



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES

### ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO

El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima 2022.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Abogado

**AUTOR:**

Cordova Tinoco, Víctor Antonio ([orcid.org/0000-0002-8404-3766](https://orcid.org/0000-0002-8404-3766))

**ASESOR:**

Dr. Castillo Casa, Julio Edgar ([orcid.org/0000-0002-5647-3611](https://orcid.org/0000-0002-5647-3611))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Derecho de familia, derechos reales, contratos, responsabilidad civil contractual y extracontractual y resolución de conflicto.

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA – PERÚ

2022

### **Dedicatoria**

A dios a mi familia y a mis padres,  
gracias por todo su apoyo durante  
todos estos años de estudio y sobre  
todo por su paciencia.

Gracias Totales.

### **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo la facultad de derecho y sobre todo del docente del curso que me ayudo durante todo el proceso a fin de lograr el deseado título.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>13</b>
1. Tipo y diseño de investigación.....	13
2. Escenario de estudio.....	14
3. Participantes.....	14
4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
5. Procedimientos.....	16
6. Rigor científico.....	16
7. Método de análisis de información.....	17
8. Aspectos éticos.....	17
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>18</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>29</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>30</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>31</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1: Matriz de consistencia	

Anexo 2: Operacionalización/ categorización de la variable

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

Anexo 4: Ficha técnica

Anexo 5: Certificados de validación de expertos

Anexo 6: Base de datos de las variables/transcripción de las entrevistas

Anexo 7: Constancia de haber aplicado el instrumento

Anexo 8: Pantallazo de software de turnitin

Anexo 9: Dictamen de la sustentación de tesis

Anexo 10: Evidencias

## Índice de tablas

Tabla 01. Matriz de categorización	14
Tabla 02. Participantes	15
Tabla 03. Validación de instrumento de datos	16

## Resumen

La investigación titulada “El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima 2022” tuvo como objetivo central analizar de qué manera el arbitraje incide en la solución de controversias suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima 2022.

Asimismo, la investigación presenta un enfoque cualitativo, tipo básico, diseño de teoría fundamentada y nivel descriptivo. El escenario de estudios constó de empresas, tanto trabajadores y propietarios de ellas de Lima, en cuanto a los participantes, se tuvo 6 participantes debido a que son los partícipes estelares del procedimiento. Se empleó como herramienta de recolección de datos la guía de entrevista.

De nuestra investigación resalta como hallazgo el árbitro como un especialista en la resolución de conflicto en árbitros especialistas en familias empresarias, esto nos indica que la empresa de este tipo son una rama más de la línea empresarial y por ende deben de tener una forma de tratamiento sui generis ya que su naturaleza es distinta.

**Palabras clave:** *Arbitraje, solución de conflictos, protocolo familiar, voluntad de socios y acuerdo de socios.*

## Abstract

The research entitled "Arbitration as a mechanism for resolving conflicts arising from breach of family protocol in family businesses in Lima, 2022" was to analyze how arbitration affects the resolution of disputes arising from breach of family protocol in Lima, 2022. family businesses, Lima 2022.

Likewise, the research presents a qualitative approach, basic type, grounded theory design and descriptive level. The study scenario consisted of companies, both workers and owners of them from Lima, in terms of participants, there were 6 participants because they are the star participants in the procedure. The interview guide and the documentary analysis guide were used as data collection tools.

From our research, the arbitrator as a specialist in conflict resolution in arbitrators specialized in business families stands out as a finding, this indicates that the company of this type is one more branch of the business line and therefore they must have a form of treatment sui generis since its nature is different.

**Keywords:** *Arbitration, conflict resolution, family protocol, will of partners and partners agreement.*



## **I. INTRODUCCIÓN**

En el mundo se han desarrollado conglomerados empresariales que mantienen un común denominador y es que son familiares, este hecho constituye un elemento crucial para el inicio de la empresa, es el momento donde se necesita un esfuerzo extra que en la mayoría de los casos solo lo puede dar un genuino interés y este es sin lugar a dudas el de los fundadores. Así también generan conflictos ya que se mezclan los derechos de familia con los laborales. Todos ellos mezclados con temas de edad, parentesco o tiempo de labor la empresa, suscitando expectativas en cada individuo, que valoriza su aporte de manera cómo le conviene o mejor le asigna.

Es así como en el mundo se ha logrado generar un documento que permite que estos temas se normalicen y se dé un tratamiento idóneo y técnico, este es el documento conocido como el protocolo familiar, que es sin lugar a dudas un elemento de ayuda a que las personas dentro de una organización familiar tengan claro lo que se les pide y lo que la empresa les va a dar. Sin embargo, en las legislaciones como la nuestra todavía no está generado el vínculo con la legalidad y no pasa sino a ser un acuerdo interno no vinculante, llegando a ser minimizado su aporte y por si fuera poco olvidado en los archivos de las empresas y de la organización familiar (Montalbetti, 2016, p. 10).

