgo hacia los objetivos.
- Control: Para que una empresa que se ha trazado metas, formulado planes, delineamientos, entrenamiento y motivación del personal, también necesita asegurar su funcionamiento, para esto necesita hacer un monitoreo del desempeño de la organización para poder comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas y los presupuestos estimados.

2.2.3.5. Enfoques de la gestión empresarial

En el marco de los modelos de gestión empresarial, Andrade (1995) considera que los mismos deben desarrollarse haciendo hincapié en las relaciones de contexto con el medio externo, tanto en el aprovisionamiento de insumos, recursos humanos, clientes, y en lo externo en cuanto a la medición cuantitativa y proyección de sus resultados, destaca el autor tres enfoques de alta consideración durante el modelo de gestión empresarial a saber: enfoque de los roles administrativos, de las tomas de decisiones y el de los sistemas dinámicos:

- Enfoque de dinámicos roles administrativos. Según esta perspectiva, los roles o papeles son fundamentales especialmente en la alta gerencia en función de la conducción general de la empresa, situación que se ve aumentada en la medida en que la unidad de producción se hace más compleja y se trata de adaptar a escenarios de creciente competitividad. De manera tal, que las tomas de decisiones en una gestión empresarial tanto individual como de grupo debe estar plenamente reforzada por mecanismos de control, evaluación o monitoreo, con el

fin de identificar y establecer mecanismos correctivos en el proceso de gestión (Salas, 1996).

- Enfoque de toma de decisiones. En esta faceta, la empresa hace hincapié en las relaciones de contexto con el medio externo, tanto en el aprovisionamiento de insumos, recursos humanos, clientes, y en lo externo en cuanto a la medición cuantitativa y proyección de sus resultados. La toma de decisiones tanto individual como de grupo debe estar plenamente reforzada por mecanismos de control, evaluación o monitoreo, con el fin de identificar y establecer mecanismos correctivos en el proceso de gestión.
- Enfoque de sistemas dinámicos. Lo que aquí se resalta es la perspectiva de equilibrios dinámicos y de procesos administrativos que deben generar sinergias, y evitar interferencias en el cumplimiento de las acciones, y los cargos deben ser desempeñados por individuos o grupos competentes. La evaluación se hace con base en resultados más que en promesas o expectativas de cumplimiento. Esto es clave para generar mecanismos de cooperación y estímulo entre el personal de la empresa. En la medida en que las discriminaciones pueden favorecer a personas que, en lugar de resultados concretos, ofrecen recurrentemente promesas de sueños por realizar, en un mañana que se va haciendo nunca, fracasarán tanto los monitoreos, el establecimiento de mecanismos correctivos basados en la automotivación de los laborantes y dinámicas medidas de innovación (Sallenave, 2002).

2.2.3.6. Empresas familiares

De acuerdo con Vélez et al. (2008) la empresa familiar es aquella en la que los miembros de una o más familias tienen vínculos de parentesco y que tienen la cantidad necesaria de propiedad accionaria de la empresa, lo que les da el control de las decisiones a tomar y la aplicación de un modelo interdependiente de gestión respecto a la sucesión.

Por su parte Dodero (2008) “una empresa familiar es aquel en la que los dueños son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia” (p.16).

Urey (2007) afirma que una empresa familiar es aquella en la que los mismos dueños laboran dentro de la organización, y que sus intenciones son de que la misma pase

a las siguientes generaciones en buenas condiciones, creándose así un compromiso con el éxito de la empresa y la unidad de la familia.

Guinjoan y Llauredó (2000) manifiestan que “la empresa familiar es aquella que pertenece de una manera continua en el tiempo a los miembros de un círculo familiar y que es dirigida por una o más personas que se encuentren dentro de ese círculo” (p.89). Se puede pensar en una empresa familiar como una entidad de tipo económica-social en la cual intervienen una o más familias como base fundamental de su funcionamiento y cuyo objetivo es mantener vivo el negocio y que el mismo continúe generación tras generación.

Por su parte Garrido (2006) menciona que se entiende por empresa familiar a aquella en la que la propiedad le pertenece a una o más familias en la medida tal que la gobernabilidad y la toma de decisiones de la misma dependan de los miembros de estas familias.

En ese sentido, el autor señala que el elemento primordial que define a una empresa familiar además de la propiedad es el control en la gestión, lo que implica que el poder de los votos es fundamental para hablar de una empresa familiar o una empresa común, por lo que la participación del grupo familiar debe tener una cierta relevancia y significancia en la medida que ostente la capacidad de decisión sobre los aspectos relevantes de la sociedad familiar.

Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y la dirección de la misma se encuentra en manos de los miembros de la unidad familiar que tienen aptitudes de continuidad, ya que pretenden y anhelan que la organización pase en el futuro a sus descendientes.

Las empresas familiares son sistemas con un cierto grado de complejidad, puesto que dependen de una cantidad grande de variables, relaciones y conflictos familiares que están mezclados con la actividad empresarial, mercado en el cual se desarrolla, marco legal y una cultura organizacional, etc. Esto destaca la complejidad para comprender en una definición elementos que uniformicen las conductas, peculiaridades y las tendencias del entorno familiar dedicado a la empresarialidad.

Es importante recalcar que el carácter de una empresa familiar no está ligado al tamaño de una organización o a un subsector de alguna actividad en particular.

Existen desde grupos grandes de microempresas familiares que se desenvuelven en sectores modernos como en sectores tradicionales de la economía (Sharma, 2004).

2.2.3.7. Importancia de las empresas familiares

En la sociedad, la familia es denominada como la primera organización humana por lo que se puede afirmar que es la forma más antigua de organización empresarial; de ahí se dice que la empresa nace en el seno de la propia familia. Para definir el fenómeno del parentesco y familia, no se debe olvidar los valores sociales, económicos y culturales de los individuos. Por otro lado, la familia no se limita únicamente a las relaciones de parentesco de sangre: esposos e hijos (familia nuclear), sino que también implica las relaciones que están basadas con los lazos familiares, tíos, primos, etc. (extensión de la familia).

De acuerdo con Belausteguigoitia (2017), a pesar de tener un cierto grado de complejidad, la influencia que tienen las empresas familiares en las diferentes actividades económicas es destacable. Las empresas de familia son responsables de casi el 50% del PBI y de alrededor de la mitad de las fuentes de trabajo, esto según estudios formales de los Estados Unidos. El autor cree también que, en América latina, 9 de cada 10 empresas son empresas familiares.

Las empresas familiares tienen un rol muy importante en los diferentes ámbitos, tales como el económico, social y moral, tienen un gran reconocimiento en el mundo pues presentan muchas fortalezas, lo que hace que sean exitosas inclusive mucho más que las que no son familiares cuando están organizadas debidamente. Ocurre lo contrario cuando tienen debilidades gracias a su informalidad, poco profesionalismo, carencia de planeación referente al proceso de sucesión, ausencia de canales propicios de comunicación, y principalmente, de la confusión de los roles que se debe tener entre la familia y empresa, es por ello que nace la necesidad de elaborar herramientas que ayuden a que la empresa pueda ser sostenible y sea posible pasarla a la siguiente generación.

Por tal motivo, la empresa familiar cumple un papel esencial en el mercado actual, además, la importancia de la misma radica en términos de creación, riqueza y empleos.

En la actualidad, las empresas familiares se han transformado y se consideran como una forma predominante de organización empresarial, todas sus operaciones tienen influencia positiva en las principales economías del mundo.

Dentro de la realidad socioeconómica de cualquier economía del mundo, las empresas familiares son de gran importancia, pues estas se constituyen en un agente activo en la renovación de la estructura económica regional (López, 2003).

Este tipo de empresas, organizaciones, tienen gran importancia debido a que se han transformado, ya sea en el nivel económico como en lo social, en motores del tejido empresarial en muchos sectores (Pérez & Gisbert, 2012).

2.2.3.8. Características de las empresas familiares

De acuerdo con Molina et al. (2016) una característica principal de las empresas familiares es que la propiedad y el control en la gestión de la organización está en manos de la familia, otra característica menos palpable pero no menos importante es la integración de valores en la organización, lo que es denominado como cultura familiar y que es compuesta por la historia familiar, los principales logros de la misma el recuento de los principales incidentes que se ven reflejadas en una empresa familiar, en el cual es testimonio es tan concreto que es una garantía de que esta será transmitida a las siguientes generaciones.

Esta característica es la que la hace diferente de entre otras empresas, y lo que la conduce a la participación en la gestión y la propiedad de los miembros de la familia de manera paulatina, y por supuesto, depende del desarrollo de la empresa, lo que provoca dentro del seno familiar el convencimiento de que el negocio familiar debe continuar como tal.

Molina et al. (2016) consideran que las empresas familiares presentan características comunes: Estas son generalmente dirigidas por los propios dueños, por lo general tienden a padecer de concentración y a ocasionar interferencia de índole familiar en lo que respecta a la toma de decisiones, esto implica sufrir de algunos obstáculos en la empresa como para poder tener una adecuada gestión financiera y comercial, en suma, los éxitos, tropiezos y fracasos de las empresas afectan a la familia. Debido a su tamaño, en una gran mayoría pymes, las empresas familiares tiene a ser más flexibles para adaptarse al cambio brusco, pero también tienen dificultad para

anticiparse a estos cambios, esto a razón de que no monitorean sus tendencias y no tienen la información necesaria.

Para Gómez (2006) el último avance en los intentos por obtener características propias de la empresa familiar y que ayude a que estas se diferencien del resto de las empresas a nivel mundial se encuentra en la escala F-PEC (Power- Experience- Culture), siendo que, mediante sus tres dimensiones, se puede medir la influencia de la familia en el negocio.

- El poder: En esta dimensión, la familia influirá en la empresa para mantener bajo su control la propiedad, el gobierno y la dirección de la misma.
- La experiencia: Esta dimensión se refiere a la experiencia que se obtuvo durante el proceso de sucesión, generación de los propietarios, generación activa en la dirección y el gobierno de la empresa y el número de miembros de la familia vinculados, lo que conlleva obligatoriamente al proceso de delegación de facultades de gestión y transferencia paulatina de propiedad a los miembros que estén interesados en la organización.
- La cultura: Cuando la familia y la empresa comparten los valores y principios de la misma en una gran medida, se considera como empresa familiar, muchas veces esta es señalada expresamente en el protocolo familiar.

Otra característica propia de las empresas familiares es que la familia como entidad propiamente dicha puede controlar las operaciones de la organización y asigna funciones y/o responsabilidades a cualquier miembro de la familia que considere más idóneo para ejercer control del mismo, no se puede indicar un porcentaje (%) de acciones a priori, puesto que esto dependerá de la clase de sociedad en la que se encuentren y sujeta análisis. Supongamos por un momento que la empresa es una sociedad anónima cerrada (S.A.C.), en el que para poder ejercer control de la organización se necesita un poco más del 50% de acciones en comparación con una sociedad anónima abierta (S.A.A.) que sea un negocio familiar y que para mantener el control de la misma se necesite un número porcentual menor de acciones con derecho a voto, un ejemplo muy claro de la necesidad de hacer un análisis caso por caso, son las empresas familiares que cotizan en la bolsa, esto a razón de que la atomización del capital social y que el mismo es parcialmente fluctuante.

Por otro lado, Matute et al. (2010) consideran como una característica esencial y particular, la vocación que tienen hacia el ahorro y la acumulación de ganancias y

utilidades, del mismo modo, estas empresas poseen una cultura bien definida dentro de la organización, tienen un canal de comunicación cercano pues no hay muchas delegaciones de funciones, y por tal motivo, la toma de decisiones se hace con mayor rapidez. Su objetivo u orientación es la rentabilidad, esto a razón de que el control de los gastos y el uso del dinero y/o capital es necesario para reinvertirlo en su negocio. Por otro lado, otra característica propia de este tipo de empresa es la participación de la familia de manera activa, el anhelo del emprendedor/fundados de mantener la dirección de la organización en manos de la familia, así mismo, consideran la combinación de familia, dirección y propiedad como aspectos para el crecimiento de la empresa.

2.2.3.9. Tipos de empresas familiares

Vázquez (2019) diferencia cinco tipos de empresas familiares, caracterizadas por las actividades o roles que realizan los integrantes de la familia que se encuentran dentro de la organización o empresa.

a) La empresa de trabajo familiar (ETF)

En estas empresas se busca incluir a todos aquellos familiares que por su voluntad desean integrar la organización. Ello no significa que todos los integrantes realicen actividades del mismo nivel de responsabilidad o que reciban una remuneración igualitaria entre todos los miembros. Las actividades o roles dentro de la organización son designadas de acuerdo a las competencias y conocimientos profesionales y la remuneración es fijada en base al trabajo que realiza cada integrante y los resultados que obtiene.

b) La empresa de dirección familiar (EDF)

En esta empresa solo se admite la integración de personas que están acondicionadas para ejercer puestos directivos como Gerente General o Gerentes de unidades funcionales de la empresa o, que en un periodo corto de tiempo se encuentre listos para desempeñar dichos puestos. Estas personas pueden ser integrantes de la familia o personas ajenas.

c) La empresa de gobierno familiar (EGF)

Es la organización donde los integrantes de la familia únicamente desarrollan un rol de gobierno, siendo miembros responsables del directorio de la empresa.

d) La empresa familiar de inversión (EFI)

Esta empresa está primordialmente concentrada en las inversiones, o en generar una extensión de la empresa, se busca promover que los familiares generen empresas dentro de la organización o empresa Holding y así generar poco a poco una cartera de negocios.

e) La empresa familiar coyuntural

Este tipo de empresa está integrada por miembros de la familia como herederos por eventualidades históricas que llegan a ser propietarios de la empresa, más que sea un consenso voluntario de los integrantes.

2.2.3.10. Clases de empresas familiares

Para Neubauer y Lank (2003) las empresas familiares pueden ser de tres tipos:

- De control total: Es definida de esta manera cuando el capital y la gestión organizacional de la empresa está bajo el dominio de una familia.
- Absentista: Es cuando la familia tiene el control de la propiedad de la organización, pero ha descuidado o abandonado la administración de la empresa.
- De herencia cultural: Es cuando la familia no domina la propiedad de la organización, pero sí administra la empresa.

Es importante señalar que consideramos que una empresa familiar a través del tiempo puede variar entre los dos primeros tipos de empresas familiares que especifican los autores ya mencionados. Efectivamente cuando se piensa en una empresa familiar de total control, podemos relacionar con la primera etapa de una empresa, donde la organización se encuentra en manos del fundador o patriarca y está relacionada con una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), donde el titular es el propietario único de los derechos de la empresa y el órgano superior. Por otro lado, en caso de las sociedades que son constituidas con una estructura accionarial, podemos apreciar esta misma particularidad cuando el fundador tiene a su favor más del 50% de las acciones o la propiedad de la empresa en sí; dejando un porcentaje menor para un tercero con el fin de efectuar con la diversidad de accionistas que es necesario para la consideración de una sociedad según lo instaurado en la Ley General de Sociedades.

Se aprecia que la organización familiar es cuando la propiedad de la empresa está bajo el control de la familia que puede ser manifestada en la titularidad de las acciones que dan poderes económicos y políticos que son reflejados en la influencia de sus votos para el gobierno de la organización, siendo personas naturales o jurídicas.

Dicha clasificación de los autores, no se fundamentan en los componentes económicos o laborales para definir los tipos de empresas familiares ya mencionadas, así mismo no establecen porcentajes en la propiedad y gestión de la organización, pero detalla con su catalogación de tipos de empresas familiares el control sobre estos dos aspectos.

2.2.3.11. Evolución de las empresas familiares

Las empresas familiares comúnmente enfrentan desafíos y peculiaridades comunes al margen de su naturaleza, y por estas eventualidades demuestran patrones característicos a través de su desarrollo en el tiempo, Belausteguigoitia (2017) observa lo siguiente:

a) Empresa familiar emergente

En estas empresas se observa continuamente un gran entusiasmo y laboriosidad de parte de los integrantes propios de la nueva experiencia de crear su propia empresa. Se obra con anhelo y dinamismo, pero por lo general con desorganización. No existe ajustes claros sobre las responsabilidades, el relacionamiento entre colaboradores y la remuneración asignada a cada integrante. El sistema puede ser improvisado y por ello no se gestiona las políticas de empresa y familia ocasionando la creación de bases contraproducentes en la relación laboral entre los familiares. En esta etapa la empresa puede tener escases de liquidez por el cual los integrantes hacen sacrificios de sus ingresos para ayudar en estas necesidades.

Las organizaciones que se encuentran en esta fase obtienen motivación con empresas familiares grandes exitosas entendiendo que al inicio también fueron empresas emergentes. Entre los retos que enfrentan las organizaciones en esta fase, es de encontrar un ejemplo de negocio adecuado y funcional que pueda

ayudar a organizar apropiadamente todos los componentes de la empresa; y de esta misma manera alinear los intereses familiares con los de la empresa.

Una considerable cantidad de los negocios emergentes son apoyados por los familiares en esta fase, pero los emprendedores deben considerar detenidamente sobre los beneficios y consecuencias tanto empresariales y familiares que habrá al integrar a un familiar a la organización ya que es importante crear un equipo sinérgico, unido y sobresaliente.

En este punto es factible mencionar que las empresas por lo general se inclinan más a una gestión empresarial empírica debido a que centran sus acciones en la experiencia, es decir lo que se realiza generalmente es la aplicación de modelos o negocios que ya han sido probados y cuyo éxito y resultados obtenidos fueron buenos. Sin embargo, este tipo de administración o gestión empírica no siempre es aplicable en todos los contextos, o que alcance los resultados obtenidos en otros escenarios, lo que genera incertidumbre en el éxito de las organizaciones, es por ello que la administración empírica no garantiza un correcto desenvolvimiento y crecimiento de las organizaciones.

En conclusión, una empresa familiar en sus inicios, generalmente se construye y estructura en base a una administración empírica, debido a que este enfoque administrativo se basa en la experiencia, la costumbre y la tradición, en la que, el administrador lleva a cabo una gestión administrativa donde la práctica genera el conocimiento, en base al análisis de las experiencias pasadas, aplicando lo aprendido en situaciones posteriores similares.

b) Empresa familiar en desarrollo

Por el dinamismo de los negocios todas las organizaciones tienen que estar en un constante desarrollo, pero existen organizaciones donde es más perceptible la transformación y eficacia que tienen en el tiempo. Este tipo de empresas han logrado tener éxito y no desaparecer en los primeros años de vida, ello provoca que las siguientes generaciones o miembros cercanos a la familia quieran integrar la empresa, en esta realidad se debe de tener mucho cuidado al momento de considerarlos e incluirlos.

En esta etapa las organizaciones pueden verse tentados de aflojamiento por el éxito ya conseguido, esto puede evitar seguir creciendo y alcanzar mayores logros.

Aquí surge la necesidad empresarial de integrar a familiares de la siguiente generación, por ello las empresas en desarrollo sufren algunas disputas entre la generación mayor que desea “conservar” y la menor que quiere “cambiar”. La organización junto con la dirección de la empresa debe decidir entre lo que aun puede permanecer y lo que debe modificarse para poder encontrar un equilibrio, consiguiendo esto la empresa puede seguir creciendo y consolidarse con el tiempo.

En este punto se da una etapa de transición de una administración empírica a una científica, por tanto, la gestión y manejo de las empresas familiares deja de ser rústica y muy inclinada a la experiencia, con lo cual la administración y manejo de las organizaciones muestra una mejora y se acerca a la gestión o administración sistemática y científica.

c) Empresa familiar consolidada

Las empresas que están en esta etapa llevan un buen tiempo en el mercado, y se han mostrado consolidadas a través del tiempo. Son negocios que ya han trazado su camino y tienen claro como los miembros de la familia van participando dentro de la empresa. Son empresas donde los integrantes son comprometidos, brillantes y aportan virtudes a la organización. Para integrar a nuevos miembros de la familia estos deben contar con un perfil más exigente a comparación de las anteriores etapas, ya que la organización ha pasado por retos más difíciles y complejos y alcanzado un notable desarrollo en el tiempo.

Cuando las organizaciones llegan a este punto es común que este tipo de organizaciones vayan a pasar por problemas directivos o de propiedad, dado que son organizaciones que tienen varios años de funcionamiento, por lo tanto, ya existen varias ramas de la familia que son accionistas. Por ello la familia o familias que integran la empresa deben confrontar la vicisitud de quedarse en la empresa, comercializar sus acciones o invertir en nuevas ideas de negocios que hagan factible que las nuevas generaciones puedan ser parte de estas empresas y sean independientes.

En esta etapa también es importante la creación de una política conveniente de integración de familiares, en caso ya existirá dicha política es imprescindible su revisión, porque dado el éxito de la empresa muchos integrantes de la familia tendrán interés de trabajar en la organización.

En este punto una organización ya se halla asentada y tiene desarrollados todos los aspectos indispensables para garantizar una estabilidad y un crecimiento continuo de la organización, esto se logra debido a que se hace uso integro de la administración científica, por lo que emplea un conocimiento sistematizado y aplica los métodos científicos como la observación y la medición para mejorar la eficiencia de las organizaciones. Las empresas familiares que se apoyan en la administración científica esta mas propensa a consolidarse en el mercado en el que se desempeña.

Actualmente se habla de una práctica administrativa moderna y tiene sus cimientos en la administración científica, que viene a ser una especie de pensamiento que busca unir al sector empresarial con la investigación científica, con lo que se pretende garantizar un crecimiento y consolidación total de una empresa, buscando así la mejora y el desarrollo continuo.

2.2.3.12. Ciclo de vida de las empresas familiares

Los negocios familiares a lo largo de su crecimiento (inicio a madurez) atraviesan una etapa con pautas previsibles, es así que los administradores de la empresa enfrentarán en diferentes oportunidades retos o dificultades que deben ser de una u otra manera anticipados para evitar circunstancias adversas para la organización, las superaciones de estos desafíos fortalecerán el crecimiento y harán posible la madurez de la organización y la tranquilidad familiar.

Para Doderó (2008) considera que las etapas de vida de las empresas familiares son definidas por diferentes crisis que atraviesan y que el fracaso o quiebra de las empresas familiares va de la mano con no ver que la clave de su éxito futuro es el relacionamiento de la familia con la empresa, y cómo está se prepara para superar las crisis que serán propias por ser una Empresa Familiar. Es así que clasifica en cuatro fases el ciclo de la vida de la empresa familiar.

a) Creación de la empresa

Esta etapa inicial es donde el creador de la empresa está en la formación del proyecto, tendrá dificultades para encontrar el capital necesario, crear un producto viable y conseguir los medios para que este se haga realidad, además de formar un grupo de personas capacitadas y coherentes que le ayuden a sacar el negocio adelante. En esta fase no se posee mucha información de la manera en cómo los miembros de la familia se involucran con la empresa, ya que si deciden integrarse depende de cada uno de ellos, aquí sobrevivir es el principal reto del creador de la empresa.

- Primera crisis: Falta de delegación

En esta fase los esfuerzos y el empeño del fundador han conseguido que la empresa siga creciendo a tal punto que él ya no puede hacer todo como al inicio, aquí se originan dificultades de rendimiento, comerciales y hasta financieros por no darse abasto en la recolección de las deudas pendientes con sus clientes.

El fundador debe delegar funciones que antes él realizaba, es lógico que haya resistencia de tomar esta decisión por la falta de confianza (no saber si hará bien o no su trabajo) y tiempo para controlar a él o los nuevos integrantes. Si el fundador consigue delegar de forma adecuada las funciones habrá sobrepasado la primera crisis que es particular del desarrollo de la empresa por el éxito inicial.

b) Crecimiento y desarrollo de la empresa

A medida que la organización se va desarrollando el fundador ira enfrentándose a diversos problemas, ya no solo internos, el ambiente de la empresa habrá cambiado y las decisiones determinadas deben de favorecer a la organización para seguir manteniendo una ventaja competitiva. Aquí los fundadores consideran que ya no pueden administrar todos los aspectos de la empresa ellos solos, y tienen que asignar responsabilidades y compartir el poder ya sea con empleados que son integrantes de la familia o no, de esta manera la fuerza del trabajo crece y ahora los fundadores deben de procurar transmitir los valores y creencias a los empleados y futuras generaciones. Comúnmente existirá una competencia por los puestos de gobierno y liderazgo entre todos los empleados.