Mientras exista el respeto hacia alguna autoridad dentro de la organización familiar no pasara nada, ya que esta persona será la que en medida de sus posibilidades afronte los conflictos y los resuelva, más cuando por el paso del tiempo está ya no este, es ahí donde la carencia de un documento de esta tipo será la salvación de la empresa y que evite que se genere más allá del daño económico tendremos ante nosotros el daño moral que romperá la familia en n facciones y en juicios interminables. Generando un resquebrajamiento de la familia, es ahí dando nuestra propuesta es que se genere un acuerdo en las partes y que a partir de este podamos apelar a un foro Arbitral y se canalizaría los conflictos, desde luego la idea es evitar el fin de la familia y que por el contrario se logre que mediante este mecanismo esta pueda crecer en un ambiente de paz social. (Jara y Villacis, 2018)

El Perú no está exento de estas situaciones por el contrario, es un país donde el emprendimiento es pieza clave de la economía, resaltando que mueve más del 50 por ciento del empleo en el país, empresas MYPE y PYME son los verdaderos

ejes de esta, y que como es conocido son organizaciones familiares donde el padre es el que hace el trabajo, la madre cobra los hijos ayudan en actividades de diversa índole y que de ser exitosas entraran otros miembros de la familia. (INEI, 2018, p. 9 - 10)

El problema que tiene la empresa familiar tomar ciertas decisiones como establecer la jerarquía ocupacional, definir la remuneración, definir funciones y privilegios, permitir que se incorporen ciertos miembros de la familia pero no otros, es una de las principales situaciones que se presentan con frecuencia; sin embargo, a pesar de ello, también puede convertirse en una de las principales causas de conflictos entre los trabajadores, ya sea por un conflicto de intereses en el trabajo o por las tensiones que existen entre ellos en la vida personal. Todo ello origina que la empresa debido a los conflictos se ponga en grave riesgo, no solo en materia económica sino más importante destruyendo a la familia que es siempre el bien jurídico tutelado. (Moreno, 2010).

Como problema general se formuló ¿de qué manera el arbitraje incide en la solución de controversias suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima 2021? Mientras que como problemas específicos se formuló ¿de qué manera las actuaciones arbitrales inciden en la solución de conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?, ¿en qué forma el árbitro incide en la solución de los conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares? y ¿cuáles son las razones por las que se incumple con el protocolo familiar en las empresas familiares?

Como justificación teórica, esta investigación abarca otros conceptos relacionados al arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, con el propósito de servir de instrumento necesario y útil, por ende, que contribuya en el entendimiento doctrinal donde se halle visto involucrado el procedimiento arbitral en la empresa; asimismo, para que la comunidad jurídica entienda como se viene aplicando el arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares y si incide de manera favorable en la resolución de conflictos. Como justificación práctica servirá para mostrar la realidad problemática que viene afrontando las empresas familiares frente al incumplimiento del protocolo familiar, donde en su mayoría las

empresas no logran proteger los intereses de la organización, y verificar si el arbitraje incide de manera beneficiosa como mecanismo garantizador e imparcial de justicia. Como justificación metodológica se va a interpretar y ofrecer un disección insondable y sensato de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman cacho de la ingenuidad estudiada, a través de las guías de entrevista y análisis de fuente documental podremos obtener resultados satisfactorios para el trabajo de investigación.

Como objetivo general se formuló analizar de qué manera el arbitraje incide en la solución de controversias suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima 2021. Mientras que como objetivos específicos analizar de qué manera las actuaciones arbitrales inciden en la solución de conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares; analizar en qué forma el árbitro incide en la solución de los conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares y analizar cuáles son las razones por las que se incumple con el protocolo familiar en las empresas familiares.

## II. MARCO TEÓRICO

Sabiendo que se debe de tener en consideración el sustento de trabajos de investigación previos, pudimos recopilar la siguiente información para resaltar la importancia de este proyecto de investigación.

Con respecto a los antecedentes internacionales se tuvo en Buenos Aires, Ramírez y Vizcay (2019), en su investigación sobre el protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar, sostuvo entender cómo el protocolo familiar podría gestionar y resolver los conflictos que son característicos de este tipo de empresa. A partir de los resultados obtenidos y de los distintos análisis realizados, se pueden alcanzar los objetivos planteados en primer lugar y conocer las implicaciones propuestas. Por otro lado, concluyó que la gestión de conflictos entre los miembros de la empresa familiar contribuye al momento de la sucesión. Se descubrió que el protocolo familiar es una herramienta construida con la participación y colaboración de todos los miembros de la familia propietaria involucrados en la empresa familiar, para prevenir, prevenir, gestionar y resolver conflictos entre familias y socios, así contribuir a la sostenibilidad de la familia. negocio a través de generaciones.

En Barcelona, Cucurull (2014), en su investigación sobre el protocolo familiar mortis causa, sostuvo armonizar y dar contenido jurídico a las necesidades tan dispares que convienen en esta clase de organizaciones. Por otro lado, la falta de unanimidad por parte de la doctrina, consecuencia directa de su indefinición legal, comporta que no reciban una disciplina acorde.

En Quito, Villacis (2018), en su investigación sobre el régimen jurídico del Protocolo familiar, sostuvo regular la familia, la propiedad y las relaciones comerciales. Desde este punto de vista y contrario a lo que define Massi, yo argumentaría que no se trata sólo de un pacto de accionistas, pues si bien uno de los aspectos que debe regularse es el acuerdo de la familia de accionistas o socios comerciales, el memorando de entendimiento debe existir un acuerdo que regule la mayoría de las áreas en las que se refiere esta relación tripartita de familia empresarial, desde las áreas en las que se dedican al negocio, su gestión, pero también áreas como la sucesión, el trabajo, el régimen matrimonial, entre otras como se verá más tarde. Por otro lado, la encuesta concluye que las empresas familiares se caracterizan por su carácter familiar, lo que puede influir positivamente en el negocio, haciendo que los miembros de la familia se sientan

orgullosos de su herencia, permanezcan en la empresa y quieran mantenerla, por lo tanto, las empresas más antiguas del mundo pertenecen a empresas familiares. Pero en la mayoría de los casos, el carácter familiar puede influir negativamente y la informalidad con la que se llevan a cabo los negocios, mezclando disputas familiares y comerciales, entre otras, puede llevar a la destrucción de las empresas familiares y así es donde una empresa pasa de generación en generación.

En Madrid, González (2017), en su investigación sobre los conflictos en empresas familiares la sucesión y el protocolo familiar, sostuvo analizar los conflictos que puedan surgir y proponer soluciones. Su estudio concluye, por tanto, que es importante mantener el carácter heterogéneo de los protocolos familiares e incluir acuerdos similares que sean sólo tan vinculantes moralmente como los jurídicos vigentes. Hay cuestiones que serán fuente de muchos conflictos en las empresas familiares y que, sin embargo, no podrán alcanzar efectos jurídicos porque van en contra de las normas del *ius cogens*.

En Madrid, Montilla (2017) en su investigación sobre el protocolo familiar y arbitraje societario, sostuvo que las empresas familiares, tienen su origen en normas específicas que tienen poca o ninguna existencia, por lo que tienen que soportar el peso de normas demasiado pesadas. En consecuencia, su investigación concluyó que la falta de publicidad y confidencialidad del contrato generaba problemas específicos derivados de las estrechas relaciones comerciales con terceros o empresas, pudiendo ser modificado por decisiones avaladas por laudos arbitrales, sin duda, pero es necesario, y este estudio ha tenido un impacto, para revisar el impacto *erga omnes*.

Ahora bien, con respecto a los antecedentes nacionales en Perú, Cardenas (2019) en su investigación sobre El protocolo familiar como instrumento jurídico de Planificación de la sucesión en el negocio para las Sociedades familiares peruanas. Su eficacia jurídica y Oponibilidad, sostuvo mantener dicho control sobre la transmisión a las nuevas generaciones, es decir, la familia trata de establecer en un documento la regla que le permite conservar la propiedad de las acciones o participar en la sociedad, así como el derecho a la dirección y gestión social en manos de miembros de la familia de la familia. Por otro lado, se concluyó que el protocolo familiar debe estar regulado en la Ley de Sociedades Anónimas, Ley N° 26887, como una herramienta legal para la planificación de la

sucesión generacional en la empresa, debe ser implementado por familias empresarias que tengan una participación mayoritaria en el capital social de una persona jurídica, que debe preocuparse por mantener.

En Perú, Reyes (2018) en su investigación términos contractuales del protocolo familiar en el sistema jurídico peruano, sostuvo demostrar que los términos contractuales que debe contener un protocolo familiar en el ordenamiento jurídico peruano vigente son societarios y sucesorios. Cuyo resultado fue obtener 6 entrevistados entre segunda y tercera generación los cuales dieron diferentes respuestas. Por otro lado, la investigación concluyó que las disposiciones contractuales del ordenamiento jurídico nacional deben ser primordialmente sociales y hereditarias.

En Perú, Gonzales (2020) en su investigación propuesta legislativa para la creación del protocolo familiar aplicado a las Mypes familiares en el Perú, sostuvo establecer un marco de referencia que integre los enfoques teóricos pertenecientes a la familia protocolaria de otros países y las normas que la rigen. Cuyo resultado fue la falta de recursos legales en cuanto a la regulación de la etiqueta familiar es nuestra regla; Influyen directamente en la adecuada planificación de la herencia y transmisión generacional en especies de mypes familiares en el Perú. Además, la investigación concluyó que permitiría en el Perú asegurar la continuidad de las familias Mypes a través de los géneros, a través de un adecuado plan de sucesión, así como de la inclusión de miembros de acorde al mérito y la posesión de las mismas. Sin embargo, está plagado de carencias relacionadas con su ausencia en nuestra legislación y por el hecho de que no se beneficia de experiencias exitosas en otros países.

En Perú, Montalbetti (2016), en su investigación el protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares del Perú, sostuvo utilidad del protocolo familiar para la gestión de conflictos según la percepción de los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar. Cuyo resultado fue, una muestra de 11 empresas familiares peruanas comprendidas dentro del grupo de grandes empresas según la legislación peruana. Por otro lado, la investigación concluyó el protocolo de máxima utilidad para la prevención de conflictos, es importante que los equipos empresariales no creen falsas expectativas. Por lo tanto, el protocolo del hogar no puede considerarse como la solución a todos los problemas que rodean al negocio en el hogar. Tener esto en cuenta mientras se

prepara le brindará mayor tranquilidad y le permitirá comprender que este es un documento que debe revisarse y desarrollarse con la familia para ayudarlos a cimentar el futuro de la empresa.

En Perú, Alejos, Apaza, León y Montalván (2017), en su investigación el consejo de familia y protocolo familiar como instrumento de gestión de empresas familiares en el Perú: propuesta para su formación y elaboración, sostuvo que las empresas familiares tienen un fuerte vínculo solidario por su carácter familiar, fortaleza que les ha permitido crecer rápidamente, sumado al compromiso y dedicación que han dado a sus negocios. El resultado es una muestra para profundizar en nuestra investigación, encontramos que en otros países la realidad no es muy diferente a la del Perú, sin embargo, en algunos países como España ha habido acciones oficiales para prevenir estos problemas. Según algunos estudios, este tipo de mecanismos, como los protocolos familiares y los consejos familiares, ha beneficiado la continuidad empresarial. Por otro lado, la encuesta concluye que quieren pasar el tiempo, también son aquellos que quieren resolver sus conflictos familiares de manera formal y por precaución, por este último punto, creemos que las Empresas Familiares necesitan recibir información, capacitación y hay que educar en estos temas.