Por último, la planificación del liderazgo y las transiciones de la misma serán involucradas con la distribución de la propiedad y la riqueza.

- **Segunda crisis: Participación de los hijos**

En esta etapa la generación sucesora comienza a trabajar con el fundador ya que este se encuentra próximo a la tercera edad, al igual que se denota entusiasmo en la familia por la integración, comienza a aparecer nuevas dificultades:

- ✓ La anteposición del papel que ejerce el fundador en la empresa y la familia. El fundador en este caso el padre tiene una figura en la familia mientras que en la empresa es el jefe, cuando los hijos son integrados a la empresa existe una confusión de como ellos ven a su padre, esto origina discusiones que no benefician a la empresa ni a la familia.
- ✓ En muchas ocasiones las responsabilidades de los hijos no son claras, en este punto el fundador da preferencia al compromiso y la confianza que tiene en ellos más que el grado de preparación que tienen
- ✓ Cuando los hijos llegan a integrarse a la organización después de realizar sus estudios en la universidad desean aplicar todos sus conocimientos adquiridos para hacer sentir orgullosos a sus padres, esto traerá intenciones de modificar muchos aspectos de la organización en el cual el fundador no esté de acuerdo en muchas ocasiones ya que puede sentirse criticado por las observaciones que realizan los hijos, además la visión y el estilo de dirección que los hijos desean no coinciden con las del fundador.
- ✓ La sinergia del trabajo en equipo tiene muchas dificultades, el fundador deberá de transmitir la visión, misión y valores de la empresa, como también su modelo de negocio. Principalmente encontrar un consenso con sus hijos delegando tareas y funciones, generando compromiso de todas las partes involucradas motivando la solución de problemas sin necesidad de su presencia.

c) Sucesión y paso a la segunda generación

En esta fase la empresa ha madurado y el fundador ya no concentra todo el poder, existen diferentes intereses en cuanto a todos los integrantes, porque no solo trabajan miembros familiares sino colaboradores que no son familiares y hasta

inversionistas en búsqueda de diferentes beneficios de la organización originando nuevos conflictos por que algunos familiares continuaran invirtiendo en la organización mientras que otros buscaran generar dividendos.

La segunda generación estará involucrada con problemas de igualdad de propiedad donde deberán tomar decisiones que hagan posible la continuidad de la empresa además de ir formando futuros administradores para la sucesión del gobierno de la empresa, su principal dificultad será generar el mismo interés entre todos los involucrados.

- **Tercera crisis: Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los sucesores**

Como parte de la vida llega el punto en el cual el fundador fallece y este afecta a la organización a nivel emocional y estructural. La sucesión de mando es un proceso difícil, emocional e incómodo de llevar por los hijos no solo por el aspecto emocional sino porque la incertidumbre ronda la organización en varios sentidos porque no se sabe cómo funcione la empresa sin el fundador o como los hermanos lleguen a administrar el gobierno del negocio, es por esto que la sucesión suele ser postergada y no es administrada como un procesos estructurado y planificado. Por lo general en esta situación la decisión es precipitada y con una gran presión y carga emocional.

Es por ello que la decisión de sucesión es decir quien llevará el rumbo de la empresa posteriormente debe ser decidida en vida del fundador. La familia debe ser dinámica y anticiparse a potenciales conflictos que pudiesen pasar por los intereses de los integrantes, así como las visiones y expectativas que se dan al momento de socializar la sucesión y poder elegir a la persona adecuada que gestione todos estos intereses de mejor manera. Las disputas que se originan en estos momentos suelen ser por la falta de comunicación y no poder tratar temas que generen incomodidad entre los miembros.

d) Propiedad pública y administración profesional de la empresa

Muy pocas organizaciones familiares llegan a tener este nivel de crecimiento. Aquí la organización necesita de un capital adicional para proceder con su funcionamiento en el mercado, por ello la familia deberá tomar la decisión de

convertirse en una empresa pública o no. Donde deberá de contratar a colaboradores profesionales capacitados que dirijan si es que ningún miembro de la familia puede asumir ese puesto.

Todas las empresas familiares tienen diferentes miembros que tendrán diversos intereses y preocupaciones. Pero siempre existirán patrones en los problemas que se originan, la superación de ellos ira de la mano con la comprensión de los líderes familiares, que identifiquen correctamente la necesidad de la organización.

- **Cuarta crisis: Conflicto de poder entre accionistas familiares, directorio y la gerencia general**

Esta crisis es originada por falta de una gestión adecuada de la comunicación, control y administración de la información dentro de la empresa. El administrador no está al tanto de los intereses y la perspectiva de los accionistas familiares y no familiares. No hay un adecuado flujo de la información y comunicación de parte del directorio, generando que los accionistas no sepan como evaluar el desempeño de la organización y sus componentes. Comienzan los cuestionamientos por decisiones claves ya tomadas por el directorio, generando conflictos de poder entre los propietarios y afectando el futuro de la organización. La insuficiencia de transparencia de la información de parte del directorio con los socios en general y que los socios no familiares sientan que la comunicación con ellos respecto a la gestión de la organización es desigual, o las decisiones favorecen más a los socios familiares, hará que los accionistas sientan un trato disparaje, estos aspectos generan desconfianza originando problemas difíciles de resolver que atentan al desarrollo de la empresa y la tranquilidad familiar.

El directorio debe enfatizar en recuperar dicha confianza y mejorar los flujos de información, así como ser imparcial y equitativo con todos los socios para que la empresa familiar supere esta crisis.

2.2.3.13. Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Las empresas familiares, desarrollan actividades particulares que toda organización realiza, lo que las diferencia a comparación de empresas no familiares es que sus actividades y operaciones conllevan una gran carga emocional que contribuyen de

manera positiva y negativa. Braidot y Soto (1999) clasifica estas contribuciones como ventajas y desventajas desarrolladas a continuación.

a) Ventajas

- ✓ Compromiso: El fundador se ve bastante involucrado con la organización ya que invierte tiempo, trabajo, capital y se encuentra al tanto de su desarrollo. Con el tiempo los sucesores se involucran y desarrollan un sentido de pertenencia con la empresa y buscan generar una ventaja competitiva ya que su futuro se ve involucrado.
- ✓ Conocimiento: Una gran parte de las empresas familiares presentan un "Know-how", que es una habilidad particular práctica, que con el tiempo se va transmitiendo de generación en generación. El fundador transfiere a los hijos desde muy pequeños la forma en la cual administra los recursos de la empresa, sus estrategias y su estilo de trabajo.
- ✓ Flexibilidad: Los miembros familiares que integran esta organización son capaces de privarse del salario mensual o dedicar más horas al trabajo si la empresa lo necesita. Por qué conciben que los sacrificios realizados son para ellos mismos.
- ✓ Planeación a largo plazo: Para el fundador y los familiares que se encuentran involucrados en la empresa, el pensar que la organización va trascender en sus vidas por mucho tiempo, es inevitable, por ello desarrollaran una planificación eficiente que buscara reducir riesgos en situaciones imprevistas.
- ✓ Confiabilidad y orgullo: Varias empresas familiares con el tiempo y el desarrollo de la organización tienden a llevar el apellido del fundador como marca o razón social, porque en muchos casos estas organizaciones fueron iniciadas por una sola persona y el sacrificio y esfuerzo que realizó el fundador genera orgullo en él y en su descendencia.
- ✓ Cultura estable: La cultura y valores de la organización familiar a través de los años no solo son transmitidos a empleados familiares sino también a colaboradores que llevan muchos años en la organización, esto ayuda a que la organización pueda evitar ciertos conflictos.

b) Desventajas

- ✓ Rigidez: El ambiente externo de la empresa tendrá un dinamismo constante con el pasar del tiempo y el modo de administrar sus recursos tiende a ser

tradicional, reaccionando de la misma manera a diferentes estímulos del mercado esto puede originar grandes complicaciones si la organización no genera cambios.

- ✓ **Desafíos comerciales:** Toda organización pasa por diferentes desafíos, más en empresas familiares podemos apreciar tres tipos de desafíos comerciales. Siendo el primer reto la obsolescencia tecnológica de fabricación de un producto o de gestión del marketing, por existe un gran apego ya sea a maquinarias con las que iniciaron, productos que ya no generan rentabilidad o estrategias que no funcionan en el mercado. El segundo desafío a tratar son las transiciones cuando el gobierno es transferido ya sea al hijo o a otra persona que tomará el cargo, cabe resaltar que es importante generar una política en la empresa para minimizar los riesgos e incertidumbres que de por sí ya son propias a la situación. El tercer desafío va de la mano con el nivel del endeudamiento de la empresa, por lo general estas organizaciones tendrán que incrementar su capital por esta razón.
- ✓ **Sucesión:** En toda organización la sucesión de un cargo y más de un puesto de liderazgo generará problemas, pero en una empresa familiar también se generan conflictos emocionales y estos deben ser atendidos paralelamente. Es por ello que ampliaremos sobre esta desventaja más adelante.
- ✓ **Conflictos emocionales:** Separar lo profesional de lo sentimental para este tipo de organizaciones es más difícil aún ya que la empresa exige tener un rendimiento y generar resultados, mientras que en la familia predomina la lealtad y conservación. Por ello el campo de acción se acorta.
- ✓ **Liderazgo y legitimidad:** En las empresas familiares existe la necesidad de que cada generación que pase por la empresa deba resolver sus problemas y conflictos, así como legitimar a sus sucesores y preparar una política de incorporación y sucesión. De esta manera evitara problemas de liderazgo y reconocimiento de los miembros.

2.2.3.14. Administración de las empresas familiares

Lansberg (2000) considera que, en base a los diversos tres grupos de personas conexas a la empresa familiar bajo el grupo de familia, propiedad y empresa, va cambiando en la medida que las siguientes generaciones van teniendo injerencia en la misma.

La primera generación que administra la empresa, están constituidos los intereses del fundador y son estos los que influyen en la organización dado que es el propietario, administrador y trabajador, con la inserción de la segunda generación que vienen a ser los hijos, que aspiran a cargos de dirección para asegurar el desarrollo de la empresa los intereses no varían sustancialmente. Pero es en la inclusión de la tercera generación a la empresa, donde las disposiciones se van diversificando y el interés por asumir cargos administrativos crece, es común llamar a esta generación un consorcio de primos.

La confluencia de las generaciones dentro de una organización familiar es una cualidad trascendente en toda empresa de este tipo, y es así como a través de los años se han generado diversos artículos y manuales que recomiendan que para una buena dirección empresarial sugieren que en puestos directivos se cuente con personas ajenas a la familia, o familiares profesionistas adecuados. Pero en muchas ocasiones la necesidad de querer tener el control y la propiedad de la organización a través del tiempo genera que los miembros conozcan cómo se hace el negocio, y que sea necesario que experimenten laborar en cargos administrativos y directivos en la organización.

En las empresas familiares todos los socios tienen derecho a ser parte de la administración o gestión social, lo que genera que los integrantes tengan experiencia en el manejo de la organización y esto puede ser beneficioso, pero también riesgoso, porque puede incurrir en permitir que algunos socios no cualificados integren estos puestos. Por esta característica es importante resaltar que la organización debe conformar un consejo de familia y generar un protocolo familiar donde se realizarán acuerdos con la intención de que solo los familiares idóneos y capacitados ocupen cargos administrativos, fundamentándose en los méritos para estructurar una correcta relación laboral, una escala de salarios justa y una adecuada distribución de los cargos administrativos, de esta manera se busca eludir un problema más grande y no poner en riesgo el patrimonio que construyó la empresa.

Tomando todas las previsiones necesarias para aminorar los riesgos directivos en la organización, y fortaleciendo los lazos entre los socios para evitar que el patrimonio de la organización se encuentre comprometido, Se podrá generar una organización cohesionada y formar una sola unidad que las hace más cercanas a una sociedad de personas.

2.2.3.15. Protocolo familiar

Para Pizarro et al. (2006) el protocolo familiar tiene como objetivo, regular los vínculos entre la familia, la organización y la propiedad, permitiendo la continuidad y asegurando que la empresa se mantenga a riendas de la familia. Está elaborado por los miembros de familia que son socios de la organización y aquellos familiares que en un futuro sean miembros.

Por su parte, Martínez (2007) refiere que el protocolo familiar es un documento escrito que engloba los acuerdos de la familia correspondientes a su relación con la empresa y la propiedad”, referido también como Constitución de la familia.

De acuerdo con Goyzueía (2013) es un documento que existe en las empresas familiares donde se realizan consensos sobre las normas que van a guiar a los tres círculos que integran este tipo de organizaciones siendo estos la familia, la empresa y la propiedad (Modelo de los tres círculos)

Se elabora un protocolo familiar por las siguientes razones:

- Generar normas que dividan ecuánimemente la empresa y la familia, desarrollando un vínculo más fuerte y duradero.
- La trascendencia del cambio generacional.
- La implicación de la familia en la Administración de la empresa.
- La participación que tienen los miembros de la familia en la relacionados con la propiedad de la empresa.

Es sustancial incidir en la importancia de la elaboración del protocolo familiar, para evitar conflictos. Este protocolo deberá conservar e incrementar el capital de la empresa, así como gestionar adecuadamente los procesos directivos y profesionalizar a los socios familiares como propietarios, establecer y conservar los valores familiares en toda la organización y fomentar la fraternidad y unión de los miembros de la organización.

2.2.3.16. Los estilos de liderazgo en la gestión de empresas

De acuerdo con Escandon y Hurtado (2016) los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias, por

su parte Warrick (1981) menciona que las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular. En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos.

De acuerdo con Jiménez y Villanueva (2018); Pedraja et al. (2008) existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos. Encontramos diferentes clasificaciones sobre los estilos de liderazgo en la literatura.

a) Democrático

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones.

b) Autoritario

El líder autoritario siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autoritario impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. Diversos autores que analizaron este estilo de liderazgo lo han colocado en la misma categoría del liderazgo autocrático sin distinciones ni diferencias entre ellos. Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir

mientras que los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, usando la información que tienen disponible en el momento.

c) Burocrático

Viene a ser un liderazgo donde el líder dirige a los miembros del equipo hacia la consecución de tareas a partir de una serie de normas y reglamentos estrictos, precisos y muy concretos. Según varios autores, es la manera más formal de liderar. El liderazgo burocrático es el modo más formal de liderar a un grupo de personas, ya que en este caso el líder se encarga de dirigir a sus empleados hacia la consecución de una serie de tareas y objetivos, previamente marcados, siguiendo de manera estricta unas normas concretas alineadas con las políticas de la empresa o institución de la que forman parte. En ese sentido, desde el liderazgo burocrático se busca desarrollar un ambiente de trabajo rígido entre los dirigentes o líderes y los empleados o miembros del equipo de trabajo que se encuentran a su cargo, de forma que éstos últimos deben acatar las normas y seguir las instrucciones de manera estricta que hayan establecido los primeros.

d) Laissez-Faire

Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo.

e) Estratégico

El liderazgo estratégico se refiere al potencial de un gerente para expresar una visión estratégica para la organización, o una parte de la organización, y para motivar y persuadir a otros a adquirir esa visión. El liderazgo estratégico permite

mejoras en la productividad, de hecho, antes de realizar algún recorte de la estructura operativa, ante algún escenario donde los objetivos no fueron alcanzados, acude a otras estrategias para de alguna u otra manera alcanzar dichos objetivos y esto, indefectiblemente, trae un aumento de la productividad. Este tipo de liderazgo rechaza las soluciones rápidas, en efecto, está diseñado para obtener soluciones con miras al futuro.

Por esa razón considera contraproducente tomar decisiones drásticas como la de despedir a un empleado que pudiese afectar el crecimiento y la planificación. En suma, el liderazgo estratégico prepara a la organización hacia cualquier escenario tomando en cuenta aspectos como el comportamiento predictivo, la toma de decisiones analíticas y la organización y planificación previas.

f) Transformacional

El liderazgo transformacional es entendido como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. En definitiva, el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez. Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que los empleados logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir

g) Transaccional

El líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción. En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder transaccional provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por

excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

2.2.3.17. Categorías de variable gestión de las empresas familiares

El presente trabajo de investigación se categorizo y subcategorizo en base a los estudios realizados por Marcelino et al. (2012) y Jaramillo (2002), en relación con la empresa familiar y el control de gestión, por consiguiente, se consideró las siguientes categorías y subcategorías:

2.2.1.15.1. Gestión tecnológica

Para Solleiro y Herrera (2016) la gestión de la tecnología es la agrupación de técnicas que posibilitan la detección de los problemas y del potencial tecnológico de una organización, a fin de elaborar y establecer sus proyectos de innovación y mejora continua, buscando reforzar su competitividad.

La gestión de la tecnología tiene como fin desarrollar nuevas ideas y conocimientos, que posibiliten la creación o mejora de nuevos productos, procesos y servicios. Generando prototipos que puedan ser testeados por el área interesada, para luego pasar a las etapas de fabricación, distribución y prestación. La organización administrara adecuadamente los recursos humanos y financieros que hagan posible la gestión tecnológica dentro y fuera de la empresa.

Una gestión adecuada de la tecnología conlleva conocer el mercado, nuestra competencia directa e indirecta y las tendencias tecnológicas, además de ser un recurso fundamental para la gestión empresarial, porque está directamente ligada con las áreas que generan valor y competencia para la empresa.

Por su parte Ortiz y Nagles (2013) considera que la gestión de la tecnología es una necesidad para las organizaciones actuales, porque mejora la productividad en la empresa, aumenta la calidad, minimiza las inversiones, desarrolla nuevos productos y servicios, agregan valor en todo nivel y generan conocimiento innovador que es útil para la organización. Todos estos beneficios producen nuevos instrumentos de gestión ágil y procesos diferenciados y convenientes para la gestión moderna.

Teniendo en cuenta la categorización de la variable del presente estudio y en consideración a los autores tomados en cuenta en la misma, como Marcelino et al. (2012) y Jaramillo (2002), la gestión tecnológica considera las siguientes subcategorías:

- Equipos tecnológicos modernos

Los equipos tecnológicos son medios de diferentes clases o particularidades con características que ayudan a realizar una actividad determinada de manera más práctica.

En la actualidad los recursos tecnológicos (equipo y soportes tecnológicos) son aliados imprescindibles para la generación de tareas en todo nivel de empresa, estos pueden ser intangibles como software, aplicaciones, sistemas o también tangibles desde computadoras, impresoras y diversas maquinas. Los equipos tecnológicos ayudan a que las operaciones y actividades en la organización sean eficientes y optimas

- Procedimientos automatizados

La gestión de tecnología en las organizaciones está agilizando la recopilación, el procesamiento y la transferencia de información, produciendo una simplificación de los procesos y automatizando diferentes componentes de la organización mayormente relacionados con la logística y operación de la empresa.

La automatización de los procedimientos es implementada para mejorar y optimizar el funcionamiento de una organización, dado que la adquisición de elementos tecnológicos o sistemas suponen un control eficiente sobre los procesos que administran.

2.2.1.15.2. Crecimiento empresarial

De acuerdo con Blázquez et al. (2006) el desarrollo ascendente empresarial es la mejora de una organización ya sea en corto o largo plazo, con la identificación de los procesos que generan y motivan a alcanzar los propósitos, objetivos e hitos planificados, que influyen en la mejora constante de la empresa.

El crecimiento empresarial puede conseguirse de dos distintas maneras: aumentando el rendimiento de los procedimientos, que son obtenidos con la disminución de manera efectiva de los costes, o incrementando los ingresos recibidos de la organización por el aumento en el volumen de ventas y/o servicios.

El crecimiento empresarial es un índice que mide la actividad económica y el dinamismo de la empresa, exponiendo si esta debe de aumentar sus facultades comerciales y técnicas en el momento indicado. Este crecimiento es también el avance que percibe la empresa con el desarrollo de productos o servicios, posicionamiento de la marca, aumento en sus índices de rentabilidad y el incremento en el número de sus clientes.

Blázquez et al. (2006) valora que el crecimiento empresarial es la diferencia que existe entre la comparación de dos periodos de tiempo dando un resultado positivo; la evaluación puede estar función del número de empleados que tiene la empresa o en función de los activos que posee; al hablar de la pequeña o mediana empresa, serán evaluados bajo los criterios del flujo de efectivo, magnitud del negocio o informe de la situación financiera; de esta manera el crecimiento empresarial se percibe con la dimensión del negocio y el incremento o reducción del empleo comparados entre dos periodos de tiempo.

En función a la categorización de la variable del presente estudio y en consideración a los autores tomados en cuenta en la misma, como Marcelino et al. (2012) y Jaramillo (2002), el crecimiento empresarial considera las siguientes subcategorías:

- Balance anual de la ganancia bruta

Este indicador reúne la información financiera de la empresa acerca de la situación y desempeño financiero en diferentes periodos establecidos por la organización, esta ordenado en dos partes, los activos y los pasivos, la diferencia de estos nos dará el patrimonio que tiene la empresa, este balance brinda datos importantes que ayudan a tomar decisiones ante cualquier situación.

Mediante el balance general anual de una empresa podemos obtener la ganancia bruta, que viene a ser la cantidad de rentabilidad adquirida restando los costos incurridos en la producción por la venta o adquisición de los productos

o servicios de la empresa. Este indicador muestra la situación real de la organización evidencia si está en incremento o decrecimiento empresarial.

- Rentabilidad

Es un indicador que mide la correlación que hay entre la inversión inicial realizada y el nivel de generación de ganancias. La rentabilidad en una organización está definida por la amplitud o capacidad que tiene para administrar bien sus diferentes recursos y componentes y generar beneficios, ganancias o utilidades.

La eficacia de la Administración de la organización de la empresa y la utilización de los recursos adecuadamente son evaluados por estos indicadores financieros que además pueden ser nombrados como ratios de rentabilidad. Estos ratios son fórmulas matemáticas que revelan la trayectoria de las ganancias de la empresa, así como el rendimiento de la inversión y la proyección a nivel financiero y económico de la organización.

- Productividad

Es un indicador económico que apoya en valorar y evaluar la competencia que tiene la organización para administrar eficiente y eficazmente sus recursos utilizables para la generación de productos o servicios.

La valoración de la productividad ayuda a percibir como la empresa transforma sus materiales, mano de obra, suministros, tecnología y capital convirtiéndolos en bienes y/o servicios en un determinado periodo de tiempo. Es decir, la productividad evalúa el desempeño de la empresa y es también utilizado para calcular el progreso de esta.

Midiendo y monitoreando los indicadores de productividad constantemente hace posible que podamos aumentar la productividad posibilitando un mayor nivel de ingresos, un mejor posicionamiento de la marca y un crecimiento empresarial de manera continua, mejorar la productividad viene a ser una estrategia fundamental para la gestión de la organización.

2.2.1.15.3. Liderazgo familiar

Para Tápies (2012), considera que el liderazgo familiar es un tema particularmente importante para toda empresa familiar ya que interviene diariamente en la organización, así como en el crecimiento de la siguiente generación, la esquematización e instauración de un plan de sucesión, la integración de colaboradores no familiares a la empresa y el correcto desarrollo de las juntas directivas. Los líderes efectivos en este tipo de organizaciones se encuentran al servicio de los demás, tienen la capacidad de priorizar los intereses comunes de los socios familiares para garantizar la fluidez y el crecimiento de la empresa. Por ello el liderazgo dentro de una empresa familiar no es transferible como las acciones o la sucesión de cargos, esta es producida en la cotidianidad de la empresa departe inicialmente del fundador a los diferentes miembros, a través de un comportamiento confiable y compacto.