Con respecto a las diversas teorías relativas al tema para lograr una profundidad de la investigación actual se indicó que la teoría del conflicto respaldado por Quintero, Restrepo y García sustenta la importancia de manejar los problemas en todo momento, pero especialmente en las empresas, en la negociación y más aún cuando son empresas familiares porque esto puede llevar a desencadenar grandes problemas internos que no solo afecten a la empresa por ello es que intervienen en muchos conflictos los MARCS como mecanismos que ayudan a resolver cualquier problema de una manera arbitral siendo imparcial (Quintero, 2016; Restrepo, 2005; García, 2008).

La teoría del comportamiento organizacional por Dailey, Chiavenato y Aguilar sustentan la importancia de la comunicación dentro de la organización es muy importante ya que contribuye a la consistencia y buen flujo de la información, mejorando así los criterios, motivando a los empleados y contribuyendo al logro de las metas organizacionales. Asimismo, el tener un buen comportamiento organizacional te lleva a el poder de liderazgo, comunicación interpersonal, estructuras y procesos grupales, aprendizaje, actitudes y percepciones de

crecimiento, procesos de cambio, y estrés directamente en el trabajo (Dailey, 2012; Chiavenato, 2009; Aguilar, 2010)

La teoría del desarrollo organizacional por Garbanzo-Vargas, Correa y Rojas manifiestan la importancia de un correcto desarrollo dentro de una empresa, bajo los parámetros de los socios delimitados de manera correcta y organizada para evitar problemas más adelante. Es por ello que cuando fallece un miembro de la empresa o socio de esta no deberían existir problemas algunos con quien asumiría nuevos cargos porque todo se lleva mediante una mediación por parte de los socios (Garbanzo-Vargas, 2016; Correa, 2018; Rojas, 2019)

El protocolo de las empresas familiares es un aspecto por el que todos tienen que pasar tarde o temprano, en el cual se toman decisiones estrategias y el control del negocio familiar; por ende, las personas a tomar el mando deben de ser personas con gran capacidad y conocimiento en la empresa familiar para saber liderar (Ichaso, 2022; Quizhpi, 2022 & Rydvalova y Antlova, 2020)

La solución de los conflictos entre los socios vendría a ser la mediación puesto que en ella los socios llegan a un acuerdo y tienen el ánimo más voluntad de llevar las cosas de la mejor manera, ya que los problemas surgen mayormente desde que fallece el fundador y parte socio de la empresa (Briz y Falca, 2017; Romagosa, 2016; Tortajada & Sebastiá, 2018)

Existe un denominador común inquietante entre ellas: solo una de cada cuatro empresas familiares sobrevive a la segunda generación, y solo una de cada diez llega a la descendencia, principalmente debido a relaciones desorganizadas entre familias y empresas, diferencias generacionales, mala planificación de la sucesión, crecimiento excesivo de gestión y mala negociación de conflictos, entre otras razones. Estadísticamente, las empresas familiares se enfrentan a dificultades en su propia supervivencia como empresa tras la muerte o jubilación del fundador, hecho que crece exponencialmente en las generaciones posteriores. (Moreno, 2010).

Por otro lado, las empresas familiares se enfrentan a problemas específicos que, además de los que las empresas en general viven a diario, son un terreno fértil para problemas graves con implicaciones emocionales, que deben abordarse como la raíz del problema. En definitiva, el problema no será resolver la cuestión planteada, sino ampliar su estudio a las cuestiones fundamentales que conllevan



y que, de no ser resueltas, echan raíces y provocan graves consecuencias para la empresa y su familia. (Barrón, 2021).

Las empresas familiares duran tres veces más que las empresas no familiares. El predominio de las empresas familiares de primera generación y el rápido declive en la supervivencia de las empresas de esta generación que han logrado prosperar después de la segunda son indicadores significativos de su alta mortalidad y de los graves problemas de relevo generacional y de gestión. Este tiempo de vida solo dura si siguen una serie de estrategias, ya que adolecen de debilidades que en muchos casos se liquidan cuando llega la tercera generación. (García, 2017).

Incorporación de familiares no calificados a posiciones de liderazgo, Mezcla y falta de claros legados familiares y profesionales, Ineficacia de las instituciones sociales ya que se toman decisiones familiares con juicios no mercantiles, Reparto de bienes en generaciones posteriores, y en definitiva la dificultad de creación financiera, fiscal, y herramientas de planificación jurídica. (Gonzales, 2020).

Por otro lado, la sucesión empresarial, se refiere a relaciones familiares y comerciales desorganizadas, diferencias generacionales, mala planificación de la sucesión, mala negociación, conflicto y crecimiento excesivo. Los niveles tienden a exceder la capacidad de gestión; agregándose a la muerte o jubilación del fundador. Por lo tanto, las empresas familiares deben profesionalizarse mediante el desarrollo de documentos legales como la etiqueta familiar. (Reyes, 2018).

Finalmente, la falta de fuerza legal y objetividad del Protocolo de Familia para quienes no son parte de su otorgamiento, destacando que, si bien es un documento vinculante para los socios y accionistas, acordaron su elaboración, pero no tiene el mismo efecto para quienes tienen no participaron en su elaboración, como socios y accionistas que no son familiares, empresas y terceros, también señalan que los instrumentos jurídicos como las disposiciones de asociación y los contratos de sociedad no son herramientas suficientes para satisfacer las necesidades de la familia de empresa para los propósitos de establecer el plan de sucesión empresarial. (Cardenas, 2019)

### **III. METODOLOGÍA**

Este capítulo tendrá metodología de este estudio, incluyendo un enfoque cualitativo, y el objetivo de identificar cualidades, las características y comportamientos, a través de interacciones, experiencias.

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

Según Sánchez et al. (2018), la presente investigación tiene un enfoque cualitativo ya que permite analizar la cantidad de estudios en su conjunto, a través de abogados especialistas quienes a través de las entrevistas el entrevistador pudo responder las preguntas planteadas en la investigación. Para Gallardo (2017), el enfoque cualitativo incluye el análisis de procesos interpretativos por los cuales las personas construyen su realidad, es decir, estudia cómo las personas construyen su realidad.

Se utilizará el enfoque cualitativo toda vez que se realizó una recolección de datos sin medición numérica, por tanto, se recabó información de libros y tesis (Hernández, 2015 & Carhuacho et al., 2019). El tipo de estudio fue de tipo básica porque tiene como finalidad buscar nuevos conocimientos a partir de datos establecidos. (Muntane, 2010 & Álvarez-Risco, 2020).

Este tipo de investigación es fundamental, como lo señala Esteban (2018), este tipo de investigación también se dice pura, ya que su motivo se basa en la necesidad de descubrir nuevos conocimientos, enfatizó que era el básico porque era como una plataforma de investigación aplicada. Para Álvarez (2020), la investigación básica tiene como objetivo buscar sistemáticamente nuevos conocimientos, el objetivo es aumentar el conocimiento sobre un hecho en particular. Según Rodríguez (2017) el método de investigación es la deducción inductiva; es inductivo porque la investigación se aplica de lo particular a lo general.

Fuster (2019), el enfoque fenomenológico tiene como objetivo describir y analizar estructuras básicas de la experiencia vivida, es decir, los humanos tenemos un conjunto completo de experiencias, recuerdos y anécdotas, como lo evidencia el fenómeno estudiado, que se demuestra por la interpretación de estos experimentos.

La teoría fundamentada es la utilizada porque según lo declarado Espriella y Restrepo (2020) es un método en el que se desarrolló mediante investigación utilizando análisis estructurado. En cuanto a Contreras (2020), explica que el

diseño de la teoría incluye reunir fuentes de información que permitan estudiar el fenómeno, encontrar datos que respalden nuestro marco teórico.

### **3.2 Escenario de estudio**

El lugar donde se desarrolló esta investigación es el distrito judicial del distrito de Lima, en el cual se divisan diversas empresas familiares las cuales no están exentas del problema, estos serán entrevistados ya que se encuentran inmersos dentro de un problema familiar así apoyaran con su conocimiento y experiencia profesional, respondiendo así preguntas de la guía de entrevista, así como fuentes, artículos científicos nacionales e internacionales, contribuyendo a una mejor visión de la problemática general.

### **3.3 Participantes**

Los participantes de la investigación fueron seleccionados de acuerdo con su experiencia y temas de investigación. De acuerdo con Hernández et. al. (2014), quienes determinaron que los participantes deben mantener una relación con el problema que se estudia, son expertos en el caso. En cuanto a la población, serán seis participantes 5 varones y 1 féminas. Tenemos a Manuel Huarcaya quien es propietario de una empresa familiar, William Loayza quien tiene a cargo un emprendimiento familiar, Clorinda Canorio que es propietaria de una empresa familiar, Cesar Balceda el cual es un trabajador de empresa familiar, Milton Palomares que también es un propietario de un emprendimiento familiar y por último al señor Antonio Miura quien tiene un propietario empresa familiar.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Índica que durante las entrevistas se podrá recolectar información personal, pero esa recolección de información será a través de una guía estructurada o no estructurada en la cual el entrevistado brindará una opinión, su conocimiento del tema es objeto de investigación en relación a su conocimiento del tema (Palomino, 2019). La guía de entrevista tiene como objetivo obtener la información necesaria para cumplir con el proceso.

Asimismo, tenga en cuenta que el número de preguntas está relacionado con la duración de la entrevista. Solo se deben incluir las preguntas o frases desencadenantes necesarias, y se deben escribir varias formas de hacer la misma pregunta, para sustituirlas en caso de que se entienda (Hernández, 2014).

### **3.5 Procedimiento**

Es importante señalar que la implementación de los pasos que describiré,

aunque no se han desarrollado en una secuencia estricta, creo que la forma en que se presentan facilitará la comprensión de todo el proceso para obtener resultados.

El procedimiento de análisis de datos inicia con la recolección de información para lo cual se utilizará la técnica de la entrevista, luego de aplicar una entrevista semiestructurada con 10 preguntas relacionadas con los objetivos de la investigación.

En línea con lo mencionado por Charres (2018) para aumentar la calidad del estudio se utilizará el método de triangulación del investigador o también conocido como triangulación.

De igual forma, se han identificado como establecidas categorías a priori o inductivas (Galeano, 2015), que son computadores epistemológicos construidos antes del proceso de recolección. Luego se completó un proceso de grabación de entrevistas, en formato electrónico (Atlas ti, 2022), para completar la fase de lectura y así comprender las valoraciones generales, y luego releerlas con una visión detallada para una mejor comprensión.