Una vez que la familia y la empresa se van cohesionando, el liderazgo empresarial toma una diferente dimensión, porque no solo tendrá la responsabilidad de administrar la organización, sino también la de mantener unidos a los miembros socios generando un sentimiento de propiedad con la empresa que va más allá de los beneficios que pueda ofrecer la organización para los socios. Esta responsabilidad no tiene por qué reincidir en el fundador o patriarca de la familia, el liderazgo puede ser asumido por otro familiar cercano, lo trascendente es que este promueva la unión familiar para garantizar la estabilidad y desarrollo de la organización.

En base a la categorización de la variable del presente estudio y en consideración a los autores tomados en cuenta en la misma, como Marcelino et al. (2012) y Jaramillo (2002), el liderazgo familiar considera las siguientes subcategorías:

- Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es una manera de gestión esquematizada que busca motivar, inculcar y animar a que los empleados desarrollen cambios y tengan la confianza y el espacio para ser más creativos e innovadores ante la solución de problemas ya recurrentes, generando de esta manera el éxito futuro de la organización. Todo esto es logrado cuando los colaboradores motivados

por una tenaz cultura organizacional de independencia e iniciativa laboral se sienten libres y seguros de desarrollarse.

El liderazgo transformacional es un proceso que genera que los colaboradores acompañan al líder de la empresa de forma voluntaria. Este proceso es influido, guiado y dirigido por el líder de la organización con el fin de promover el cambio y la creatividad dentro de la empresa.

- Comunicación y motivación por la persistencia y desarrollo económico de la empresa

La comunicación es un conjunto de acciones donde se intercambia información de diferentes maneras dentro de las empresas. Mientras que la motivación pretende que las personas den lo mejor de sí, a través del entusiasmo o empeño para realizar sus actividades en un entorno laboral. Estos dos indicadores son aspectos esenciales que juegan un rol muy trascendente en la organización ya que son procesos que cohesionados generan y elevan la productividad de la empresa.

La motivación es una posición interna que estimula conduce y mantiene el comportamiento de una persona, la empresa desarrollara este proceso entres sus colaboradores por medio de la comunicación que es un aspecto esencial para transmitir la motivación, una vez realizado generará un rendimiento positivo.

- Efectividad del liderazgo

El liderazgo efectivo acrecienta el desarrollo y motiva a los colaboradores de una empresa en la obtención de los objetivos, porque organiza y predispone las actividades que realiza cada unidad y de esta manera los miembros de un equipo saben que deben de realizar y como deben de hacerlo.

2.2.1.15.4. Participación de la familia

Deloitte (2020) considera que a “medida del paso del tiempo las organizaciones en su gran mayoría han sido fundadas por familias siendo así los pilares de la economía y estabilidad de cada país, es por lo que este tipo de organización ha sido blanco de varios estudios por su importancia en la economía global” (p.1).

Las empresas familiares son llamadas de esta manera porque existe una conexión directa entre la propiedad de la empresa y la familia. Es importante en estas organizaciones la atención de los intereses de los familiares miembros y la relación que exista entre ellos, puede que la relación entre la junta de accionistas y el directorio tengan un vínculo claro y eficiente, pero tendrán que ocuparse también de los vínculos familiares.

Junto con el desarrollo de la empresa a través del tiempo, la toma de decisiones y la gestión, también varía, de pasar de manos de solo los propietarios (donde las acciones son solo de la familia o familias) a pasar a manos de miembros no familiares donde personas externas tienen cierta participación y llegando a un acuerdo comienzan a ejercer personas no familiares los cargos directivos (p.2).

Con el paso del tiempo las empresas familiares se van desarrollando en el mercado y generando un mayor crecimiento, esto hará que la manera de tomar decisiones también se modifique. Inicialmente la familia o familias tienen la propiedad de la empresa y la gestión administrativa de la misma, donde los directivos son miembros familiares, luego la empresa pasa a tener cierta participación accionaria de personas externas, finalmente los cargos administrativos y directivos son ocupados por personas no familiares.

Es importante tener el conocimiento de en qué periodo se encuentra la empresa familiar para comprender qué relación existe entre la familia y la organización y saber que influencia tiene la familia al momento de tomar las decisiones corporativas, esto nos ayudara a reconocer las virtudes y desventajas que tiene la organización en cada etapa.

Cuando la dirección general de la empresa está a cargo de un miembro de la familia, es necesario que se cree un consejo de administración que contenga en parte personas que no son miembros de la familia, donde evaluarán el rendimiento de la empresa, así como la remuneración y designación de los directivos importantes. Este consejo puede estar integrado o no por el director general de la organización.

Para Goyzueúa (2013) refiere que cuando más de un miembro de la familia se compromete y participa activamente en las tareas de la organización es trascendente profesionalizar los procesos de toma de decisiones sobre el control, capacitación y formación de directivos, designación de recursos y remuneración de los mismos.

En base a la categorización de la variable del presente estudio y en consideración a los autores tomados en cuenta en la misma, como Marcelino et al. (2012) y Jaramillo (2002), la participación de la familia considera las siguientes subcategorías:

- Confianza entre los miembros de la familia

La confianza entre miembros de una organización de por sí ya es importante porque contribuye estabilidad y contenido generando un ambiente armonioso. En las empresas familiares este aspecto también es trascendente entre los miembros, porque creará un lazo de pertenencia con la organización que promoverá la participación, compromiso y apoyo constante que solo es logrado a través del tiempo.

La confianza de la familia dentro de una empresa es imprescindible por que generará seguridad en ellos mismos que será transmitida entre los demás miembros, creando un ambiente de apoyo, solidaridad y familiaridad, mejorando el trato hacia los demás integrantes de la empresa.

- Valores familiares

Los valores familiares son la agrupación de convicciones, fundamentos, hábitos, demostraciones de afecto y vínculos respetuosos que son transmitidos entre miembros de la familia a través del tiempo.

Los valores familiares son el cimiento de las relaciones interpersonales de los miembros, son transferidos de generación en generación. Estos valores son las pautas o normas que son creadas entre los familiares que integran la empresa buscando una convivencia agradable, sensata y fluida.

- Identificación con los objetivos de la empresa

La gran mayoría de las organizaciones buscan planificar su trayectoria por ello fijan objetivos que desean ser alcanzados en corto o mediano plazo. Es así como la empresa busca que los colaboradores se identifiquen y se genere un alto grado de compromiso con las metas que tiene la empresa.

Los estímulos y opciones de poder tener una línea de carrera dentro de la organización lograra una mayor identificación y compromiso con la organización, generando de esta manera el logro de los objetivos organizacionales.

Alcanzar un grupo de trabajo identificado y empoderado con los objetivos de la organización puede parecer difícil, más un empleado comprometido siente pasión y dedicación por realizar su trabajo es por ello que generar un grupo de colaboradores comprometidos e identificados respaldara el éxito futuro de la empresa y la superación de diferentes dificultades empresariales.

2.2.3.18. Las empresas familiares en el contexto de la Covid-19

De acuerdo con Colina et al. (2021) las empresas de toda índole en la actualidad están enfrentadas a retos causados por la incertidumbre causada por la propagación del virus SARS-CoV-2, estos sucesos han hecho que surjan permutas fundamentales en la gestión y el manejo, las empresas familiares en específico no fueron ajenas a la crisis ocasionada por la emergencia sanitaria, la gran mayoría de estas empresas indistintamente a su actividad fueron afectadas severamente, muchas de estas suspendieron sus actividades, cerraron y varias se declararon en quiebra; debido a que surgieron desequilibrios económicos, financieros, operativos y sociales en las empresas, obligándolas a reestructurar sus procesos de prestación de servicios o producción de bienes, direccionándolas a adaptarse a los cambios y a los nuevos soportes, esencialmente al empleo de las innovaciones tecnológicas, con lo cual buscaron apalancarse ante la crisis.

Las empresas familiares fueron afectadas por la problemática en mención, la pandemia y el posterior confinamiento ocasionado por la Covid-19 trajo consigo una disminución en las actividades sean de prestación, ventas o producción, del desempeño del capital humano y el acrecentamiento de las deudas, conllevando a la suspensión de actividades y hasta el cierre total de las empresas.

En el Perú el turismo en nuestro país es uno de los sectores que fue más perjudicada a consecuencia de la Covid-19, esto se reflejaba en la no presencia de visitantes internacionales, debido a que se suspendió el transporte comercial a nivel general, además el turismo interno se limitó considerablemente ya que la población local direcciono sus recursos a satisfacer necesidades esenciales. Por todas las

restricciones emitidas por los gobiernos y por nuestro país la actividad turística se paralizó totalmente, ocasionando una caída en la economía del país.

En nuestra región, el turismo, viene a ser uno de los sectores económicos con mayor oferta, y esta engloba muchas actividades conexas (Hoteles, restaurantes, transporte, agencias de viajes, entre otras), muchas de estas empresas, en su mayoría tienen una característica en particular debido a que son pequeñas y medianas empresas, y a su vez vienen a ser empresas familiares; en el sector hotelero en específico se reflejan estas características mencionadas, y este sector frente al inesperado contexto causado por la emergencia sanitaria se vio obligado a suspender su actividad económica, con lo cual sus ingresos se vieron afectados, algunas lograron subsistir, y otras cerraron definitivamente, debido a que no pudieron cumplir con sus responsabilidades, y en algunos casos no supieron adaptarse al nuevo entorno, es en este punto se resalta el manejo, los conocimientos y la experiencia de los encargados, directores de estas empresas, resaltando la gestión, el modelo de negocio, la estructura organizacional, la estrategia, la solvencia y la capacidad de afrontar contextos adversos; debido a que estos aspectos coadyubaron a la subsistencia de estas empresas, con lo cual se denota la relevancia de cada uno de los aspectos mencionados.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- Administración

La administración es una ciencia social que estudia los diferentes tipos de organizaciones a través del proceso de la planificación, organización, ejecución, dirección y control de los diferentes recursos y personas que tiene la empresa. Con la finalidad de alcanzar el mayor beneficio social o monetario. Este beneficio es establecido por la organización.

- Competitividad

Es una aptitud, capacidad, característica o competencia que posee una persona u organización para generar una posición relativamente superior para afrontar un mismo evento llamada también ventaja competitiva y lograr así, una posición destacada en su entorno o una mayor participación en el mercado.

- **Cultura familiar**

La cultura familiar es un conjunto de actitudes y creencias básicas inventadas, que son desarrolladas por los diferentes miembros de una familia estas se van aprendiendo al momento de confrontar sus dificultades de adecuación externa e integración. Estos valores y actitudes van determinando el comportamiento y definiendo la manera de actuar de una persona ante determinadas circunstancias que se presentan y repiten.

- **Establecimiento hotelero**

Es un espacio, entidad u organización donde la actividad principal que desarrolla es de brindar el servicio de alojamiento a diferentes personas a cambio de una retribución económica, de manera normal y profesional. El establecimiento puede o no ofrecer otros servicios complementarios para los usuarios, a través la misma denominación genérica de hotel, hostel, hospedaje, posada, pensión o similar.

- **Estrategia de crecimiento**

Hace referencia a la elección de una opción estratégica estructurada, mediante el cual la empresa desea aumentar el tamaño, dimensión o participación del mercado. Mayormente, la organización tiene como objetivo mejorar o consolidar la posición competitiva que tiene actualmente.

- **Estructura orgánica de una empresa**

Ayuda a gestionar la empresa generando un esquema de jerarquización y distribución de las funciones, tareas y componentes dentro de una empresa, así se establecen líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) y canales de comunicación a través de los diversos niveles que existen y busca demarcar las responsabilidades que tiene cada colaborador y determinar por quien debe de ser supervisado.

- **Familia**

La familia es un grupo de personas unidas por vínculos de parentesco sean consanguíneos o constituidos y reconocidos de manera legal ante la sociedad. Es la célula principal de la sociedad, donde se generan los valores y creencias, la realización constante de estos aspectos forma la base para el desarrollo y progreso de la sociedad.

- **Gestión**

Son las acciones de diferentes actividades que se planifican para poder lograr un objetivo o realizar un proyecto, la gestión agrupa tareas, diligencias que permitirán la ejecución de un determinado proyecto.

- **Marca**

Una marca brinda identidad y significado a un producto, servicio u organización, tiene la función de ser un signo distintivo que busca diferenciar y hacer único a lo que representa.

- **Mipyme**

La mipyme es una organización que sin tomar en cuenta su dimensión, es también una unidad económica de producción o prestación de bienes y/o servicios. Tiene diferentes componentes que lo hacen una organización que toma decisiones trabajo con sus recursos, busca obtener un beneficio de acuerdo a su institución.

- **Servicio hotelero**

Los servicios hoteleros son la agrupación de actividades que realiza un establecimiento hotelero, que contiene diferentes particularidades encaminadas en la obtención de la comodidad de sus usuarios, es un servicio de calidad comercial y técnica.

- **Proceso de sucesión**

Es un proceso que se da en las organizaciones para la transferencia de gestión o propiedad de las mismas a la siguiente generación. Este es un proceso dinámico preferentemente ya instituido donde el predecesor y el sucesor interactúan y emergen de manera interdependiente en la reasignación de las funciones y responsabilidades que tienen en la organización.

2.4. WAYTA INN EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Wayta Inn E.I.R.L. es una empresa familiar constituida para prestar servicios de hotelería. El hotel Wayta Inn fue diseñado para generar la mejor estadía a sus huéspedes, para lo cual cuenta con modernas instalaciones contando con hermosos balcones pasillos interiores que anteceden a las amplias y confortables habitaciones. El Hotel Wayta Inn fue construido con la finalidad de brindar confort, elegancia y una alta calidad en los servicios de hospedaje y hostelería. Esta finalidad condujo a la empresa a equipar sus habitaciones con la calidad que se puede encontrar en un hotel de lujo. Con lo cual se obtuvo una respuesta positiva de los huéspedes, evidenciado en su preferencia y la fidelidad para con la empresa; por tanto, se pretende siempre conformar, capacitar y desarrollar un equipo de trabajo profesional, comprometido en brindar un servicio adecuado a las exigencias de todos y de cada uno de los huéspedes.

El Hotel Wayta Inn fue construido con la finalidad de brindar confort, elegancia y una alta calidad en los servicios de hospedaje y hostelería. Esta finalidad condujo a la empresa a equipar sus habitaciones con la calidad que se puede encontrar en un hotel de lujo.

Wayta INN en el 2020 contaba con 15 habitaciones y para el 2021 cuenta con 33 habitaciones que fueron, entre sus habitaciones cuenta con 2 Junior Suite que tienen Jacuzzi y 6 habitaciones Matrimoniales Deluxe así como habitaciones simples, dobles, triples y cuádruples el establecimiento tiene 4 pisos una cochera con un área de 188 metros cuadrados la estructura principal, entre los servicios que ofrece son:

- Room service
- Internet
- Hot water 24 horas
- Restaurant, cafetería, bar
- TV cable de 27 y 32 pulgadas
- Servicio de lavandería
- Internet, Wi-Fi gratis
- Sala de conferencias y eventos (próximamente)
- Calefacción
- Teléfono
- Baños con tina y/o cabina de ducha
- Estacionamiento privado – cochera
- Información turística
- Venta de paquetes turísticos

Tabla 1

Tarifas por habitaciones en el Hotel Wayta Inn

Habitaciones del Hotel	Tarifas Publicadas
HAB. SWB Cama King o Queen	S/ 150.00
HAB. SWB Cama King o Queen	S/ 210.00
HAB. TRIPLE (03 camas de 1 ½ plaza)	S/ 260.00
CAMA ADICIONAL	S/ 60.00
DAY USE	S/ 70.00

Con lo cual se obtuvo una respuesta positiva de los huéspedes, evidenciado en su preferencia y la fidelidad para con la empresa; por tanto, se pretende siempre conformar, capacitar y desarrollar un equipo de trabajo profesional, comprometido en brindar un servicio adecuado a las exigencias de todos y de cada uno de los huéspedes.

2.4.1. Misión

La misión de Wayta Inn es brindar a nuestros huéspedes, familias y turistas; una experiencia inolvidable en nuestra maravillosa ciudad del Cusco, contando con un equipo comprometido para ofrecer un servicio hotelero de confort y placer.

2.4.2. Visión

Wayta Inn tiene como visión liderar el mercado hotelero en nuestra categoría, siendo nuestra máxima prioridad que cada huésped tenga una experiencia inolvidable, imponiendo estándares de excelencia en el servicio y atención personalizada.

2.4.3. Valores

Wayta Inn tiene como valores más relevantes: Servicio, excelencia, veracidad y compromiso.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE Y CATEGORIZACIÓN

2.5.1. Variable gestión de la empresa familiar

La empresa familiar es aquella en la que varios miembros de una misma familia participan como propietarios o gerentes, en forma simultánea o durante algún tiempo. La empresa familiar se la puede analizar desde aquellas que han logrado un nivel de administración sistematizado, hasta las que están en un nivel de estancamiento (Marcelino et al., 2012, pp.127-129).

2.5.2. Categorización de la variable

Tabla 2

Categorización de la variable análisis de la gestión administrativa de la empresa familiar

Tema de estudio	Teorías	Categorías	Subcategorías
Gestión administrativa de la empresa familiar	<p>Conceptual: La empresa familiar es aquella en la que varios miembros de una misma familia participan como propietarios o gerentes, en forma simultánea o durante algún tiempo. La empresa familiar se la puede analizar desde aquellas que han logrado un nivel de administración sistematizado, hasta las que están en un nivel de estancamiento (Marcelino et al., 2012, pp.127-129). Respecto a su gestión administrativa es actividad significativa y relevante, orientada a organizar el esfuerzo de una organización con el fin de alcanzar los objetivos y metas previstos, utilizando el potencial del personal y herramientas fundamentales en ejecución de labores que implican el desarrollo de los procesos claves como planificar, organizar, dirigir y controlar, de esta forma implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales involucradas con planear y organizar la estructura organizacional y definir los cargos y funciones de la empresa y la dirección y control de cada actividad. (Falconi et al., 2019)</p> <p>La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales, éstas representan alrededor del 70% de las empresas de los países (Jaramillo, 2002, pp.57-58).</p> <p>Operacional: La empresa familiar puede ser estudiada desde el despliegue de su gestión administrativa, fundamentada en el proceso administrativo, teniendo en cuenta el desarrollo de la gestión tecnológica, el crecimiento empresarial, el liderazgo familiar y la participación de la familia.</p>	Gestión tecnológica	Implementación de equipos tecnológicos modernos
			Sistema de administración para procedimientos automatizados
		Crecimiento empresarial	Revisión del balance anual de la ganancia bruta
			Estado de la rentabilidad
		Liderazgo familiar	Satisfacción de los servicios prestados
			Estilos de liderazgo desplegados
			Comunicación y motivación por la continuidad y crecimiento de la empresa
Participación de la familia	Efectividad del liderazgo		
	Confianza entre los miembros de la familia		
			Identificación con los objetivos de la empresa

Nota: Elaborado y revisado en base a los estudios realizados por Marcelino et al. (2012, pp.127-129) y Jaramillo (2002, pp.57-58) respecto a la empresa familiar y el control de gestión.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Sierra (2001) señala diferentes tipos de investigación social, clasificados de acuerdo con aspectos o propósitos a ser alcanzados. En el estudio, habiendo considerado el carácter de la investigación, se circunscribió en la búsqueda del significado y sentido de las acciones sociales, por tanto, respondió a la **“investigación cualitativa”**, con la finalidad de alcanzar el objetivo de la investigación, se examinó la gestión administrativa de la Empresa Familiar Hotel Wayta Inn EIRL, enfocándose en aquellos fenómenos que han posibilitado su oportunidad de crecimiento empresarial en el ámbito del turismo (pp.32-35).

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Hernández et al. (2014) indica que la investigación cualitativa *“se enfoca en comprender los fenómenos, **explorándolos** desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”* (p. 358). Por tal, motivo este nivel es único y denominado **“exploratorio”**, el cual se orienta al estudio de fenómenos novedosos, a través de la obtención de información que posibilite la mejor comprensión. En el caso específico del estudio se encauzó en examinar la gestión administrativa empresarial en el sector turístico, específicamente en el servicio hotelero.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se enmarcó en los **“diseños fenomenológicos”**, habiéndose priorizado la explicación teórica de un fenómeno, pero desde el análisis empírico de la empresa familiar se dedica al turismo, servicio de hotelería, fundamentándose en el: “Propósito principal de explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (Hernández et al. 2014,

p.493). Para tener una mejor comprensión del trabajo de campo del estudio se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 3

Categorías y subcategorías de la variable análisis de la gestión de las empresas familiares

Categorías	Subcategorías
Gestión tecnológica	Equipos tecnológicos modernos
	Procedimientos automatizados
Crecimiento empresarial	Balance anual de la ganancia bruta
	Rentabilidad
	Productividad
Liderazgo familiar	Liderazgo transformacional
	Comunicación y motivación por la continuidad y crecimiento de la empresa
	Efectividad del liderazgo
Participación de la familia	Confianza entre los miembros de la familia
	Valores familiares
	Identificación con los objetivos de la empresa

3.4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque es eminentemente **“cualitativo”**, debido a que **no se hizo uso de los métodos estadísticos**, de tal manera la investigación se enfocó en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los dueños de la empresa familiar en un contexto natural y en relación con la actividad empresarial que vienen realizando en los últimos dos años (periodos 2020 - 2021).

3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis estuvo conformada por los dueños y colaboradores de la Empresa Familiar Wayta Inn Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

3.6. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

a) Criterios de inclusión

- Colaboradores con un año de labor efectiva en la empresa.

b) Criterios de exclusión

- Colaboradores esporádicos, que brindan prestaciones periódicas.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por los dueños y colaboradores de la Empresa Familiar Wayta Inn Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, caracterizados de la siguiente manera:

Tabla 4

Población de estudio

Áreas	Cargos	Nro. trabajadores
Gerencia	Gerente general	1
Administración (Contable, personal y remuneraciones)	Administrador (a)	1
Atención al cliente y servicios varios	Recepción	1
	Lavandería	1
	Restaurant	2
	Limpieza	1
Totales		07

Nota: Obtenido de administración de la Empresa Familiar Wayta Inn año 2021.

3.7.2. Muestra

En el estudio se consideró una muestra representativa de la población obtenida mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia, esto debido al número de participantes en el estudio y la posibilidad de estudiar a toda la población.

La muestra correspondió a un total de 2 dueños y 5 colaboradores entre los que se dedican a las áreas de gerencia, administración y la atención al cliente y servicios varios.

3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.8.1. Técnica

Las técnicas de recolección de datos cumplieron una función importante para el análisis e interpretación de acuerdo con los objetivos de la investigación.

a) La técnica de la entrevista cualitativa

Es una estrategia para generar versiones alternativas o complementarias de la reconstrucción de la realidad, la entrevista cualitativa es una vía de acceso a los aspectos de la subjetividad humana. En tal sentido, el estudio a través de la entrevista se definió los problemas y la elaboración de las explicaciones teóricas desde los procesos sociales, siendo esta situación construida, con el fin de que los dueños de la empresa familiar y colaboradores puedan expresar una conversación, en temas relacionados a la gestión de su empresa. (Hernández et al. 2014)

b) La observación participante

Es una labor detallada, disciplinada y minuciosa para lograr la comprensión adecuada de los fenómenos involucrados con la gestión de la empresa familiar Wayta Inn y sus implicancias en la administración. (Hernández et al. 2014)

3.8.2. Instrumentos

El instrumento para la recolección de datos que se usó fue la guía de entrevista de forma que se valore el grado de gestión de la empresa familiar Wayta Inn EIRL, de manera que son los siguientes:

Tabla 5

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variables	Técnicas	Instrumentos
Gestión de la empresa familiar	Observación participativa	Lista de cotejo
	Entrevista	Guía de entrevista

La lista de cotejo consistió en recolectar información detallada a través de ña observación, en este caso de la lectura y revisión de los documentos de la Empresa Familiar Hotel Wayta Inn, en la cual se enlistó aspectos, características y cualidades para determinar la ausencia o presencia de los criterios a ser puestos en revisión. Para realizar la tarea de revisión de los documentos y apuntarlos en la lista de cotejo se recurrió a una revisión sistemática y organizada previa coordinación con la administración del Hotel Wayta Inn EIRL.