Finalmente, la reducción de datos para organizar las unidades de análisis, de modo que las categorías y subcategorías de intervención puedan vincularse a las respectivas métricas de las mismas. Tras el análisis, damos respuesta a las cuestiones planteadas, llegando finalmente a la conclusión.

### **3.6 Método de análisis de información**

Fernández (2016) se realizó un análisis interpretativo, partiendo de la descripción del fenómeno del proceso adecuado a las categorías y subcategorías, luego a través de entrevistas se identificaron las unidades de análisis, luego se categorizaron, se finalmente se procedió a interpretarlo.

En la triangulación se utilizarán tres aspectos del trabajo de investigación los cuales serán los antecedentes nacionales o internacionales, las teorías relacionadas al tema o conceptos, por último, las respuestas de la entrevista de los participantes (Fernández, Algaba & Vivar, 2022)

### **3.7 Aspectos éticos**

En esta investigación se utilizaron otros trabajos debidamente citados por sus autores dentro del marco teórico, esto es para evitar plagios, proteger los derechos de cada autor, como complemento a la que fueron adoptadas por un

programa llamado turnitin el cual solo acepta trabajos con porcentajes de similitud por debajo del 25%, respetando este requisito, el trabajo se considera legal, así mismo en esta investigación se entregó a profesionales una entrevista que les pedía registrar sus opiniones sobre el tema, pero manteniendo el anonimato.

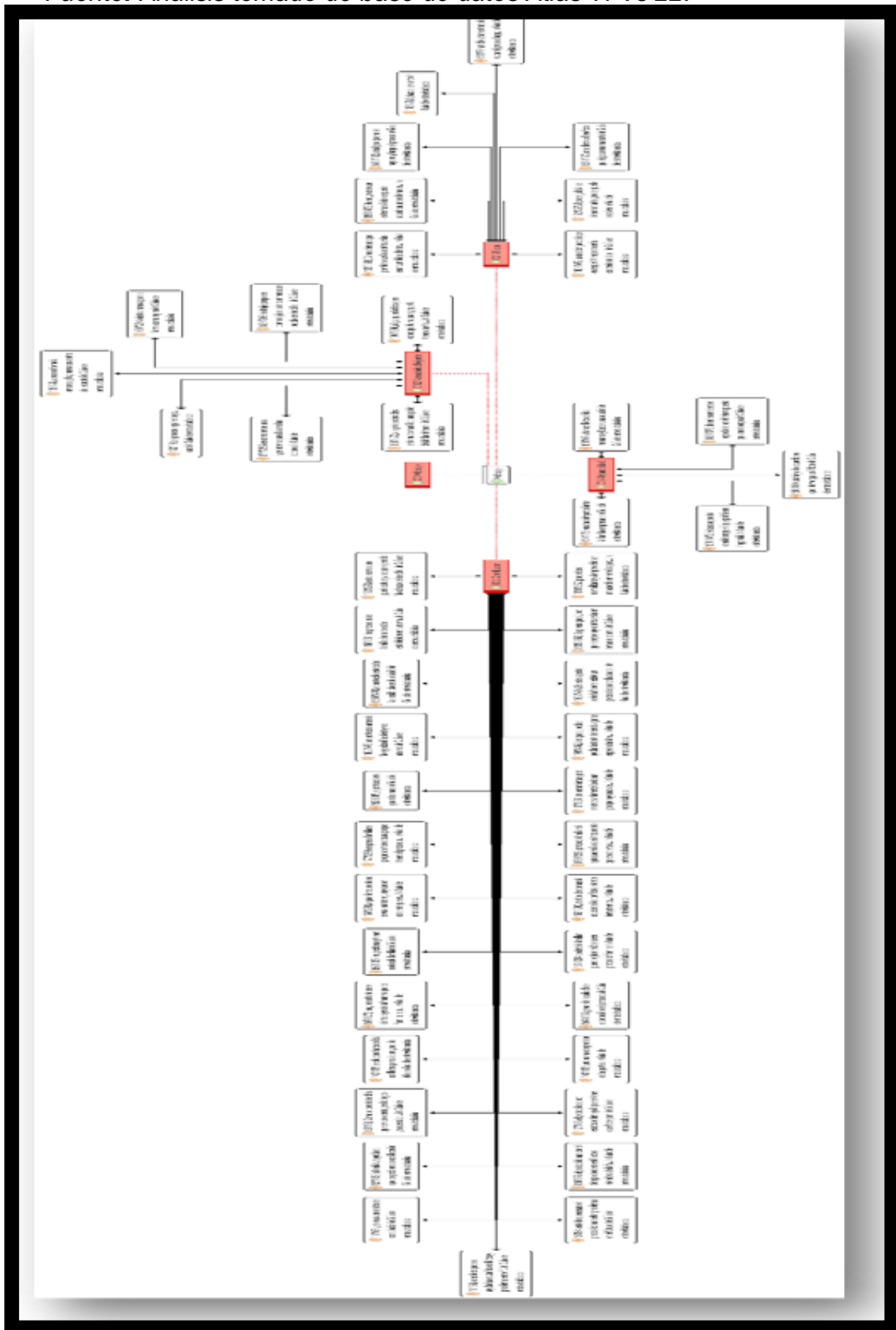
#### IV. RESULTADOS

**Figura 1**

*Análisis cualitativo de la categoría Arbitraje*

*Fuente: Análisis tomado de base de datos Atlas TI Vs 22.*

De  
la

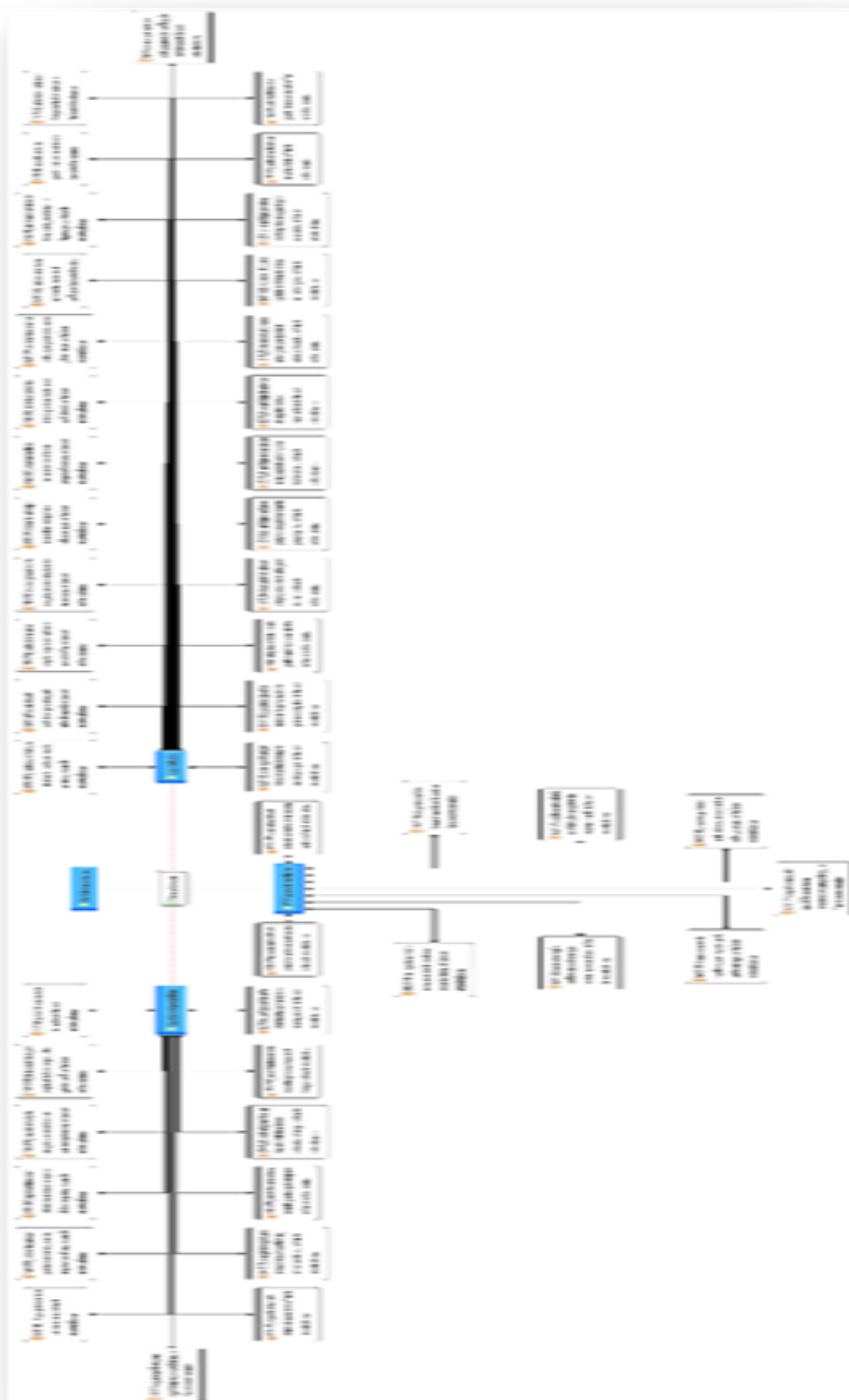


evaluación de la sub categoría arbitraje vinculan tanto a la contribución de este al

tratamiento del problema, así como la normativa vigente, los plazos y la imparcialidad que se debe de manifestar en un arbitraje de manera idónea, en este sentido los entrevistados nos manifiestan la contribución del arbitraje es sin dudas fundamental porque ayuda a lograr la solución de los conflictos, ya que el protocolo no tiene un sustento imperativo. En este sentido la contribución según los entrevistados es generar el cumulo de normas que delineen la conducta de la de la familia en empresaria, que podría ser desde incluso en inicio de esta con participación de los fundadores, dando las enseñanzas a el grupo familiar, hasta las generaciones subsiguientes, apoyando a sí al éxito de la empresa, desde luego como opinan los entrevistados entre mejor este planteado el protocolo familiar garantizara que se pueda contemplar los principales problemas y los lineamientos de solución, y de no ser así la posibilidad de que se pueda ir adecuando a los cambios del entorno siempre con el apoyo de todos los integrantes de la empresa familiar, dándole la posibilidad de poder en el tiempo ir mejorando y que no pierda vigencia por obsolescencia más bien que se enriquezca con los aportes de varias generaciones. Resalta el papel del arbitraje a fin de no llegar a temas judiciales que implicarían plazos de tiempo más largos y que el fallo serio imparcial ya que se entiende la razón de la discusión del problema frente a un tercero que desde luego en función del análisis de la situación brindara un laudo que será de cumplimiento. El arbitraje al tener el respaldo de la normatividad vigente, proporciona una base sólida de trabajo como los entrevistados sugieren contribuyen a la solución de la controversia dentro de la empresa familiar, además de tener unas leyes internas que ayudan a estabilizar las relaciones de los integrantes de la familia empresarial. En cuanto al indicador plazos los entrevistados concuerdan en manifestar que el arbitraje es útil ya que agiliza los tiempos y lo comparan con el sistema judicial que los plazos suelen ser más largos generando que los temas de controversia no se lleguen a la solución de manera simple e idónea.