La guía de entrevista estuvo orientada a recabar información de acuerdo con las categorías de la gestión administrativa de la empresa familiar, cuyos bloques temáticos y preguntas previstas fue proporcionada a los entrevistados, llevándose a cabo mediante sesiones prolongadas con la finalidad de lograr una conversación sincera y obtener una opinión desde su experiencia laboral en la empresa, el lugar donde se llevó a cabo, fue cómodo, tranquilo y sin ruido para mantener la concentración de la entrevista.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

a) Técnicas de procesamiento de la información

La información antes de ser analizada, previamente se procedió a construir categorías y subcategorías de la información, con el fin de favorecer la discusión, cotejo e interpretación.

b) Análisis y presentación de la información

De acuerdo con los datos obtenidos producto del trabajo de campo, se procedió al análisis respectivo, considerando la matriz de categorización, donde se presentó de acuerdo al número de categorías y subcategorías.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

El estudio se fundamentó en un enfoque **“cualitativo”**, de tal manera el análisis de los resultados, comprendió una narrativa centrada en el análisis de las categorías consideradas en las matrices, temas o teorías, los hallazgos producto del trabajo de campo y patrones, fueron presentadas considerando la experiencia de los sujetos objetos de indagación y de las investigadoras, asimismo las reflexiones, significados y comentarios realizados con el fin de alcanzar los supuestos y teoría o fundamento teórico que forma parte del segundo capítulo del estudio.

La secuencia lógica del análisis de los resultados esta dado considerando el siguiente diagrama de «focalización progresiva»:

Figura 2

Diagrama de focalización progresiva de la presentación de los resultados



4.1. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. Caracterización del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.

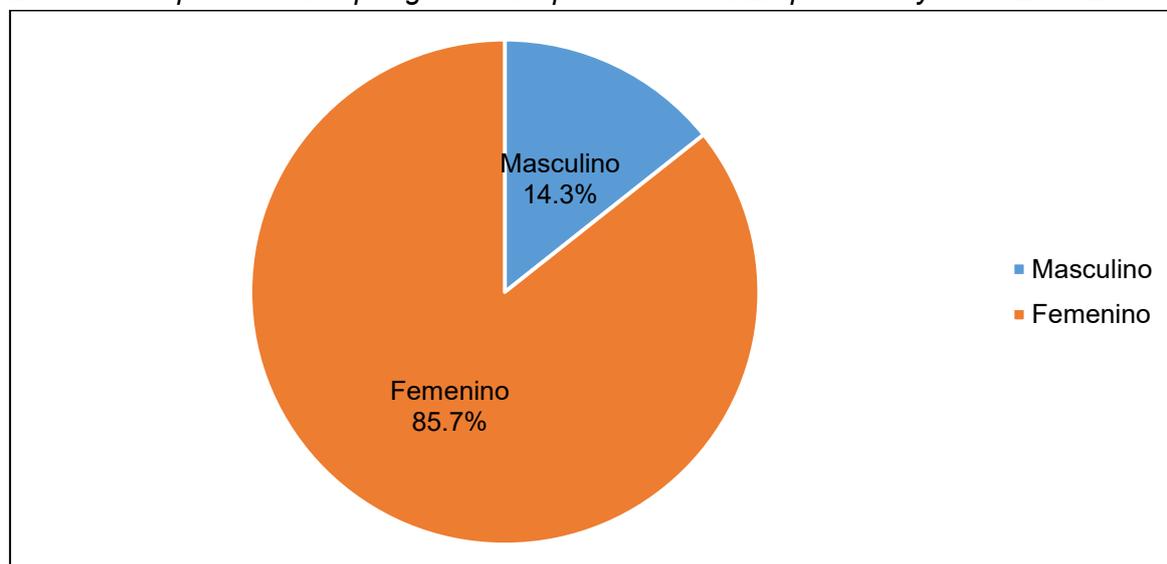
Tabla 6

Estadísticos descriptivos por género del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	1	14,3%
Femenino	6	85,7%
Total	7	100,0%

Figura 3

Estadísticos porcentuales por género del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.



Interpretación:

En la Tabla 6 y Figura 3 se tienen los estadísticos descriptivos por género del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.; observando que la mayoría del personal pertenece al género femenino en proporción de 85,7% y solo 14,3% al género masculino.

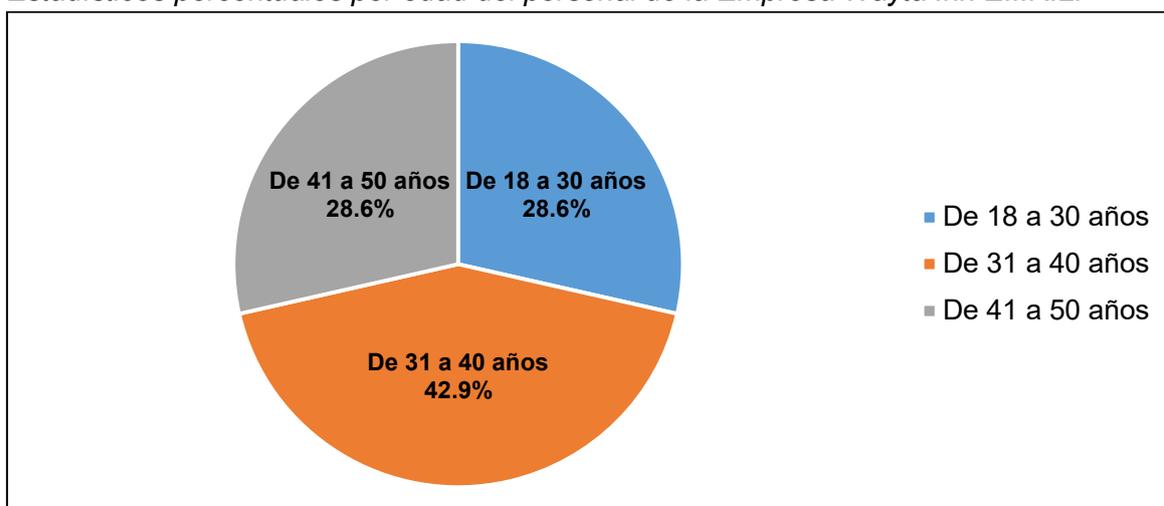
Tabla 7

Estadísticos descriptivos por edad del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 30 años	2	28,6%
De 31 a 40 años	3	42,9%
De 41 a 50 años	2	28,6%
Total	7	100,0%

Figura 4

Estadísticos porcentuales por edad del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.

**Interpretación:**

En la Tabla 7 y Figura 4 se muestra los estadísticos descriptivos por edad del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.; de donde el personal manifiesta tener las edades de entre 31 a 40 años en un 42,9%, los de 18 a 30 años y de 41 a 50 años en un 28,6% respectivamente.

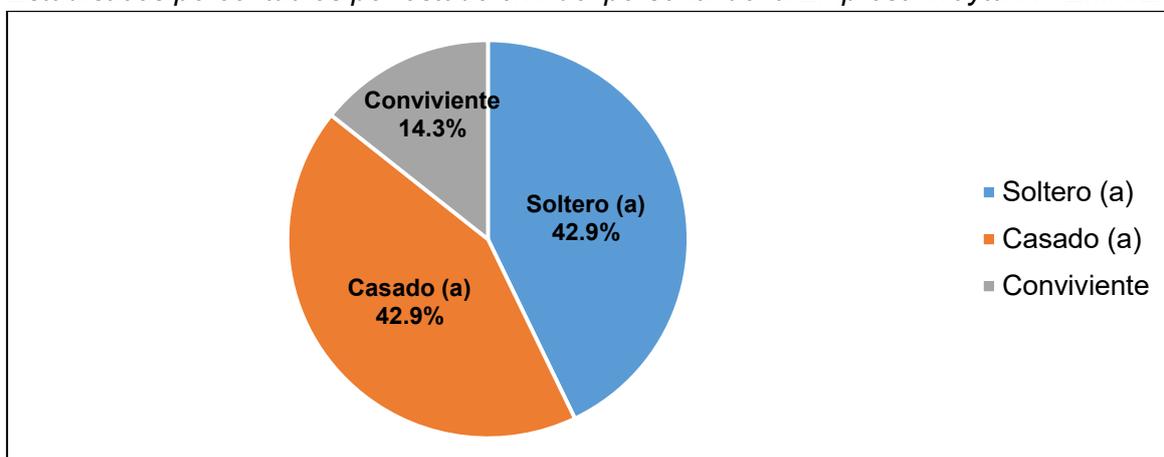
Tabla 8

Estadísticos descriptivos por estado civil del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	3	42,9%
Casado (a)	3	42,9%
Conviviente	1	14,3%
Total	7	100,0%

Figura 5

Estadísticos porcentuales por estado civil del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.



Interpretación:

En la Tabla 8 y Figura 5 se observa la distribución de frecuencias de los estadísticos descriptivos por estado civil del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.; teniendo que el personal manifiesta estar soltero o casado en un 42,9% correspondientemente y en el estado civil de conviviente solo el 14,3%.

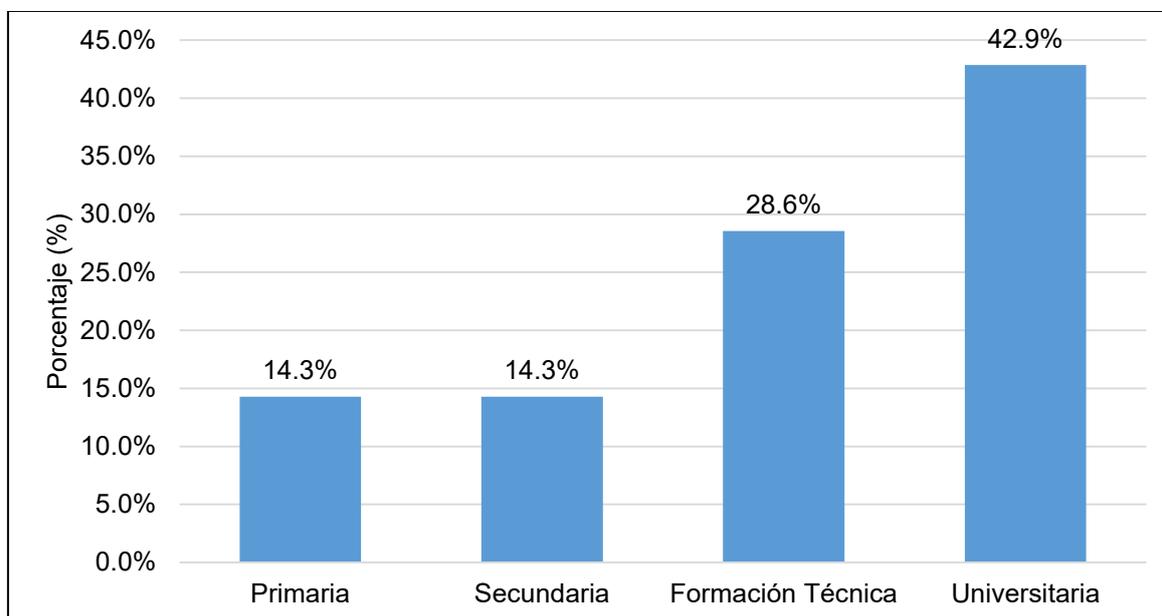
Tabla 9

Estadísticos descriptivos por nivel de estudios del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	14,3%
Secundaria	1	14,3%
Formación Técnica	2	28,6%
Universitaria	3	42,9%
Total	7	100,0%

Figura 6

Estadísticos porcentuales por nivel de estudios del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.

**Interpretación:**

En la Tabla 9 y Figura 6 se tiene la distribución de frecuencias de los estadísticos descriptivos por nivel de estudios del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.; de donde en un 42,9% en personal manifestó tener una formación de nivel universitario, el 28,6%

una formación técnica y en el nivel de estudios de primaria y secundaria el 14,3% respectivamente.

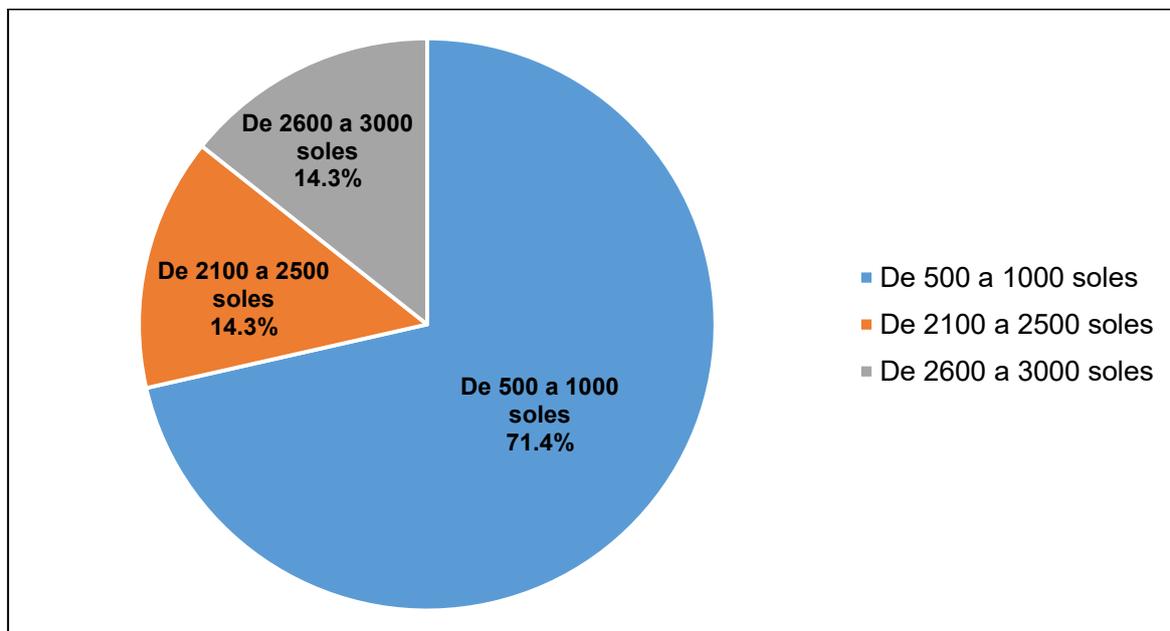
Tabla 10

Estadísticos descriptivos por nivel de ingresos del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.

Ingresos	Frecuencia	Porcentaje
De 500 a 1000 soles	5	71,4%
De 2100 a 2500 soles	1	14,3%
De 2600 a 3000 soles	1	14,3%
Total	7	100,0%

Figura 7

Estadísticos porcentuales por nivel de ingresos del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.



Interpretación:

En la Tabla 10 y Figura 7 se muestra los estadísticos descriptivos por nivel de ingresos del personal de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.; observando que la mayoría del personal percibe un ingreso de 500 a 1000 soles representado por 71,4% y en un 14,3% de 2100 a 2500 soles y de 2600 a 3000 soles correspondientemente.

4.1.2. Resultados de la gestión administrativa de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL según la guía de entrevista en relación con la teoría, observación y organizadores visuales

En este caso los resultados de la gestión administrativa de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL fueron realizados teniendo en cuenta:

- a) Revisión de la teoría referente a la gestión administrativa de la empresa familiar.
- b) La interpretación de los resultados fue realizada según el marco teórico de la tesis, esto fue relacionado con los resultados de la lista de cotejo, entrevista y los organizadores visuales de las cuatro categorías.
- c) Se elaboró mapas conceptuales de las entrevistas, lista de cotejos y teorías referentes a las dimensiones del estudio, con lo cual se realizó la interpretación.
- d) No se elaboró tablas estadísticas, sino tabla cualitativa con descriptores de variables, de acuerdo con lo señalada en el Manual de Publicación de APA 7ma Ed., en la página 229. Porque en las tablas elaboradas no se muestran datos estadísticos, como frecuencia absoluta, relativa, medidas de tendencia central o cualquier otro dato estadístico que requiere de una interpretación necesaria.
- e) Cada tabla elaborada fue organizada de acuerdo a las opiniones de los entrevistados y asociado con lo encontrado en la observación (lista de cotejo), asimismo se tuvo en cuenta aquellos elementos más importantes y frecuentes o similar opinión, de esta la interpretación fue más precisa y comprensible.
- f) La presentación de los resultados fue de acuerdo con cada pregunta formulada en la entrevista, pero se tuvo en cuenta los resultados de la lista de cotejo para confrontar las opiniones de los entrevistados y consensuar el resumen de los resultados.
- g) Se ha realizado la pregunta respecto a la tecnología porque es importante el manejo de la tecnología, es decir, el personal debe estar en la posibilidad de operar los diferentes aparatos electrónicos dados a su cargo con el fin realizar las actividades en cada puesto asignado sin mayores dificultades.

Figura 8

Mapa conceptual de la gestión tecnológica en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL

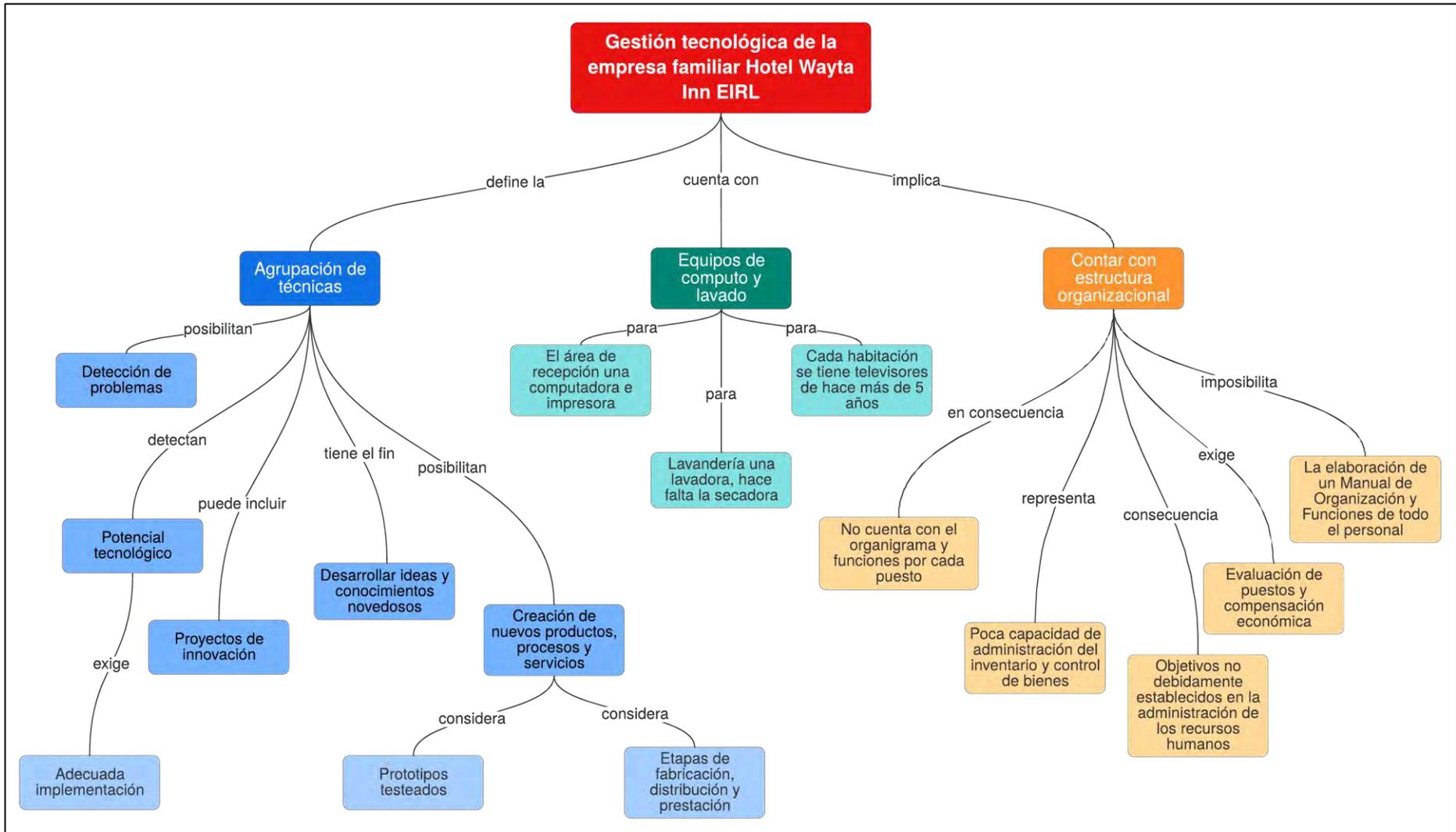


Figura 9

Mapa conceptual del crecimiento empresarial de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL

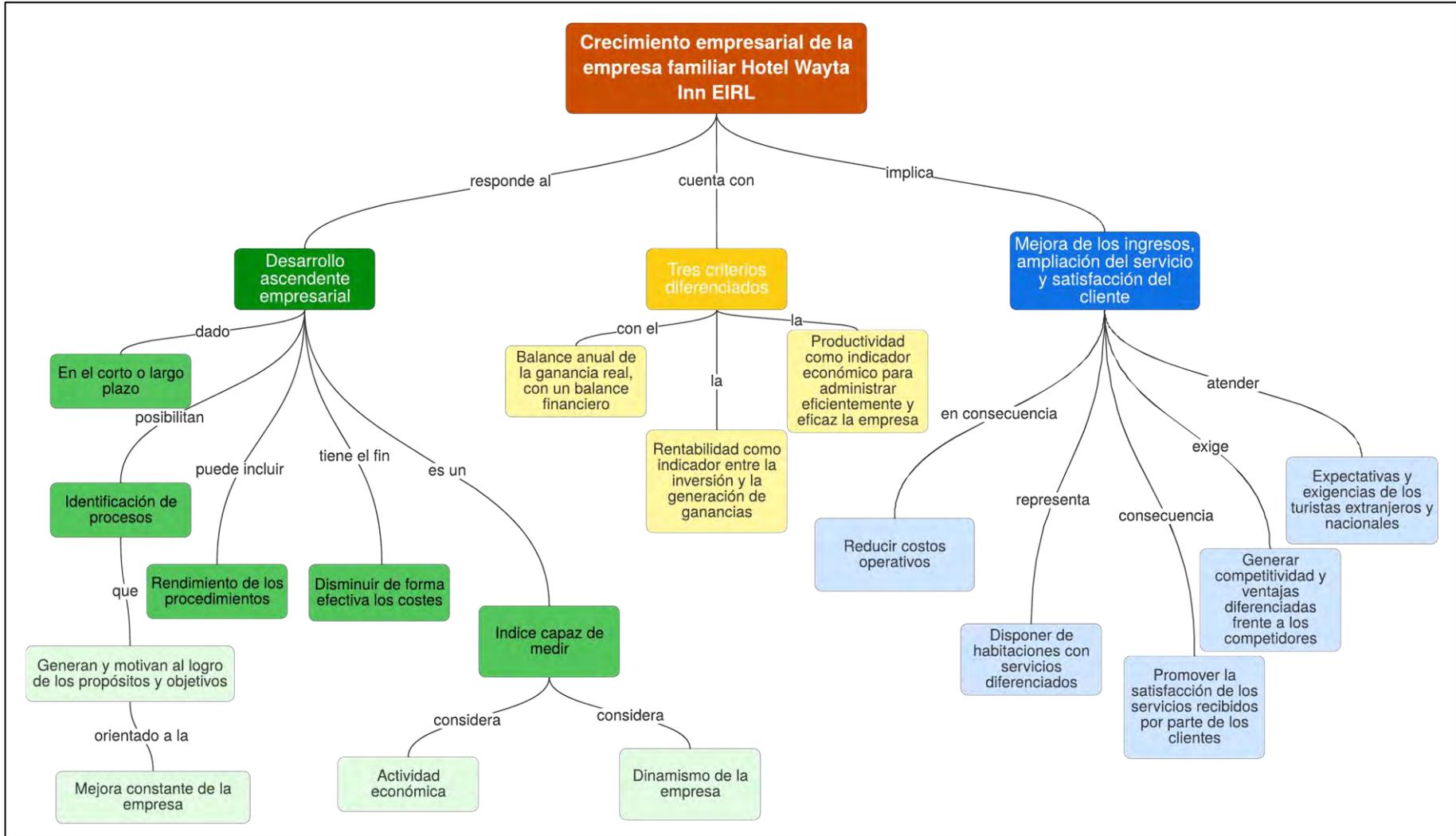


Figura 10

Mapa conceptual del liderazgo familiar en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL

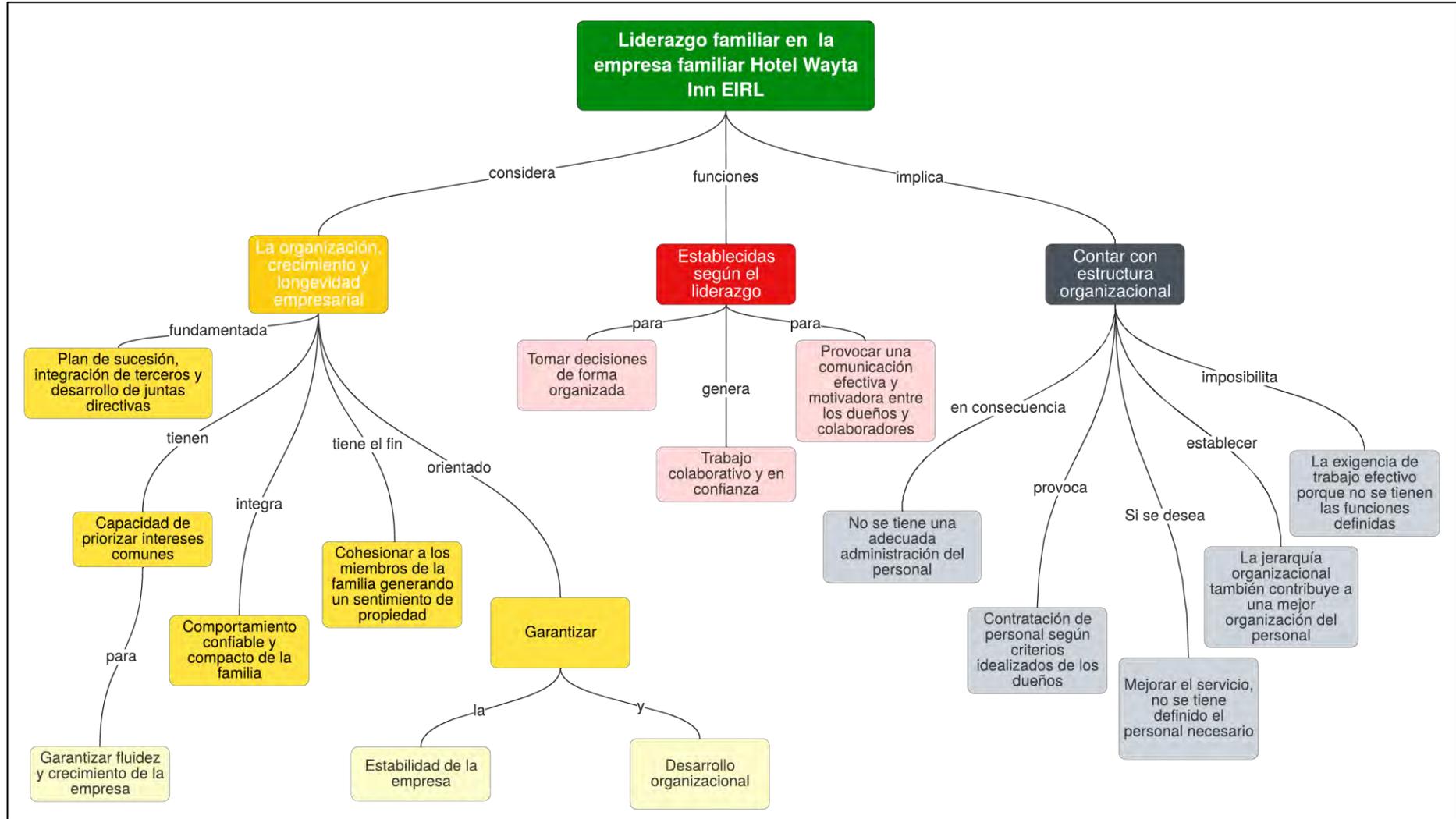
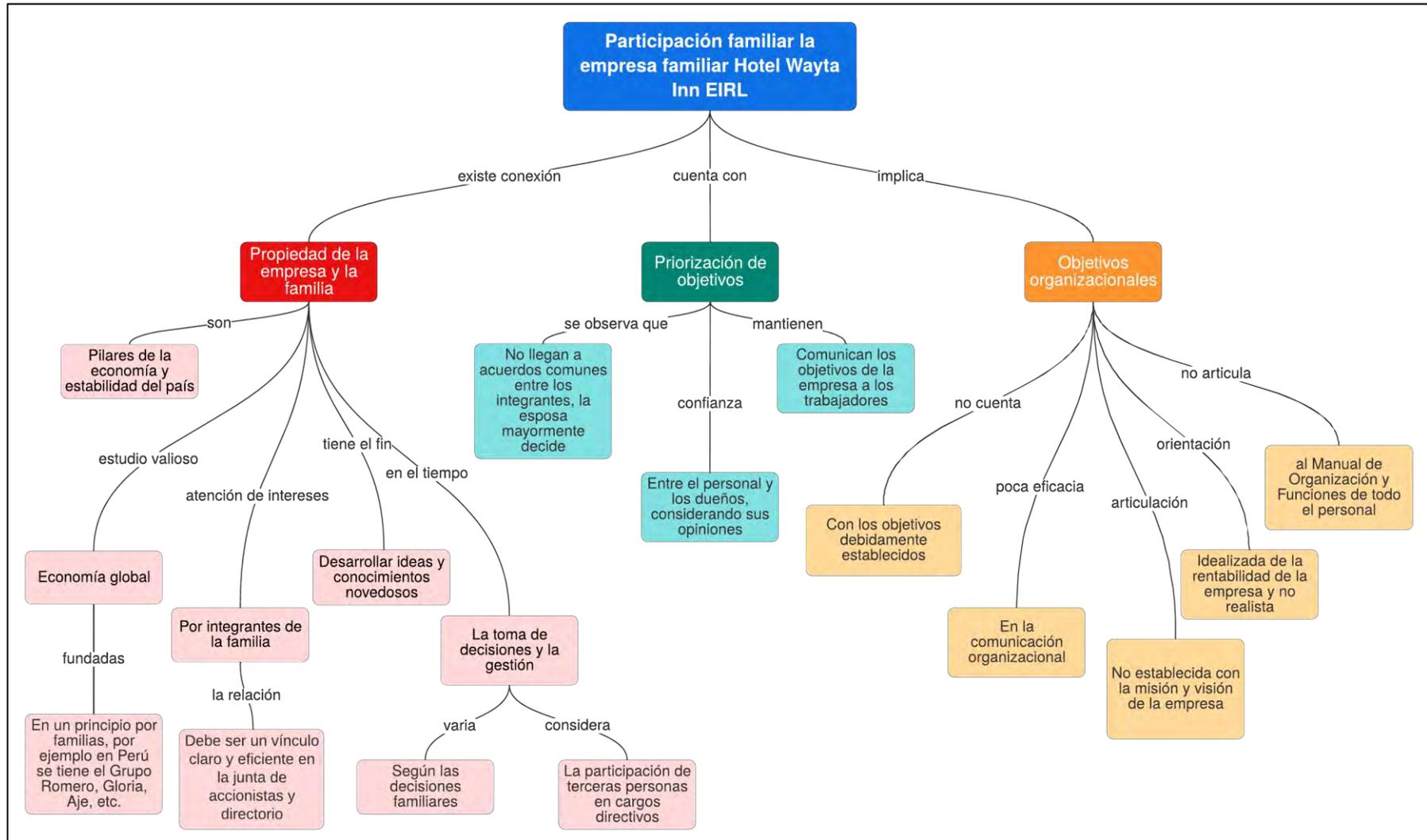


Figura 11

Mapa conceptual de la participación familiar en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL



De los resultados de la pregunta 1. ¿Cómo es la gestión tecnológica en la empresa familiar Wayta Inn EIRL?

Tabla 11

Equipos tecnológicos y apoyo en el procesamiento de la información en la gestión tecnológica de la Empresa Familiar Wayta Inn

Gestión tecnológica	Cantidad	Condición	Responde a las necesidades del servicio
Administración			
Equipo de cómputo	01	Bueno	Si
Lavandería			
Lavadora	01	Regular	Si
Secadora	00	Malo	No
Plancha Industrial	00	Malo	No
Ambientación de las habitaciones			
Televisores	01	Bueno	Si
Teléfonos	36	Bueno	Si
Frigobar	08	Bueno	Si

Nota: Las escalas de respuesta a las necesidades del servicio son: malo, regular, bueno y excelente. Se tiene un televisor por habitación.

Interpretación:

Solleiro y Herrera (2016) señalan a la gestión tecnológica como el conjunto de técnicas que posibilita la identificación del potencial y las situaciones negativas tecnológicas de la organización, con la finalidad de elaborar e implantar sus planes de innovación y mejora continuas, a efectos de reforzar su competitividad.

De los resultados de la entrevista respecto a la gestión tecnológica de las 7 entrevistas, se puede observar que los equipos de cómputo son de uso exclusivo del hotel, sin embargo, no cuenta con una oficina exclusiva que posibilite la apropiada administración, pero para la situación actual del hotel es lo adecuado debido a que al equipo tecnológico se le da la mayor utilidad posible. El número de turistas se vio disminuido ante la presencia de la pandemia, pero ante la normalización de la actividad turística, la administración considera la revisión del equipamiento de la administración y contar con un sistema integrado.

Respecto al servicio de lavandería, elemento importante para mantener el servicio, porque el hotel prioriza el mantenimiento de las habitaciones con ropa de cama limpias, se observa que solamente cuenta con una lavadora, lo cual es suficiente, pero para atender en caso de una alta demanda no lo sería, a pesar de que se puede realizar la tercerización o recurrir

a más mano de obra, lo cual se puede simplificar con la adquisición de un plancha industrial y una secadora para automatizar este servicio.

Respeto al equipamiento tecnológico en las habitaciones, se encontró que cuentan con un televisor y teléfono por cada habitación y en caso de sus habitaciones Deluxe cuentan con frigobares, estando en buen estado y respondiendo a las necesidades ofertadas a los usuarios.

De los resultados de la pregunta 2. ¿Con que equipos de cómputo cuenta la empresa familiar Wayta Inn EIRL con el fin de realizar sus actividades a diario?

Tabla 12

Equipos de cómputo para la atención del usuario como parte de la gestión tecnológica de la Empresa Familiar Wayta Inn

Equipos de cómputo	Cantidad	Condición	Responde a las necesidades del servicio
Computadora de escritorio	01	Bueno	Si
Laptop	01	Bueno	No
Impresora de documentos	01	Bueno	Si
Teléfono IP (Central Telefonica)	01	Regular	Si
Equipo de punto de venta*	00	-----	No
Sistema POS*	00	-----	No
Celulares	00	-----	No

Nota: Todavía se encuentra en proceso de implementación.

Interpretación:

Para Solleiro y Herrera (2016) un equipo tecnológico o de cómputo es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. En la actualidad los recursos tecnológicos (equipo y soportes tecnológicos) son aliados imprescindibles para la generación de tareas en todo nivel de empresa, estos pueden ser intangibles como software, aplicaciones, sistemas o también tangibles desde computadoras, impresoras y diversas maquinas. Los equipos tecnológicos ayudan a que las operaciones y actividades en la organización sean eficientes y optimas.

De los resultados de la entrevista respecto a los equipos de cómputo, se puede observar que los entrevistados manifiestan que el hotel cuenta con una computadora y una impresora que cumplen con satisfacer las necesidades que se tiene, al igual que con una central telefónica. Los equipos con los que se cuenta a pesar de ser pocos ayudan a que las actividades en el hotel se lleven a cabo de forma eficiente.

Respecto a los equipos de punto de venta y sistema POS* estos al momento de la entrevista aún se encontraban en proceso de implementación.

De los resultados de la pregunta 3. ¿Cuál es el estado de crecimiento de la empresa familiar Wayta Inn EIRL?

Tabla 13

Evolución del crecimiento de la Empresa Familiar Wayta Inn

Periodo	Cumplimiento de misión	Cumplimiento de la visión	Cumplimiento de objetivos
2015	Si	Si	Si
2016	Si	Si	Si
2017	Si	Si	Parcial
2018	Si	Si	Parcial
2019	Si	Parcial	Parcial
2020	Parcial	Parcial	Parcial
2021	Si	Parcial	Parcial

Nota: Se califica el cumplimiento de los aspectos estratégicos de la empresa.

Interpretación:

De acuerdo con Blázquez et al. (2006) el crecimiento empresarial es la mejora de una organización ya sea en corto o largo plazo, con la identificación de los procesos que generan y motivan a alcanzar los propósitos, objetivos e hitos planificados, que influyen en la mejora constante de la empresa.

Si bien es cierto de acuerdo a la lista de cotejo se encontró que cuentan con una visión, misión y objetivos elaboradas solo para la página Web que no transmiten la voluntad de los dueños, es así que de acuerdo a la entrevista los dueños socializaron la misión, visión y objetivos reales con los que ellos trabajan; siendo estos: “Misión; Brindar un servicio de confort y calidad como en un hotel de buena categoría. Visión; Liderar el mercado hotelero en su zona. Objetivos: Mantenerse en el mercado y generar mayores ingresos cada año.” Bajo estos se obtuvieron los siguientes resultados de la entrevista respecto al crecimiento de la empresa.

Se tiene que desde el 2015 el crecimiento empresarial ha sido constante y el hotel todavía se mantiene en crecimiento debido a que durante la pandemia hubo una ampliación en cuanto al número de habitaciones.

En cuanto al cumplimiento de la misión se ha mantenido durante todos los años y de forma parcial durante el año 2020; el cumplimiento de la visión se mantuvo hasta el año 2018 y a partir del 2019 se descuidó de manera parcial; por último, se tenía claridad en cuanto a los objetivos de la empresa durante los dos primeros años, pero a partir del 2017 se descuidaron ya que los dueños no les comunican dichos objetivos a los colaboradores del hotel.

De los resultados de la pregunta 4. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se practica en la empresa familiar Wayta Inn EIRL?

Tabla 14

Estilos de liderazgo practicado en la Empresa Familiar Wayta Inn

Estilos	Esposo	Esposa	Ambos
Democrático			X
Autoritario		X	
Burocrático	X		
Laissez-Faire			
Estratégico		X	
Transformacional	X		
Transaccional	X		

Nota: El liderazgo de la empresa familiar es administrado por los esposos, pero en ciertos casos mayormente es asumido por la esposa.

Interpretación:

Tápies (2014) considera que el liderazgo familiar es un tema particularmente importante para toda empresa familiar ya que interviene diariamente en la organización, así como en el crecimiento de la siguiente generación, la esquematización e instauración de un plan de sucesión, integración de miembros no familiares a la empresa y el correcto desarrollo de las juntas directivas.

En cuanto a los resultados de la entrevista respecto al estilo de liderazgo practicado en la empresa, mayormente se percibe que en la empresa tiene lugar el estilo de liderazgo democrático, es decir que ambos esposos asumen la administración y toman decisiones acerca de las actividades del hotel, de este modo estas acciones intervienen de forma positiva en la organización y crecimiento del hotel.

La esposa es la que mayormente asume el rol decisivo del hotel de forma estratégica en cuanto al funcionamiento de las áreas de la cocina y para el abastecimiento. El personal percibe que el liderazgo familiar dentro de la empresa es adecuado, ya que no distinguen contradicciones en las decisiones. Por último, en la empresa también se da un liderazgo transformacional.

De los resultados, también se pudo apreciar desde el criterio de los trabajadores durante el tiempo que solo está la esposa o dueña, tiende a tener un estilo de liderazgo autoritario y estratégico, mientras que cuando esta solo el esposo p dueño el liderazgo practicado es Burocrático, transformacional y transaccional. Sin embargo, cuando ambos se encuentran en el Hotel se evidencia un liderazgo democrático.

De los resultados de la pregunta 5. ¿Cómo se desarrolla la comunicación y motivación por la continuidad y crecimiento de la empresa familiar Wayta Inn EIRL?

Tabla 15

Comunicación organizacional, motivación y crecimiento de la Empresa Familiar Wayta Inn

Criterios	Mala	Regular	Óptima
Comunicación familiar			X
Comunicación administración- colaboradores		X	
Motivación de los colaboradores		X	
Ganancias/Rentabilidad			X

Nota: La comunicación organizacional, motivación y crecimiento presentan una opinión por distintos niveles, de acuerdo lo ocurrido en cada jornada de trabajo en la empresa.

Interpretación:

Marcelino et al. (2012) y Jaramillo (2002) sugieren que la comunicación es un procedimiento de intercambio de información que se da en el entorno social de las empresas. Mientras que la motivación pretende que las personas den lo mejor de sí, a través del entusiasmo o empeño para realizar sus actividades en un entorno laboral. Estos dos indicadores son aspectos esenciales que juegan un rol muy trascendente en la organización ya que son procesos que cohesionados generan y elevan la productividad de la empresa.

De los resultados de las entrevistas respecto a la comunicación organizacional, motivación y crecimiento, se puede observar que el personal entrevistado manifiesta mayormente que la comunicación familiar en la empresa es óptima ya que se da siempre una comunicación directa entre los dueños y también con el personal, aunque esta última no siempre se da de forma óptima ya que los dueños en ocasiones solo les comunican las funciones y algunas coordinaciones.

En cuanto a la motivación de los colaboradores, esta no se encuentra en una situación adecuada, si hubo motivación al iniciar labores en la empresa, pero en la medida que ha pasado el tiempo laborando en el hotel el personal no se siente motivado y por ello no siempre dan lo mejor de sí para realizar sus actividades en la empresa.

De los resultados de la pregunta 6. ¿Cómo es la participación familiar de cada integrante en la gestión de la empresa familiar Wayta Inn EIRL?

Tabla 16

Participación familiar de los integrantes de la Empresa Familiar Wayta Inn

Familiares	Nunca	A veces	Frecuentemente
Esposo			X
Esposa			X
Hijos		X	
Familiares		X	

Nota: Es la frecuencia con que se involucra la familia con las actividades de la empresa.

Interpretación:

Deloitte (2020), menciona que, a través del tiempo: “Las empresas familiares han sido el pilar de la economía en la mayoría de los países. Dada su importancia y contribución, son el tipo de organización que indudablemente ha sido más objeto de estudio”. Las empresas familiares son llamadas de esta manera porque existe un lazo entre la propiedad de la empresa y la familia. Es importante en estas organizaciones la atención de los intereses de los familiares miembros y la relación que exista entre ellos, puede que la relación entre la junta de accionistas y el directorio tengan un vínculo claro y eficiente, pero tendrán que ocuparse también de los vínculos familiares.

De los resultados de las entrevistas respecto a la participación familiar, se tiene que en la empresa familiar Wayta Inn los que con mayor frecuencia participan son los dueños del hotel, ambos esposo y esposa tienen igual participación, se encargan de la dirección de la empresa, obtener nuevos clientes y otras funciones.

Ocasionalmente cuando se ausentan los dueños quien asume la dirección del hotel es la prima de la señora, pero siempre consultando con los dueños para la toma de decisiones, el hijo de los dueños también participa en las actividades de la empresa. En cuanto a la participación de otros familiares los dueños consideran que se han tenido experiencias buenas y no tan buenas, va de la mano con el grado de confianza que tengan en ellos. Se permite que otros familiares participen en situaciones como temporadas altas en el servicio, en las que se requiera mano de obra no tan calificada.

De las entrevistas al personal, estos perciben que la relación familiar entre los dueños y con sus demás familiares es adecuada.

De los resultados de la pregunta 7. ¿Cómo es la priorización de los objetivos en la empresa familiar Wayta Inn EIRL?

Tabla 17

Priorización de los objetivos de la Empresa Familiar Wayta Inn

Periodo	Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada
2018			X
2019			X
2020		X	

2021

X

Nota: Es la capacidad de respuesta o decisión de las personas que administran la empresa.

Interpretación:

Marcelino et al. (2012) y Jaramillo (2002) mencionan que todas las organizaciones planifican sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, estos propósitos serán alcanzados si la organización logra que todos los integrantes se identifiquen e involucren con los objetivos, el grado de compromiso de los colaboradores con los retos y objetivos de la empresa son emocionales e intelectuales estos son afianzados cuando la empresa ofrece oportunidades de crecimiento y beneficios para sus empleados mejorando directamente el bienestar y satisfacción de los mismos.

De los resultados de las entrevistas respecto a la priorización de objetivos, se tiene que durante los años 2018 y 2019 era adecuada, ya que los dueños tenían claro sus propósitos y lo que deseaban lograr.

A partir del año 2020 los objetivos de la empresa no han sido del todo claros, debido a que el personal percibe que los dueños no les comunican dichos objetivos más allá de que brinden un servicio oportuno, en ocasiones sienten que los dueños anteponen sus objetivos personales a los de la empresa y consideran que es importante que les comuniquen los objetivos para mantenerlos motivados, ya que de lo contrario el personal no logra identificarse ni involucrarse con los objetivos, además de perder el compromiso con estos. Es así no siempre se cumplen con los objetivos planificados, por que no hay una adecuada comunicación entre todos los miembros del hotel, por ejemplo planificaron aumentar número de habitaciones pero no tuvieron previsto el espacio.

De los resultados de la pregunta 8. ¿Cuál es el grado de confianza entre los miembros de la familia en la empresa Wayta Inn EIRL?

Tabla 18

Nivel de confianza entre los integrantes de la Empresa Familiar Wayta Inn

Periodo	Nada	Poco	Bastante
Esposo		X	
Esposa			X

Ambos		X
Familiares	X	

Nota: Se refiere al grado de confianza de los familiares para alcanzar los objetivos de la empresa.

Interpretación:

Marcelino et al. (2012) y Jaramillo (2002) refieren que la confianza entre miembros de una organización de por sí ya es importante porque contribuye estabilidad y contenido generando un ambiente armonioso. En las empresas familiares este aspecto también es trascendente entre los miembros, porque creará un lazo de pertenencia con la organización que promoverá la participación, compromiso y apoyo constante que solo es logrado a través del tiempo.

De los resultados de las entrevistas respecto al nivel de confianza entre los integrantes de la empresa, se tiene que el grado de confianza entre los miembros familiares es muy buena, de similar manera el personal percibe que la confianza que los dueños les brindan es bastante buena ya que son tratados como familia y toman en cuenta sus opiniones.

En cuanto a los temas operacionales y la toma de decisiones la confianza brindada no es tan buena ya que quienes toman la decisión final son los dueños, el personal también percibe que no todos los miembros están integrados.

4.1.3. Resultados del análisis de la gestión de la Empresa Familiar Wayta Inn E.I.R.L. según la revisión documental y lista de cotejo

La siguiente lista de cotejo tiene por finalidad evidenciar si la empresa familiar Wayta Inn EIRL tiene los instrumentos de gestión.

Datos de la unidad de estudio:

Nombre de la organización: Empresa Familiar Wayta Inn EIRL.

Fecha de la revisión : Del lunes 8 de junio al viernes 2 de julio del 2021.

Revisoras : Grecia Escalante Moreano e Idaluz Fiorella Ccoscco Chahua.

Tabla 19

Lista de cotejo de los instrumentos de gestión de la empresa familiar Wayta Inn EIRL

Instrumentos de gestión	Tiene		Observaciones
	Si	No	

Estructura organizacional (Organigrama)	X	Por qué no se tomó en consideración a un inicio en la formación de la empresa.
Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	X	No lo priorizan debido a que no conocen su uso.
Manual de Organización y Funciones (MOF)	X	Aún no han considerado esta herramienta ya que la empresa no tiene un organigrama.
Presupuesto Analítico de la Empresa	X	No se tiene un presupuesto analítico solo se tiene anotaciones de ingresos y egresos de manera empírica en un cuaderno.
Plan Operativo Institucional (POI)	X	No lo han considerado como herramienta, por que no conocen su uso.
Balance anual financiero	X	No se tiene un balance anual financiero solo se tiene anotaciones de ingresos y egresos de manera empírica en un cuaderno.
Guía de Servicios al cliente	X	No se tiene, tampoco se tiene un personal específico para la elaboración.
Misión	X	Brindar a nuestros huéspedes, familiares y turistas; una experiencia inolvidable en nuestra maravillosa ciudad del Cusco, contando con un equipo comprometido para ofrecer un servicio hotelero de confort y placer.
Visión	X	Liderar el mercado hotelero en nuestra categoría, siendo nuestra máxima prioridad que cada huésped tenga una experiencia inolvidable, imponiendo estándares de excelencia en el servicio y atención personalizada. (La misión y visión fue copiada debido a que no se le presto la importancia adecuada, pero se está buscando cambiarla para tener una imagen más clara de la empresa.)
Objetivos	X	No tienen objetivos plenamente establecidos.
Estrategias	X	El esposo y la esposa como dueños tienen una estrategia y/o proyecto individual.
Inventario y control	X	No hay inventario (sin embargo, se está considerando su implementación para el mes de marzo del 2022).

Interpretación:

De la aplicación de la lista de cotejo para evidenciar si la empresa cuenta con los instrumentos de gestión mencionados se tiene que la empresa familiar Wayta Inn EIRL no cuenta con la mayoría de ellos; en cuanto al Presupuesto Analítico de la empresa y el Balance Anual Financiero los realizan de forma empírica en anotaciones de cuaderno; la empresa cuenta con una Misión y Visión sin embargo éstas solo fueron copiadas para la creación de su página Web y están buscando cambiarlas; respecto al inventario y control, este no se lleva a cabo pero lo están tomando en consideración para aplicarlo en el 2022.

4.2. HALLAZGO DE SUPUESTOS

Para evaluar los supuestos previamente se realizó un resumen de las entrevistas realizadas en la empresa familiar Wayta Inn EIRL.

Tabla 20

Resumen de las guías de entrevista a los dueños y colaboradores de la Empresa Wayta Inn EIRL

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo es la gestión tecnológica en la empresa familiar Wayta Inn EIRL?	Respecto a la gestión tecnológica la empresa familiar Wayta Inn cuenta con los equipos tecnológicos necesarios para realizar sus actividades en el área de Administración, así como el equipamiento en las habitaciones, considerando de manera adecuada para cumplir sus actividades; en el área de lavandería existe una lavadora la cual es suficiente para las demanda diaria que se tiene, sin embargo, en temporadas altas o en una mayor afluencia de huéspedes se demanda más mano de obra que podría ser simplificada con la adquisición de una secadora y una plancha industrial para facilitar y automatizar esta operación. De tal modo que se tiene lo necesario para que la empresa funcione.
2. ¿Con que equipos de cómputo cuenta la empresa familiar Wayta Inn EIRL con el fin de realizar sus actividades a diario?	La empresa cuenta con una computadora, laptop, e impresora, necesarias para realizar las actividades de administración de la organización.
3. ¿Cuál es el estado de crecimiento de la empresa familiar Wayta Inn EIRL?	Desde el 2015 hasta la actualidad se ha observado que la empresa si ha tenido crecimiento económico y estructural (ampliación del número de habitaciones), trabajando con el turismo y clientes corporativos.
4. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se practica en la empresa familiar Wayta Inn EIRL?	Ambos dueños realizan las funciones de liderazgo en la empresa y también toman las decisiones de forma organizada, pero la que mayormente lidera la empresa es la esposa, ella se encarga de la administración y los contactos. En ausencia de los dueños asume la administración la prima de la esposa.
5. ¿Cómo se desarrolla la comunicación y motivación por la continuidad y crecimiento de la empresa familiar Wayta Inn EIRL?	En la empresa hay una buena comunicación entre los dueños y también con los colaboradores, se les brinda confianza además de un trato familiar buscando que el personal se sienta cómodo. En cuanto a la motivación de los dueños se proponen hacer un nuevo proyecto cada 5 años, además de que para el 2025 desean aperturar un hotel en Urubamba y dedicarse solo a la administración. No todo el personal considera que la comunicación sea buena, también el personal no siempre se siente motivado ya que a parte de los incentivos económicos no consideran que reciban otro tipo de motivación, creen que hacen falta reuniones donde haya charlas de referidas a ello.

6. ¿Cómo es la participación familiar de cada integrante en la gestión de la empresa familiar Wayta Inn EIRL?	<p>Ambos dueños participan activamente en la empresa cumpliendo sus funciones y tomando decisiones; en cuanto se ausentan se encarga la prima de la esposa, sin embargo, siempre se consulta a los dueños para la toma de decisiones. El hijo de los dueños participa también en la empresa, es quién ayuda con la facturación y otras actividades.</p> <p>En cuanto a la participación de otros familiares los dueños consideran que se han tenido experiencias buenas y no tan buenas, va de la mano con el grado de confianza que tengan en ellos. Se permite que otros familiares participen en situaciones como temporadas altas en el servicio, en las que se requiera mano de obra no tan calificada.</p>
7. ¿Cómo es la priorización de los objetivos en la empresa familiar Wayta Inn EIRL?	<p>No siempre se cumplen con los objetivos, como por ejemplo planeaban ampliar el número de habitaciones, pero no tenían previsto el espacio.</p> <p>El personal manifestó que los objetivos si fueron comunicados en un primer momento al empezar sus labores en la empresa, pero más allá de brindar un buen servicio y brindar lo necesario para la hospitalidad no sienten que se les comunique los objetivos que los dueños pretenden alcanzar, por lo tanto, no hay una buena priorización de los objetivos.</p>
8. ¿Cuál es el grado de confianza entre los miembros de la familia en la empresa Wayta Inn EIRL?	<p>Los dueños sienten que hay un alto grado de confianza hacia con los colaboradores, de igual modo el personal percibe lo mismo ya que se sienten tratados como en familia y se toman en cuenta sus opiniones, pero esto no siempre ocurre debido a que algunos de los colaboradores no se sienten completamente integrados</p>

4.2.1. Supuesto general

La gestión de la empresa familiar Wayta Inn Empresa Individual de Responsabilidad Limitada del Cusco, está orientada hacia una administración empírica, en tiempos de pandemia, periodos 2020-2021.

Del resumen de las entrevistas de la tabla 19 y tabla 20 donde se tiene la lista de cotejo de los instrumentos de gestión de la empresa, es notorio que la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL, está orientada hacia una administración empírica, debido a que no es novedad la constitución de empresas hoteleras dedicadas al turismo, en el departamento del Cusco, por albergar a una de las maravillas del mundo moderno y por sus diversidad cultural; entendiendo que la “administración empírica” está encaminada a analizar las practicas previamente recogidas, como es el caso de las vivencias reales, observadas en los procesos cotidianos que influyen en las decisiones a tomar, con el fin de solucionar problemas a través de la experiencia; “aportando que se puede administrar correctamente si se conoce lo que se debe hacer”. Es decir, basado en el estudio de las experiencias o costumbres, donde la experiencia obtenida mediante diversas situaciones o casos reales permite elaborar

una administración de acuerdo con la realidad, dotando de la habilidad para solucionar situaciones complejas, asimismo contar con los medios y herramientas para contestar ciertas interrogantes que la sola discusión no puede resolver.

Es poco el uso de la administración científica, lo cual debido a la “competitividad” se hace más exigente la administración de empresas hoteleras, en este entender se propone en el siguiente capítulo un proceso de adaptación hacia una administración que responda a seleccionar información, herramientas y técnicas para resolver problemas.

4.2.2. Supuestos específicos

Primer supuesto específico:

Existen diversas acciones con el fin de favorecer la implementación de la gestión tecnológica en la empresa Wayta Inn EIRL en los periodos 2020-2021.

La gestión tecnológica de la empresa presenta una implementación ajustada a un número estándar de turistas, pero si hubiera una mayor demanda, la empresa no se encuentra en las condiciones de poder atender las necesidades de los clientes. Esto debido a la información de la tabla 19 y 20, donde la gestión tecnológica la empresa familiar Wayta Inn cuenta con una computadora y una impresora en el área de recepción, lo cual dada la cantidad de habitaciones se considera que es lo adecuado, además de que se le da la mayor utilidad posible; en la lavandería hay solo una lavadora la cual es suficiente, sin embargo, hacen falta secadoras para facilitar el trabajo del personal; las habitaciones están apropiadamente acondicionadas, aunque se pretende renovar los televisores.

Segundo supuesto específico:

Se evidencian indicadores de crecimiento empresarial según la gestión de la empresa familiar Wayta Inn EIRL en los periodos 2020-2021.

La empresa se orienta hacia un crecimiento más empírico, si bien les ha servido para mantener sus ingresos se observa que el promedio de ingresos en el año 2021 es de S/ 31 363.20; mientras los egresos S/ 17.103,30 haciendo una diferencia positiva de S/ 14 259.90; a pesar de la situación de la pandemia la empresa ha logrado hasta cierto punto mantener sus ingresos, pero también se tiene prestamos realizados con el fin de incrementar la infraestructura del hotel para recibir y albergar a más turistas.

Tercer supuesto específico:

La práctica del liderazgo familiar es poco favorable en la gestión de la empresa Wayta Inn EIRL en los periodos 2020-2021.

El liderazgo familiar no está debidamente establecido de manera científica, ni mucho menos establecida en un documento de gestión, lo cual provoca que apelen a su experiencia, donde mayormente la administración recae en la esposa o en sus familiares, cuando no debería ser así. De acuerdo con la tabla 20 se tiene que ambos dueños realizan las funciones de liderazgo en la empresa y también toman las decisiones de forma organizada, pero la que mayormente lidera el hotel es la esposa, ella se encarga de la administración y los contactos. En ausencia de los dueños asume la administración la prima de la esposa.

Cuarto supuesto específico:

La participación familiar muestra ligera solidez en la gestión de la empresa Wayta Inn EIRL en los periodos 2020-2021.

Debido a que la familia no tiene tareas debidamente definidas a través de una estructura organizacional funcional, se presentan casos en los cuales no existe una integración de todos los colaboradores con los objetivos de la empresa. Asimismo, según la tabla 20, en cuanto a la participación de otros familiares los dueños consideran que se han tenido experiencias buenas y no tan buenas, va de la mano con el grado de confianza que tengan en ellos. Se permite que otros familiares participen en situaciones como temporadas altas en el servicio, en las que se requiera mano de obra no tan calificada. Los dueños sienten que hay un alto grado de confianza hacia con los colaboradores, de igual modo el personal percibe lo mismo ya que se sienten tratados como en familia y se toman en cuenta sus opiniones, pero esto no siempre ocurre debido a que algunos de los colaboradores no se integran.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

DE UNA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE LA GESTIÓN FAMILIAR DE LA EMPRESA WAYTA INN E.I.R.L

5.1. Fundamentación

La empresa familiar Wayta Inn EIRL viene cumpliendo con su objeto social, pero en base a la *“administración empírica”*, principalmente porque las empresas hoteleras de la provincia del Cusco han encontrado un nicho de mercado en ofrecer alojamiento a turistas o huéspedes, de paso o permanente, condicionado al pago de la prestación o servicio ofrecidos o solicitados por el cliente.

Según datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, al año 2017 el departamento de Cusco contó con un total de 2 028 hospedajes, asimismo cuenta con el puesto 12 en el índice de competitividad regional, con una afluencia de 2 297 982 visitantes extranjeros y 973 573 visitantes nacionales. Esta afluencia considerable de turistas nacionales y extranjeros a provocado el incremento considerable de empresas hoteleras en la última década, de manera que la forma de administración es realizada en base a la experiencia y principalmente la imitación de las demás empresas exitosas en este rubro, para analizar sus métodos y resultados, lo cual provoca que muchas empresas hoteleras no tengan su propia identidad y mucho menos competitividad o generen ventajas competitivas frente a sus directos competidores.

Como se ha mencionado anteriormente la Empresa Wayta Inn EIRL, viene centrando su análisis de su gestión empresarial en la *“experiencia práctica”*, donde la forma de gerenciar de la empresa familiar se centra en adoptar las técnicas empleadas en los casos exitosos como referentes para realizar sus actividades. Encontrándose entre sus principales carencias como el análisis FODA para la elaboración de la misión, visión, objetivo, estructura organizacional funcional, módulo financiero (gestión de la contabilidad general

y analítica) y financiación para ampliación de la infraestructura y posibles sucursales en la provincia del Cusco, Urubamba y Machupicchu.

La propuesta se fundamenta en la administración científica porque es el primer paso para que la empresa familiar Wayta Inn EIRL, provoque un cambio de dirección en la gestión familiar que viene realizando, permitiendo una mayor especialización de los puestos de trabajo, eficiencia de los colaboradores, aplicación de la división del trabajo con funciones establecidas, discriminación del trabajo manual y mental, promover la productividad y la compensación económica que acuerdo a lo que produce el colaborador y la promoción o incentivo a los colaboradores. Algunas desventajas de la administración científica es la comunicación interna descendente, orientado al cumplimiento de las normas, no pudiendo opinar ni aportar, pero esta situación no ocurre en la empresa debido a que la línea de mando es casi directa e incluso se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, por tanto, tampoco se pierde la unidad de mando y no genera conflicto en los colaboradores, en el caso de promover le individualismo para maximizar la eficiencia, es operativo en la empresa porque el personal no es numeroso, y las tareas incluso son compartidas, de esta forma, las ventajas de la administración científica son pertinentes.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo general

Establecer la estrategia y estructura organizacional, módulo financiero y mecanismos de financiación de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL.

5.2.2. Objetivos específicos

- a) Analizar la estrategia y estructura organizacional de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL.
- b) Analizar el módulo financiero de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL.
- c) Analizar los mecanismos de financiación de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL.

5.3. Metodología

La metodología de la propuesta está en relación con la ejecución de los objetivos propuestos en el numeral 5.2.

5.3.1. Estrategia y estructura organizacional de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL

A. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Se realizó un análisis FODA para determinar los factores internos y externos que afectan directamente a la empresa familiar Wayta Inn EIRL, teniendo en cuenta aspectos como el análisis del mercado, políticas, reglamentaciones y viabilidad de la propuesta.

Tabla 21

Matriz FODA de la Empresa Wayta Inn EIRL

Factores	Fortalezas	Debilidades
Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicación, responsabilidad y eficiente servicio. ▪ Innovación dentro del mercado referencial. ▪ Calidad y precio del servicio ofrecido. ▪ Atención oportuna en los procesos realizados. ▪ Capacidad de diversificación para ofrecer servicios en el mercado turístico. ▪ Conocimiento y experticia del mercado turístico - hotelero. ▪ Apoyo familiar cuando la organización lo requiera. ▪ Ofrecer un servicio caracterizado por un trato familiar(calidez). ▪ Red de contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco personal de planta. ▪ Sin recursos tecnológicos modernos para la administración. ▪ Sin estructura organizacional. ▪ Sin módulo financiero. ▪ Falta de conocimiento de la norma para acceder a créditos ▪ La empresa no maneja soporte virtual al cliente. ▪ Falta de seguimiento a los clientes post venta. ▪ Carencia de planificación estratégica de la empresa. ▪ Falta de identificación con la empresa de parte de los colaboradores ▪ Carencia de filosofía empresarial. ▪ Ubicación alejada del centro histórico.
	Oportunidades	Amenazas
Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio nicho de mercado. ▪ Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas afines. ▪ Infraestructura ampliable con la finalidad de incrementar el segmento de clientes. ▪ Posibilidad de genera más ventas debido a la difusión del servicio ofertado. ▪ Crecimiento del mercado corporativo en Cusco. ▪ Posibilidad de generar negocios complementarios. ▪ El estado promueve y genera proyectos para el rubro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios tecnológicos. ▪ Cambios socioeconómicos negativos. ▪ Clientes que no se fidelicen con el servicio. ▪ Pandemia COVID – 19. ▪ Implementación del aeropuerto de Chinchero. ▪ Saturación del mercado, nuevos hoteles en la zona.

Como se puede observar en la tabla 21, se puede observar que las debilidades y amenazas están afectando a la empresa familiar, entendiéndose que por más que haya ingresos en el

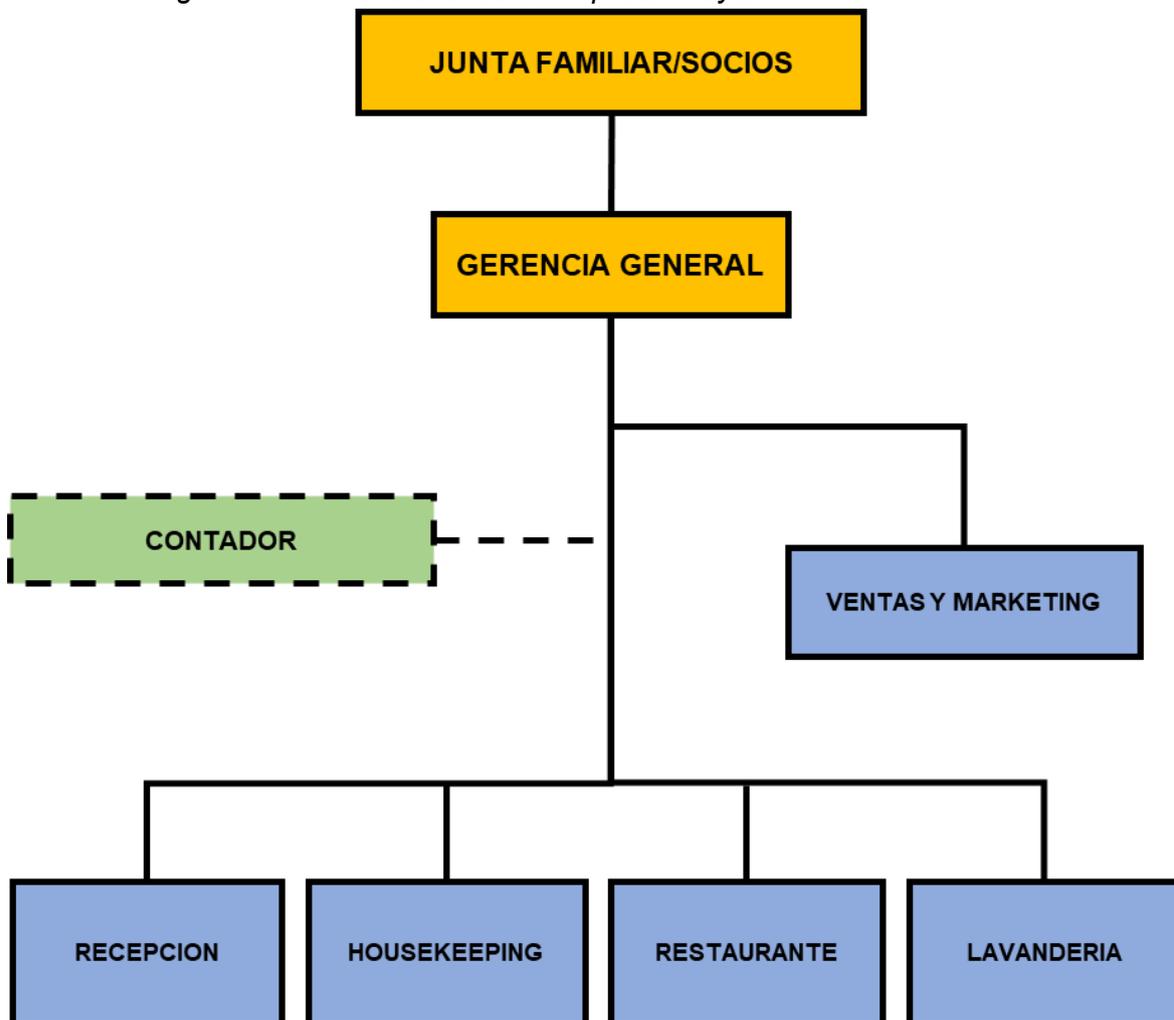
año 2021 de S/ 31 363.20; mientras los egresos S/ 17.103,30 haciendo una diferencia positiva de S/ 14 259.90; a esta diferencia es importante mencionar que cuenta con un préstamo que viene pagando, en un aproximado referencial de S/ 10 000.00, de tal manera queda un aproximado de S/ 4 259.90, de esta forma la empresa no estaría generando las ganancias necesarias para mejoras posteriores y tampoco se está cumpliendo con pagar a los integrantes de la familia, debido a que no tienen las tareas debidamente definidas.

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Habiendo realizado el análisis FODA de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL, se propone una estructura funcional que estaría conformada de la siguiente manera:

Figura 12

Estructura organizacional funcional de la Empresa Wayta Inn E.I.R.L.



La Empresa Familiar Wayta Inn EIRL estará conformada por los siguientes puestos funcionales de trabajo:

a. Junta familiar de socios**Funciones clave:**

- Tener una reunión anual de manera obligatoria.
- Designar al gerente general y su remuneración.
- Generar un plan de sucesión.
- Pronunciarse sobre la gestión y los resultados económicos presentados en los estados financieros.
- Resolver sobre la aplicación de utilidades, si las hubiere.
- Decidir sobre la transformación, sucesión, reorganización, disolución y liquidación de la empresa.
- Decidir sobre la modificación parcial o total del estatuto de la empresa.

b. Gerente General**Requisitos del Puesto:**

- Título profesional de administrador de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.
- Experiencia laboral mínima de 3 años.
- Experiencia laboral como Gerente General mínima de 2 años o afines. (Deseable)
- Conocimientos prácticos de MS Office; se valorarán conocimientos de software de gestión hotelera
- Dominio del idioma inglés a nivel intermedio.
- Capacidad de toma de decisiones.

Funciones Clave:

- Definir, implementar y evaluar la estrategia de crecimiento de corto y largo plazo de la empresa.
- Planificar, dirigir y analizar la gestión económica, financiera y tributaria.
- Ampliar la cartera de clientes, generar red de contactos y gestionar la retención de los clientes clave.
- Planificar y dirigir el mantenimiento de la infraestructura de hotel.
- Elaborar y presentar informes a la junta general de socios/familiares.
- Realizar el taseo o asignación de habitaciones
- Comunicarse con los clientes cuando sea apropiado (resolver dudas, quejas u otros).
- Registrar los ingresos y egresos de la empresa de manera diaria.

- Control del inventario de la empresa.
- Coordinar el abastecimiento de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

c. Ventas y marketing

Requisitos:

- Bachiller, egresado o técnico en las carreras de administración, marketing o afines.
- Experiencia mínima de 1 año en funciones de publicidad y marketing.
- Manejo de programas de edición de fotografías y videos.
- Conocimientos de informática.
- Habilidades de comunicación verbal y escrita.

Funciones:

- Elaborar y estructurar un plan de marketing para la empresa.
- Generar mensualmente un programa de contenido de las redes sociales (Facebook, Instagram, WhastApp, Tik Tok)
- Revisar todos los canales de venta (Booking, Trivago, Airbnb, etc)
- Generar informes de las ventas y reservaciones de los servicios del hotel.
- Realizar la atención de la recepción del hotel de ser necesario.
- Otras funciones que se le asigne.

d. Contador

Puede ser tercerizado u outsourcing

Requisitos:

- Titulado y colegiado de la carrera de contabilidad.
- Experiencia general de 2 años
- Curso de especialización en NIFF o Diplomado en Tributación (deseable).
- Experiencia mínima de 1 año en liquidación de impuestos, detracciones, percepciones, retenciones, estados financieros y atención de fiscalizaciones.
- Excel intermedio.
- Experiencia en NIFF.
- Experiencia en Activos Fijos.
- Experiencia en elaboración de libros contables.

Funciones Clave:

- Elaborar los libros contables: Libro diario, registro de compras y registro de ventas y la impresión de los mismos.
- Declaración de IGV y renta mensual.
- Realizar y elaborar la declaración de planilla/PDT Plame y AFP
- Declaración de renta anual.
- Elaboración del balance de la empresa.
- Revisión de la documentación (facturas/boletas de compras y facturas/boletas de ventas), para la bancarización u otros.
- Declaración de impuestos.
- Elaboración de los estados financieros de la empresa.
- Asesoría en diversos temas contables que la empresa requiera.

e. Recepcionista**Requisitos:**

- Formación técnica en hotelería, o afines.
- Dominio del idioma local y nivel intermedio del idioma inglés
- Experiencia general 2 años (deseable)
- Experiencia específica 1 año (deseable)
- Conocimientos de informática, en especial del paquete office y programas de facturación
- Habilidades de comunicación, tanto verbal como escrita.
- Confidencialidad y discreción.

Funciones Clave:

- Brindar atención a los clientes que ingresan al establecimiento.
- Resolver consultas y brindar información del hotel e información turística.
- Monitorear y controlar sobre personas que ingresan y salen del establecimiento.
- Llevar a cabo el registro de los turistas o visitantes nacionales y extranjeros.
- Captar las llamadas telefónicas y canalizarlas de forma oportuna y adecuada.
- Realizar cobros y emitir comprobantes de pago.
- Mantener organizada la recepción.
- Y demás funciones indicadas por el Gerente de la Empresa.

f. Nochero**Requisitos:**

- Formación técnica en hotelería, o afines.
- Dominio del idioma local y nivel intermedio del idioma inglés
- Experiencia general 1 años (deseable)
- Experiencia específica 1 año (deseable)
- Conocimientos de informática, en especial del paquete office y programas de facturación
- Habilidades de comunicación, tanto verbal como escrita.
- Confidencialidad y discreción.

Funciones clave:

- Brindar atención a los clientes que ingresan al establecimiento.
- Resolver consultas y brindar información del hotel.
- Monitorear y controlar sobre personas que ingresan y salen del establecimiento en durante el horario nocturno.
- Llevar a cabo el registro de los turistas o visitantes nacionales y extranjeros.
- Captar las llamadas telefónicas y canalizarlas de forma oportuna y adecuada.
- Realizar cobros y emitir comprobantes de pago.
- Realizar los despertadores programados.
- Y demás funciones indicadas por el Gerente de la Empresa.

g. Housekeeping**Requisitos:**

- Estudios secundarios concluidos
- Tener experiencia en el rubro
- Habilidades de comunicación.
- Confidencialidad y discreción.

Funciones Clave:

- Realizar la limpieza de las habitaciones.
- Mantener en perfectas condiciones las habitaciones del Hotel.
- Elaborar los informes diarios del estado real de habitaciones
- Realizar y mantener un inventario de toda la lencería, uniformes del personal, mobiliario, equipos y materiales requeridos por el departamento y el hotel.

- Control y requerimiento de los insumos necesarios para realizar sus actividades de limpieza.
- Y demás funciones indicadas por el Gerente de la Empresa.

h. Personal de limpieza

Requisitos:

- Estudios técnicos o secundarios concluidos.
- Experiencia en servicio de limpieza.

Funciones Clave:

- Mantener en perfecto estado la limpieza y orden los pasillos y áreas públicas del hotel.
- Limpieza, almacenaje y suministro de áreas designadas de las instalaciones (limpieza de polvo, barrer, aspirar, fregar, limpiar áreas de salidas de aire, etc.)
- Realizar la documentación de las actividades rutinarias de mantenimiento e inspección.
- Llevar a cabo las tareas de limpieza del hotel de manera profunda y realizar las actividades de housekeeping de ser necesario.
- Colaborar con el resto de personal.
- Seguir estrictamente las normativas de seguridad y salud.
- Y demás funciones indicadas por el Gerente de la Empresa.

i. Restaurant

Requisitos:

- Estudios técnicos en cocina (Deseable)
- Experiencia mínima 1 año (deseable)

Funciones Clave:

- Atención del desayuno a los huéspedes.
- Elaboración del menú de los comensales en coordinación con la administración.
- Dirigir al personal de apoyo en la cocina de ser el caso.
- Tomar decisiones administrativas sobre lo que se sirve en el restaurante.
- Funcionamiento eficiente de la cocina.
- Coordinar actividades de limpieza con el personal encargado.
- Control y requerimiento de los insumos del restaurante.

- Demas actividades designadas por el gerente general.

j. Ayudante de cocina

Requisitos:

- Secundaria completa

Funciones Clave:

- Atención del desayuno a los huéspedes.
- Servir el desayuno y almuerzo a los huéspedes.
- Ayudar en las funciones al encargado del restaurante.
- Funcionamiento eficiente de la cocina.
- Coordinar actividades de limpieza con el personal encargado.
- Demas actividades designadas por el gerente general.

k. Lavandería

Requisitos:

- Estudios técnicos o secundarios concluidos.

Funciones Clave:

- Recepcionar, clasificar y preparar sábanas, frazadas, cortinas y demás para su limpieza.
- Realizar el lavado acucioso de la ropa de cama y demás enseres.
- Realizar el lavado en seco de ropa de cama y demás enseres.
- Realizar el secado, planchado y embolsado de ropa de cama y demás enseres.
- Organizar y lavar el área de lavandería.
- Control y requerimiento de los recursos necesarios para realizar sus actividades.
- Demas actividades que le designe el gerente general

C. ESTILOS DE LIDERAZGO

El liderazgo es fundamental en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL, debido a este depende la capacidad de transformación y el futuro la empresa. Sin un liderazgo claro y determinante, la empresa puede hacer aguas fácilmente y despistarse de sus objetivos a corto y largo plazo. Pero, no todas las empresas tienen el mismo liderazgo, porque no todas las empresas tienen a los mismos líderes, ni idénticas proyecciones de futuro.

Principales tipos de liderazgo a ser practicados en la empresa

Ha quedado claro que no todos los liderazgos son iguales. Respondiendo a la interrogante ¿cuáles son los que habitualmente se aplican en las empresas? De acuerdo con estudio realizados, se confirma un total de cinco, que son los siguientes, ordenados según las preferencias manifestadas por los trabajadores en hoteles debidamente encuestados:

1. Liderazgo transformacional

Se centra en el capital humano, en los miembros de su organización, para conseguir el cambio que busca. Sabe que la transformación de la empresa sólo es posible a través de ellos, por eso les valora, les invita a participar y les motiva. Su actitud potencia el compromiso de los trabajadores y su implicación en los proyectos que los asumen como propios. Hacer crecer al equipo.

2. Liderazgo democrático o participativo

Este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

3. Liderazgo laissez-faire/o delegativo

Es un estilo de no intervención y falta de retroalimentación o feedback regular. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación necesitan menos supervisión para ser productivos. Se puede aplicar cuando las organizaciones o los equipos son muy maduros.

4. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. Típico de equipos de ventas, comerciales y demás según la estructura organizacional propuesta.

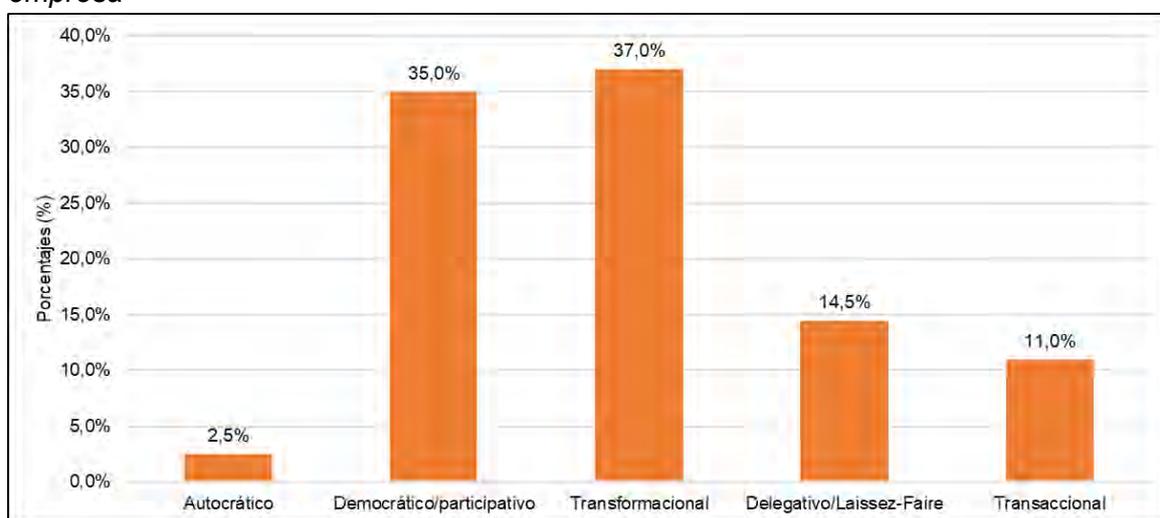
5. Liderazgo autocrático

Permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

En la siguiente figura se muestra el liderazgo deseado a ser desplegado durante el desarrollo de las actividades de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL

Figura 13

Proporción de la práctica de los estilos de liderazgo en desarrollo de las actividades de la empresa



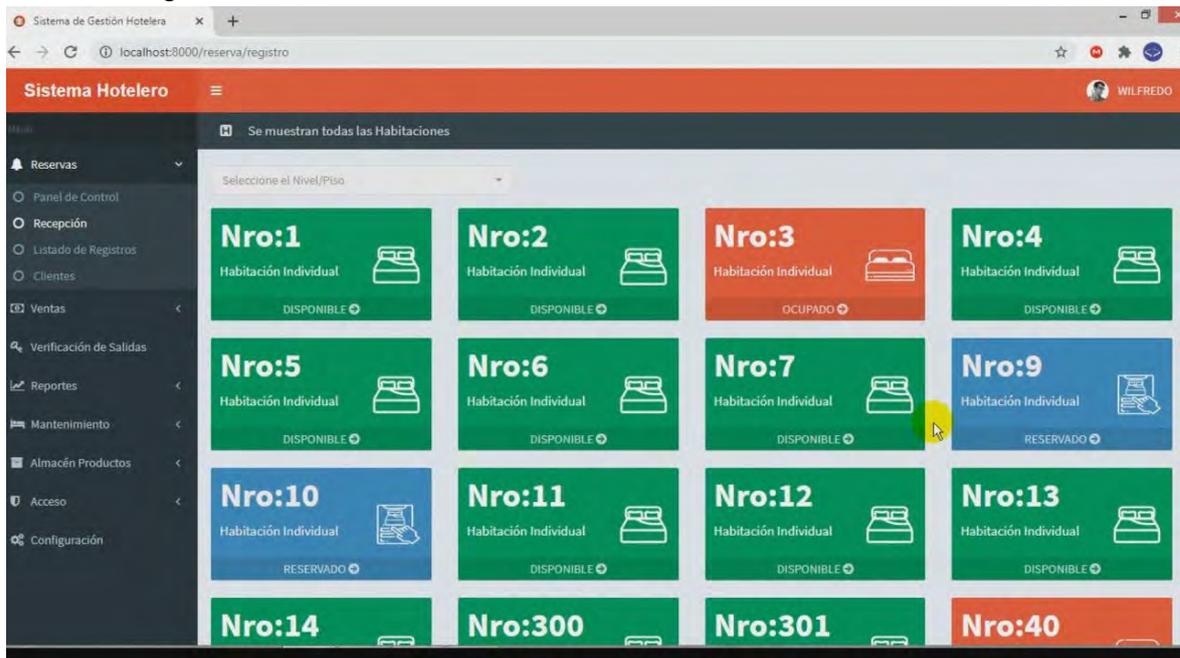
En la figura anterior muestra la proporción combinada de los estilos de liderazgo a ser desplegado en las diversas actividades de la empresa.

D. SISTEMA DE GESTIÓN HOTELERA

El sistema integrado de gestión hotelera que reúne todas las herramientas para administrar un negocio hotelero de forma sencilla y eficiente.

Este programa informático estará orientado a ganar productividad, eficiencia y tiempo. Contará con un motor de reservas, integración con agencias de viajes en línea y gestión de ingresos sincronizados. Gestionando el hotel de manera automática desde cualquier lugar.

Figura 14
Sistema de gestión hotelera



Este sistema deberá contener:

- Registro de todo el personal
- Registro de habitaciones por categorías
- Registro de turistas extranjeros y nacionales
- Registro de servicio por fechas
- Registro de tarifas y facturación
- Disponibilidad de habitaciones y características

Este sistema puede ser elaborado por un ingeniero informático o adquirir los servicios de empresas dedicadas a la implementación de sistemas de administración hotelera.

E. CUADRO DE ASIGNACIÓN Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

Tabla 22

Cuadro de asignación y remuneración del personal del Hotel Wayta Inn

EMPRESA:		Empresa Familiar Wayta Inn EIRL						
DEPENDENCIA: JUNTA FAMILIAR / SOCIOS							AÑO:	2022
Nro. Orden	Unidad Orgánica Nomenclatura	Numero Cargos	Mensual	Anual	Permanente	Contratado	Por servicios de terceros	Obs.
1	FAMILIAR 1	1	0,40	0,40*12	X			DIVIDENDO
2	FAMILIAR 2	1	0,30	0,30*12	X			DIVIDENDO
3	FAMILIAR 3	1	0,30	0,30*12	X			DIVIDENDO
DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL							AÑO:	2022
Nro. Orden	Unidad Orgánica Nomenclatura	Numero Cargos	Mensual	Anual	Permanente	Contratado	Por servicios de terceros	Obs.
1	GERENTE	1	S/3200,0	S/38.400,0	X			
2	VENTAS Y MARKETING	1	S/1000,0	S/12.000,0		X		
SUBTOTAL			S/4.200,0	S/50.400,0				
DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL							AÑO:	2022
Nro. Orden	Unidad Orgánica Nomenclatura	Numero Cargos	Mensual	Anual	Permanente	Contratado	Por servicios de terceros	Obs.
1	CONTADOR	1	S/300,0	S/3.600,0			X	OUTSOURCING
SUBTOTAL			S/300,0	S/3.600,0				
DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL							AÑO:	2022
Nro. Orden	Unidad Orgánica Nomenclatura	Numero Cargos	Mensual	Anual	Permanente	Contratado	Por servicios de terceros	Obs.
1	RECEPCIONISTA	1	S/930,00	S/11.160,00		X		
2	NOCHERO	1	S/800,00	S/9.600,00			X	Temporada alta
3	HOUSEKEEPING	1	S/1000,00	S/12.000,00		X		
4	PERSONAL DE LIMPIEZA	1	S/750,00	S/9.000,00			X	Temporada alta / Horario flexible

5	PERSONAL ENCARGADO DE RESTAURANT	1	S/1000,00	S/12.000,00		X		
6	AYUDANTE DE COCINA	1	S/600,00	S/7.200,00			X	Temporada alta/ horario flexible
7	LAVANDERIA	1	S/500,00	S/6.000,00		X		3 dias por semana
SUBTOTAL			S/5.580,00	S/66.960,00				
TOTAL			S/10.080,00	S/120.960,00				

Se entiende que la empresa debe asociarse al Régimen Mype Tributario o afines, que le otorguen la posibilidad de no acarrear gastos de planilla de los trabajadores, porque, les correspondería CTS, aguinaldos, vacaciones y seguro de salud (deducciones por ley del trabajador), pagos adicionales que podrían generar a la empresa más egresos por concepto de pago de personal.

5.3.2. Módulo financiero de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL

Se realizó un análisis de los ingresos, activos, gastos o egresos y el flujo de caja con TIR y VAN de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL.

Tabla 23

Análisis de los ingresos, activos, gastos o egresos

EMPRESA FAMILIAR WAYTA INN EIRL SIMULACIÓN MENSUAL 2022

INGRESOS		TOTAL
Ventas	S/	45.363,20
Otros ingresos por alquiler	S/	6.000,00
TOTAL DE INGRESOS	S/	51.363,20
ACTIVOS		TOTAL
Activos Corrientes		
Cajas y bancos	S/	313.673,17
Ctas por cobrar	S/	14.000,00
Activo Fijo	S/	870.500,00
Total Activos Corrientes	S/	1.198.173,17
Activos No Corrientes		
Muebles y enseres	S/	225.666,90
Depreciación muebles y enseres	S/	45.133,38
Equipo de transportes	S/	10.800,00
Depreciación del equipo de transportes	S/	1.080,00
Total Activos No Corrientes	S/	190.253,52
TOTAL ACTIVOS	S/	1.388.426,69
GASTOS OPERATIVOS		TOTAL
Especialista en logística y administración de ventas	S/	2.500,00
Recepcionista	S/	500,00
Personal de lavandería	S/	500,00
Personal encargado del restaurant	S/	1.000,00
Personal de limpieza	S/	500,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	S/	5.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		TOTAL
Gerente General	S/	2.500,00
Asistente Administrativo	S/	400,00
Servicios varios	S/	1.485,00
Contador (Outsourcing)	S/	300,00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/	4.685,00
GASTOS COMERCIALES		TOTAL
Material de escritorio	S/	100,00
Publicidad	S/	200,00
Material de limpieza	S/	500,00
TOTAL DE GASTOS COMERCIALES	S/	800,00
TOTAL GASTOS	S/	10.485,00

Tabla 24
Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO														
EMPRESA FAMILIAR WAYTA INN EIRL														
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingreso por ventas		S/. 51.363,20	S/. 51.363,20	S/. 51.363,20										
Gastos preoperativos	S/. 0,00													
Activos fijos	S/. 1.388.426,69													
CTN														
Costos operativos		S/. 5.000,00	S/. 5.000,00											
Costos administrativos		S/. 4.685,00	S/. 4.685,00											
Gastos comerciales		S/. 800,00	S/. 800,00											
IMPUESTOS IGV - (IGV VENTA - IGV COMPRA)		S/. 7.486,51	S/. 7.486,51											
IMPUESTO A LA RENTA 1,5%		S/. 652,92	S/. 652,92											
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO / BENEFICIO	-S/. 1.388.426,69	S/. 32.738,77	S/. 32.738,77											
PERIODO DE RECUPERO DE INVERSIÓN		-S/. 1.355.687,92	-S/. 1.322.949,14	-S/. 1.290.210,37	-S/. 1.257.471,60	-S/. 1.224.732,83	-S/. 1.191.994,05	-S/. 1.159.255,28	-S/. 1.126.516,51	-S/. 1.093.777,73	-S/. 1.061.038,96	-S/. 1.028.300,19	-S/. 995.561,42	

	Primer año	Tercer año
Costo de Oportunidad / Dejas de lado	10%	10%
TIR	-16%	0%
VAN	-S/ 1.165.354,78	S/ 13,240.94

El presente flujo de caja muestra las acciones de la empresa en su primer año de funcionamiento es por ello que se muestra aún un TIR negativo y pasa lo mismo con el VAN, sin embargo, en el tercer año de funcionamiento la empresa recuperó la inversión inicial, donde el TIR es 0 y el VAN asume un valor positivo de 13,240.94. Esto indica que en el tiempo la empresa será rentable, siempre y cuando se tenga en cuenta una óptima capacidad de gestión de la empresa.

De los resultados del flujo de caja nos da a entender que a la empresa le ha costado al menos 3 años para recuperar su inversión.

5.3.3. Mecanismos de financiación de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL

En la siguiente tabla se tiene un cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de la financiación a la cual puede acceder la empresa.

Tabla 25

Comparativa de los mecanismos de financiación de la Empresa Wayta Inn EIRL

Mecanismos	Ventaja	Desventajas
Inversión privada	Pocos requisitos de acceso. Se puede acceder casi al 100% del monto necesario.	El reembolso es de acuerdo con el porcentaje de utilidad dependiendo de la participación de los familiares o socios de la empresa.
Bancos	Posibilidad de financiar los solicitado hasta un promedio del 50% o algo más según la entidad bancaria.	Se debe cumplir con varios requisitos para acceder al financiamiento.
Microfinancieras	Brindan apoyo a distintos proyectos empresariales, cubriendo parte de la financiación solicitada.	En caso de no tener historial creditico favorable no otorgan montos considerables.
Financiamiento Mincetur	Financiamiento para empresas exportadoras	No se ajusta a las necesidades de la empresa hotelera
Fondo Mipyme	Financiamiento para empresas exportadoras, estableciendo medidas tributarias de simplificación de procedimientos y permisos	Centrado en el desarrollo productivo de la micro, pequeña y mediana empresa.
Fondo Crecer	Dispone de coberturas, créditos e inversiones, ofrece garantías de créditos para mejorar el financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).	Con cierto favorecimiento a las empresas exportadoras hasta con 30 millones de dólares.
Préstamos Cofide para MYPES	Permite financiar capital de trabajo y activos fijos de montos en promedio de S/ 50,000 y hasta S/ 100,000. El plazo de vigencia del Fondo MIPYME será de 10 años.	Es necesario contar con políticas, estrategias y objetivos del fondo debidamente establecidas.

La mejor opción es la inversión privada porque no genera intereses, pero el caso es el dividendo de las utilidades que genera la empresa, en este aspecto habrá que tener cuidado en negociar con los socios o familiares.

5.4. Presupuesto de la propuesta

Tabla 26

Presupuesto de la propuesta

Actividades	Materiales o personal	Presupuesto
Análisis de la propuesta y resultados de la investigación.	- Propietarios/Familiares - Gerente	S/ 0.00
Reunión para consensuar puntos de vista y alcances del análisis de la propuesta y resultados de la investigación.	- Materiales de escritorio - Viáticos y costos adicionales	S/ 50.00 S/ 300.00
Total		S/ 350.00

Como se puede observar la realización de las actividades mayormente depende de la participación de los propietarios o familiares involucrados, juntamente con el gerente de la empresa, con la finalidad de mejorar y alcanzar una administración científica, capaz de responder a las necesidades de los clientes.

5.5. Cronograma de actividades

Tabla 27

Presupuesto de la propuesta

Actividad	Responsables	Duración	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Análisis de la propuesta y resultados de la investigación.	Propietarios/Familiares y gerente	2 meses	x	x			x	x												
Reunión para consensuar puntos de vista y alcances del análisis de la propuesta y resultados de la investigación.	Propietarios/Familiares, gerente y personal de marketing	2 mes												x	x	x		x	x	x

Según el cronograma de actividades esto puede durar un máximo de 4 meses, porque la investigación realizada ya cuenta con un análisis sesudo de los aspectos que mayormente adolece a la empresa.

CONCLUSIONES

Primera:

Los hallazgos del estudio evidencian una orientación por parte de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL por la administración empírica; por parte de los familiares que gerencian o la administran, consideran basarse en el análisis de la gestión mediante la experiencia, empleando experiencias previamente comprobadas o imitando a empresas hoteleras exitosas, donde la experiencia práctica es la principal fuente de análisis para gerenciar y dar soluciones a los problemas a ser enfrentados por la empresa, asimismo las acciones no reflejan un adecuado desarrollo del procedimiento administrativo. Este tipo de administración en cierta forma contribuye a mantener cierta estabilidad, pero no alcanza niveles óptimos de competitividad frente a sus competidores, y de acuerdo con el análisis de los ingresos y egresos se observa que la utilidad generada es considerable, pero como actualmente tiene un crédito por pagar, las utilidades no permiten ahorrar y realizar los pagos respectivos en beneficios de los propietarios o familiares. La gestión administrativa no está implementada dentro de la organización lo que ocasiona que no se haga el uso correcto de los recursos que posee, sin embargo, dado la coyuntura de la pandemia que se viene atravesando, el hotel ha sabido permanecer en el mercado inclusive ingresando a mercados corporativos más amplios pese a la pandemia.

Segunda:

En el caso de la implementación de la gestión tecnológica se evidencia que el hotel se encuentra en condiciones poco favorables para atender una mayor afluencia de turistas extranjeros y nacionales, en el caso de darse esta situación, no cuenta con un sistema de administración hotelera y tampoco cuenta con un módulo financiero en el cual se refleje la fluctuación de los ingresos, activos, gastos o egresos y el respectivo flujo de caja para evaluar la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN), con la finalidad de monitorear los ingresos y egresos de la empresa. Asimismo, no cuenta con equipos de cómputo para una atención virtual en tiempo real, el servicio de lavandería cuenta con solo una lavadora y no tiene una secadora, ni una plancha industrial para acelerar el secado de las ropas de cama y demás enseres de las habitaciones. Sin embargo, la implementación con la que cuenta abastece a la afluencia diaria del hotel.

Tercera:

Los resultados de la entrevista y el análisis documental muestran a la empresa con un crecimiento parcial, siendo notorio que solamente está realizando operaciones con el fin de pagar el crédito adquirido, el mismo que debería estar dotando de más ingresos, dado por cumplimiento parcial de los objetivos previstos en los últimos 3 años, a pesar de que la pandemia les ha afectado, ha mantenido los ingresos, pero sin generar competitividad y ventaja competitiva frente a sus directos competidores.

Cuarta:

El grado de liderazgo familiar no está debidamente orientado o no adoptan un estilo estratégico, pues se observa situaciones en las cuales se despliega un liderazgo autoritario o participativo, pero no resulta ser muy productivo, debido a que no cuentan con una estructura organizacional funcional, que indique quien asume las responsabilidades en la empresa y hasta que medida pueden intervenir en la toma de decisiones o si esta es plenamente compartida, también no cuentan con documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones, esto acarrea problemas al momento de contratar personal, para atención de los diferentes servicios, esta situación no favorece al trabajo en equipo.

Quinta:

Respecto al comportamiento de los familiares que administran la empresa, se observa una mayor participación de los esposos, pero cuando alguien de ellos está ocupado delegan funciones a la prima de la esposa, de manera que no cuentan con un personal que a su vez gerencie pertinentemente la empresa en ausencia de los propietarios, los hijos solo asumen otras funciones distintas a la administración del hotel, en cuanto a otros familiares solo asumen funciones que no requiere mucha mano de obra calificada y en temporadas altas. De esta forma, no hay capacidad para delegar funciones, con el fin de que la empresa lleve a cabo sus operaciones de forma adecuada, en estricto cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

Primera:

Proponer a los propietarios de la Empresa Familiar la implementación de la propuesta elaborada en el presente estudio, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa que vienen efectuado a la fecha, donde se sugiere centrarse mayormente en una administración científica, el análisis de la información con la que cuenta la empresa es importante para tomar decisiones y enfrentar apropiadamente las diferentes dificultades o situaciones donde se requiera una adecuada capacidad de respuesta por parte de la empresa.

Segunda:

Proponer la inversión en equipos exclusivos para la atención de los clientes, automatización de algunos procesos (lavandería) propios para prestar los servicios y la administración del hotel, tales como laptop y programas informáticos que permita el trabajo remoto y alimentación de la información sin necesidad de encontrarse en el hotel, para lo cual es importante adquirir servicios empresariales como Microsoft Corporativo, equipos con licencias para evitar pérdidas de datos o jaqueo de virus informático, almacenamiento en la nube y demás servicios para la atención de los turistas nacionales y extranjeros.

Tercera:

Proponer la compra o implementación de un sistema de administración contable para realizar el seguimiento de los ingresos y egresos, para tener una mejor idea de la evolución de las utilidades y observar cuales son los gastos que está provocando perdidas. La implementación de este sistema puede ser realizado mediante Outsourcing o también adquiriendo lo servicios de sistemas online, el problema de estos sistemas es que no siempre se ajustan a las necesidades de la empresa.

Cuarta:

Proponer la práctica del liderazgo estratégico por parte de los propietarios, para lo cual es necesario revisar periódicamente el Manual de Organización y Funciones, el mismo que ya se encuentra elaborado juntamente con la estructura organizacional funcional de la empresa. Caracterizando a este tipo de líder por ser planificador que toma decisiones orientadas a los procesos y estructura de la Empresa Familiar Wayta Inn EIRL.

Quinta:

Proponer el trabajo en equipo, el cual debe ser realizado desde los propietarios, para de esta forma contagiar a los colaboradores familiares y no familiares, evitar la desunión o división por diversos motivos, es necesario que la empresa, delegue funciones de este tipo al gerente, para que encabece la implementación de acciones como el compromiso, motivación y comunicación laboral efectiva, orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es recomendable que se elabore el protocolo familiar que delimite las funciones, y la probable inserción de otros familiares a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (1995). *Gestión empresarial. Pequeña micro empresa* (1ra ed.). Lima: Editorial Lucero R. Ltda.
- Araujo, A. J. (2015). Cameralismo: Un antecedente más en la evolución de la administración como ciencia. *Visión Gerencial*, 1(1), 165-180. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545898008>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (4ta ed.). Madrid: McGraw Hill Interamericana de España S.L.
- Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195. Obtenido de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5239
- Braidot, N. P., & Soto, E. (1999). *Las pymes latinoamericanas. Herramientas competitivas para un mundo globalizado* (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Ifema.
- Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora* (1ra ed.). Madrid: Editorial Editex.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2011). *Gestión empresarial en Colombia: Un aporte desde la administración* (1ra ed.). Bogotá: Editorial de la Universidad Nacional de Colombia.
- Callañaupa, J. N. (2019). *Gestión de las empresas familiares y su efecto en la competitividad del negocio, caso: Restaurante Laguna Azul Empresa Individual de Responsabilidad Limitada - Cusco, 2018*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Obtenido de <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4221>
- Carpio, A. E. (2018). *Modelo de gestión administrativo para empresas familiares caso Carvicaucho*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2408>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Colina, F. J., Isea, J. J., & Aldana, J. J. (2021). Impacto del Covid-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *RCS Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 16-31. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145506>
- Cooperación Suiza en Bolivia. (2017). *Guía de gestión empresarial. Guía para el/la facilitador/a*. La Paz, Bolivia: Comisión Episcopal de Educación. Obtenido de <https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/guidegestionambientalweb.pdf>

- Córdoba, S., Vanegas, L., Orozco, A., & Palomares, I. D. (2018). Análisis de las áreas de la gestión empresarial en MIPYMES. *Academia Journals*, 10(3), 759-762. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=144696746&lang=es&site=ehost-live>
- Delgadillo, J. C. (2018). *Gestión estratégica de empresas familiares y su influencia en el sector restaurantepicanterías-2018*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7178>
- Deloitte. (2020). *Gestión de las empresas familiares. Como lograr la ejecución de la visión familiar*. Londres: Deloitte S-Latam, S.C. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/risk/gobierno-corporativo/2020/201221/gestion-de-las-empresas-familiares-como-lograr-la-ejecucion-de-la-vision-familiar.pdf>
- Díaz, E., & León, M. (2014). *Gestión administrativa y comercial en restauración* (1ra ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (8va ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo Grupo Ilhsa S.A.
- Escandon, D. M., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Falconi, J. F., Luna, K. A., Sarmiento, W. H., & Andrade, C. F. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Flores, E., Flores, J. R., & Soler, C. (2019). Gestión de la empresa familiar en armonía con el medio ambiente caso de estudio: Eco-Hotel Árbol de Fuego. *Realidad Empresarial*, 1(8), 21-36. doi:<https://doi.org/10.5377/reuca.v0i8.8868>
- Garrido, V. M. (2006). La familia empresaria. Su protocolo. *Anales de la Academia Matritense del Notariado*, 1(44), 94-123. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3029381>
- Gómez, G. E. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer* (1ra ed.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Goyzueúa, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31), 87-132. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003
- Guinjoan, M., & Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: Preguntas y respuestas* (1ra ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2013). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de Pymes en Colombia. *Informacion Tecnológica*, 25(2), 111-122. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642014000200013&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México DF: McGraw Hill - Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jaramillo, V. H. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 7(2), 56-81. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230285>
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 1(18), 183-195. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (8va ed.). México DF: McGraw Hill Interamerica Editores, S.A. de C.V.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar. Como planificar para la continuidad* (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- López, G. A. (2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica. *Invenio: Revista de investigación académica*, 6(11), 91-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87761110>
- López, W. A. (2016). *Gestión competitiva de las empresas de familia del sector turístico-hotelero en las regiones del centro-occidente colombiano*. Caldas, Colombia: Universidad de Manizales. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/2910>
- Luzón, J. P. (2019). *La gestión empresarial en un enfoque basado en estrategias de ventas de la empresa Autobutique ML EIRL*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal. Obtenido de <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3771>
- Marcelino, M., Baldazo, F. A., & Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, 1(33), 125-139. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412765>
- Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97. Obtenido de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1099>
- Martínez, J. I. (2007). Introducción al protocolo familiar y al consejo de familia. En J. M. Amat, & J. F. Corona, *El protocolo familiar. La experiencia de una década* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

- Matute, G., Lenin, F., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo* (1ra ed.). Lima: Esan Ediciones.
- Mendoza, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>
- Molina, P. A., Botero, S., & Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: Conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 1(41), 116-149. Obtenido de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7974>
- Mora, L. L., Duran, M. E., & Zambrano, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/276/328>
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2003). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure* (1ra ed.). Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Ortiz, E., & Nagles, N. (2013). *Gestión de tecnología e innovación. Teoría, proceso y práctica* (2da ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones EAN.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>
- Peláez, M., & Vargas, G. Á. (2018). *Importancia de la Gestión del Conocimiento para la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624776>
- Pérez, A. I., & Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *3Ciencias*, 1(1), 1-17. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/la-continuidad-en-la-ef-analisis-de-casos/>
- Pizarro, L., Garrido, F. L., & Córdova, D. (2006). *Manual de buen gobierno para empresas familiares* (1ra ed.). Lima: Procapitales.
- Proaño, H. M., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Mejora continua enfocada a los problemas de empresas familiares. *3C Empresa*, 1(1), 29-38. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/mejora-continua-enfocada-los-problemas-empresas-familiares/>
- Ramírez, A. d., Ramírez, R. G., & Calderón, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 1(1), 1-21. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

- Rubio, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial* (1ra ed.). Madrid, España: Departamento Editorial del Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Salas, V. (1996). Economía y gestión de los activos intangibles. *Economía industrial*, 1(307), 17-24. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=139839>
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica* (1ra ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Sánchez, J. R. (2013). *Indicadores de gestión empresarial. De la estrategia a los resultados con el Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral* (1ra ed.). Bloomington: Palibro LLC.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sierra, G. A. (2020). *Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9900>
- Sierra, R. (2001). *Técnicas investigación social. Teoría y ejercicios* (14va ed.). Madrid, España: Thomson Editores Spain, Paraninfo, S.A.
- Solleiro, J. L., & Herrera, A. (2016). Conceptos básicos. En J. L. Solleiro, & R. Castañón, *Gestión tecnológica. Conceptos y prácticas* (1ra ed., págs. 15-34). México DF: CamBioTec A.C.
- Suárez, M. J. (2018). Gestión empresarial: Una paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(8), 44-64. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57>
- Supo, J. (2014). *Seminarios de investigación científica: Metodología de la investigación para las ciencias de la salud* (2da ed.). Arequipa: Bioestadístico EIRL.
- Tabares, R., & López, D. (2015). Estrategias comerciales para la competitividad en una ciudad intermedia: Caso Manizales. *Revista GEON*, 2(2), 54-61. doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.99>
- Tápies, J. (3 de Marzo de 2014). *Liderar desde la familia empresarial*. Obtenido de IESE Business School: <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2014/liderar-desde-la-familia-empresarial/>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (2da ed.). México DF: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Urey, R. J. (2007). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?* (1ra ed.). Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: Grupo Editorial La Hoguera.
- Vásquez, D. A. (2017). *Propuesta de un método de gestión basado en un plan estratégico integral para la empresa San Marcos E.I.R.L.* Arequipa: Universidad

Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6478>

Vázquez, J. (2019). *Guía práctica para la familia empresaria* (1ra ed.). Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Velasco, L. V. (2018). *Gestión empresarial de empresas familiares en la ciudad de Abancay - 2017*. Cusco: Universidad Andina del Cusco. Obtenido de
<https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/2287>

Vélez, D., Holguín, H., De La Hoz, G. A., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia* (1ra ed.). Bogotá, Colombia: Fundes Internacional.

Villasmil, E., Castro, E., & Torres, E. (2010). Gestión administrativa y los recursos financieros asignados para apoyo de la investigación. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5(8), 4-17. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167932>

Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulatio*, 3(3-4), 155-172. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ265922>

ANEXOS

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema: Gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.

Descripción de realidad problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Metodología	Población y muestra	Plan de análisis de la información
El fenómeno de la emergencia sanitaria provocada por el COVID – 19, y sumado a ello la ausencia de mecanismos, reglas, políticas comunicativas, así como la prioridad a los vínculos familiares y las deficiencias en los procesos de sucesión en la gestión de la empresa familiar Wayta Inn EIRL, viene a ser un factor que determino el bajo desarrollo económico de la empresa, teniendo en cuenta la gestión tecnológica, el crecimiento empresarial, el liderazgo familiar y la	Problema general: ¿Cómo es el despliegue de la gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021?	Objetivo general: Examinar el despliegue de la gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.	Tipo de investigación: investigación cualitativa. Nivel de investigación: Exploratorio. Diseño de la investigación: Diseño fenomenológico.	Población: Conformada por los dueños y colaboradores de la Empresa Familiar Wayta Inn E.I.R.L.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Técnica: Entrevista cualitativa La observación participante
	Problemas específicos: 1. ¿Cómo está implementado la gestión tecnológica en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021? 2. ¿Cuál es el grado de crecimiento empresarial de la	Objetivos específicos: 1. Revisar la implementación de la gestión tecnológica en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021. 2. Explorar el grado de crecimiento empresarial de la	Enfoque de investigación: Cualitativo.	Muestra: 7 personas. Muestreo: No probabilístico por conveniencia	Instrumentos: Guía de entrevista Lista de cotejo Recolección de los datos previo cronograma de actividades detallado en coordinación con los participantes del estudio.

<p>participación de la familia.</p>	<p>empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021?</p> <p>3. ¿Cómo es el despliegue del liderazgo en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021?</p> <p>4. ¿Cuál es la forma de participación en la empresa Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021?</p>	<p>empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.</p> <p>3. Identificar el despliegue del liderazgo en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.</p> <p>4. Definir la forma de participación familiar en la empresa Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.</p>			
-------------------------------------	--	---	--	--	--

ANEXO 2
MATRIZ DE CATEGORÍAS DE LA VARIABLE

Tema: Gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.

Tema de estudio	Problema del estudio	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías	Categorías	Subcategorías	
Análisis de la gestión de las empresas familiares	El fenómeno de la emergencia sanitaria provocada por el COVID – 19, y sumado a ello la ausencia de mecanismos, reglas, políticas comunicativas, así como la prioridad a los vínculos familiares y las deficiencias en los procesos de sucesión en la gestión de la empresa familiar Wayta Inn EIRL, viene a ser un factor que determino el bajo	¿Cómo es el despliegue de la gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-20?	Examinar el despliegue de la gestión administrativa de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.	Revisar la implementación de la gestión tecnológica en la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.	Conceptual: La empresa familiar es aquella en la que varios miembros de una misma familia participan como propietarios o gerentes, en forma simultánea o durante algún tiempo. La empresa familiar se la puede analizar desde aquellas que han logrado un nivel de administración sistematizado, hasta las que están en un nivel de estancamiento (Marcelino et al., 2012, pp.127-129).	Gestión tecnológica	Implementación de equipos tecnológicos modernos	
				Explorar el grado de crecimiento empresarial de la empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.			Crecimiento empresarial	Sistema de administración para procedimientos automatizados
				Identificar el despliegue del liderazgo en la		La empresa familiar es la figura		Revisión del balance anual de la ganancia bruta
								Estado de la rentabilidad
						Liderazgo familiar	Satisfacción de los servicios prestados	
							Estilos de liderazgo desplegados	

	desarrollo económico de la empresa, teniendo en cuenta la gestión tecnológica, el crecimiento empresarial, el liderazgo familiar y la participación de la familia.			empresa familiar Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.	empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales, éstas representan alrededor del 70% de las empresas de los países (Jaramillo, 2002, pp.57-58).		Comunicación y motivación por la continuidad y crecimiento de la empresa
				Definir la forma de participación familiar en la empresa Hotel Wayta Inn EIRL del distrito de San Sebastián en tiempos de pandemia, Cusco, periodos 2020-2021.			Operacional: La empresa familiar puede ser estudiada en el grado de su gestión desde la forma en como vienen desarrollando la gestión tecnológica, el crecimiento empresarial, el liderazgo familiar y la participación de la familia.
						Participación de la familia	Confianza entre los miembros de la familia
							Valores familiares
							Identificación con los objetivos de la empresa

Nota: Elaborado y revisado en base a los estudios realizados por Marcelino et al. (2012, pp.127-129) y Jaramillo (2002, pp.57-58) respecto a la empresa familiar y el control de gestión.

ANEXO 3
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS DUEÑOS Y COLABORADORES DE LA
EMPRESA WAYTA INN EIRL

Datos generales de los dueños y colaboradores:

A. Edad: _____ años.

B. Sexo: Masculino Femenino

C. Estado civil

Soltero (a)

Casado (a)

Viudo (a)

Divorciado (a)

Conviviente

D. Nivel de estudios realizados o concluidos:

Primaria

Secundaria

Formación técnica

Universitaria

Actividad laboral

E. Situación laboral: Empleado Desempleado

Situación económica

F. Nivel de ingresos económicos mensuales:

De 500 a 1000 soles

De 1100 a 1500 soles

De 1600 a 2000 soles

De 2100 a 2500 soles

De 2600 a 3000 soles

De 3100 soles a más

Instrucciones:

Estimado dueño (a) y/o colaborador (a), a continuación, se le presentan una serie de preguntas que no tienen una respuesta correcta o incorrecta, concerniente a como la empresa Wayta Inn viene desarrollando su gestión en relación con el cumplimiento de sus objetivos y brindar la atención oportuna, durante el tiempo que permaneció en la empresa.

**1. ¿Cómo es la gestión tecnológica en la empresa familiar Wayta Inn EIRL?
Fundamente su respuesta.**

**2. ¿Con que equipos de cómputo cuenta la empresa familiar Wayta Inn EIRL
con el fin de realizar sus actividades a diario? Fundamente su respuesta.**

**3. ¿Cuál es el estado de crecimiento de la empresa familiar Wayta Inn EIRL?
Fundamente su respuesta.**

**4. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se practica en la empresa familiar Wayta
Inn EIRL? Fundamente su respuesta.**

5. ¿Cómo se desarrolla la comunicación y motivación por la continuidad y crecimiento de la empresa familiar Wayta Inn EIRL? Fundamente su respuesta.

6. ¿Cómo es la participación familiar de cada integrante en la gestión de la empresa familiar Wayta Inn EIRL? Fundamente su respuesta.

7. ¿Cómo es la priorización de los objetivos en la empresa familiar Wayta Inn EIRL? Fundamente su respuesta.

8. ¿Cuál es el grado de confianza entre los miembros de la familia en la empresa Wayta Inn EIRL? Fundamente su respuesta.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

LISTA DE COTEJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR WAYTA INN EIRL

La siguiente lista de cotejo tiene por finalidad evidenciar si la empresa familiar Wayta Inn EIRL tiene los instrumentos de gestión.

DATOS DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:

- Empresa Familiar Wayta Inn EIRL.

FECHA DE LA REVISIÓN : Del miércoles 8 de noviembre al viernes 10 de diciembre del 2021.

REVISORAS : Grecia Escalante Moreano e Idaluz Fiorella Ccoscco Chahua.

Instrumentos de gestión	Tiene		Observaciones
	Si	No	
Estructura organizacional (Organigrama)			
Cuadro de Asignación de Personal (CAP)			
Manual de Organización y Funciones (MOF)			
Presupuesto Analítico de la Empresa			

Plan Operativo Institucional (POI)			
Balance anual financiero			
Guía de Servicios al cliente			
Misión, visión y objetivos estratégicos			
Inventario de control de bienes			
Portal Web y sistema de administración			

ANEXO 4
SOLICITUD PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Cusco, 18 de octubre de 2021.

PARA: **Sra. Jackeline Jiménez Chuquitapa**
Gerente General de Wayta Inn Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Nosotras, **IDALUZ FIORELLA CCOSCCO CHAHUA**, identificada con Documento Nacional de Identidad N°73529493, con domicilio en el Jirón libertad H-4B, distrito de Wanchaq, provincia y región Cusco; y **GRECIA ESCALANTE MOREANO**, identificada con Documento Nacional de Identidad N°73780953, con domicilio en la Avenida Tomás Tuyrutupac N°321, distrito de San Sebastián, provincia y región Cusco nos presentamos ante usted y exponemos:

Que, habiendo realizado nuestros estudios de pregrado en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas. Actualmente venimos desarrollando nuestro trabajo de investigación, y para su culminación es necesario la aplicación de los instrumentos de recojo de datos del estudio, con la finalidad de procesar y analizar los resultados del trabajo de investigación titulado: "**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR WAYTA INN EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DEL CUSCO EN TIEMPOS DE PANDEMIA, PERIODOS 2020-2021**"; y para la aplicación de los instrumentos de investigación, es necesario contar con la autorización respectiva, y culminada esta etapa de aplicación de instrumentos, solicito se me expida la constancia de aplicación de dichos instrumentos.

Por lo expuesto:

Ruego a usted acceder a lo solicitado por ser de justicia.



Idaluz Fiorella Ccoscco Chahua
DNI N°73529493



Grecia Escalante Moreano
DNI N°73780953



ANEXO 5
CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



La Gerente General del Hotel Wayta Inn Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, hace constar que:

La Srta. **Bachiller IDALUZ FIORELLA CCOSCCO CHAHUA**, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 73529493, y la Srta. **Bachiller GRECIA ESCALANTE MOREANO**, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 73780953, ambas egresadas de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, *quienes realizaron la aplicación de los instrumentos de investigación*, previa solicitud escrita y se otorga la autorización de la investigación intitulada: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR WAYTA INN EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DEL CUSCO EN TIEMPOS DE PANDEMIA, PERIODOS 2020 - 2021”**.

Se expide la presente constancia a solicitud de las interesadas para los fines que viere por conveniente.


.....
Jackelin Jimenez Chuquiapa
GERENTE GENERAL
Wayta Inn

Cusco, diciembre del 2021

ANEXO 6
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DEL TRABAJO DE CAMPO