Según los entrevistados la imparcialidad debe de estar presente dentro de todo el proceso de arbitraje, resaltándola como característica fundamental, generando justamente que se evite el conflicto dentro de la familia empresaria, coadyubando así a la que se manifiesta el arbitraje como una forma idónea de solución d conflicto interno.

**Figura 2**  
*Análisis cualitativo de la subcategoría Voluntad de los socios*



Fuente: Análisis tomado de base de datos Atlas TI Vs 22.

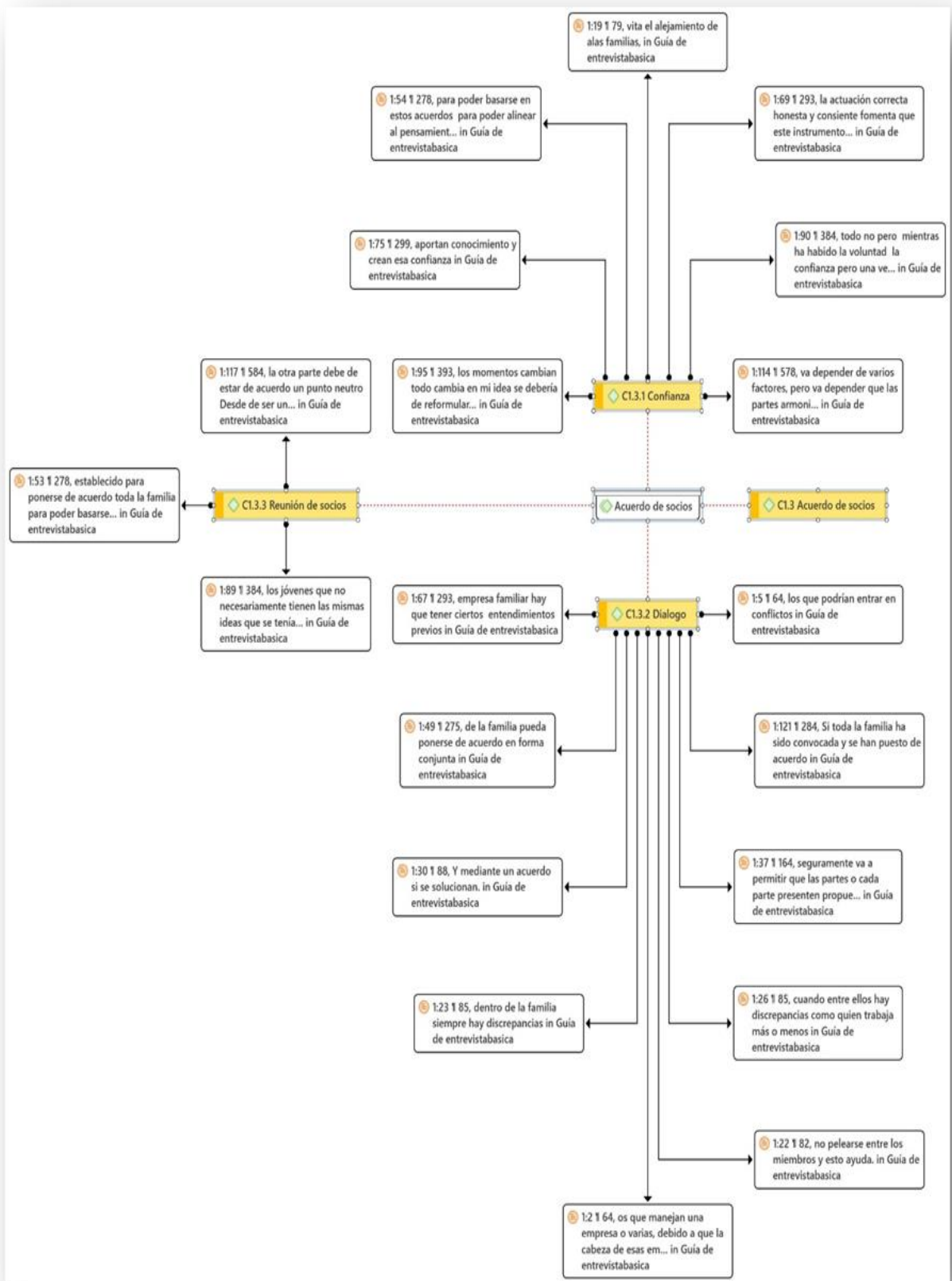
Del estudio la sub categoría voluntad de los socios, las entrevistados nos



manifiestan que el indicador solución buscado en función a este indicador se lograr que la voluntad de los socios sea tangible y se logre esto a través de documentos que sean idóneos y que reconozcan la voluntad de los socios, tales como el protocolo familiar y después mediante un arbitraje, que logre lo que busca la organización. Además de hacerlo de manera económica y con menor tiempo, Pudiendo jerarquizar los problemas redundantes y buscar la mejor manera de eliminarlos, La Voluntad de los socios además según los entrevistados posibilita la continuidad de la empresa por medio de la garantía de estabilidad ya que los protocolos dan cierto respaldo para el crecimiento y sostenido de la empresa familiar, además que potenciar este ayuda a no perder los lineamientos de la empresa aun los que los fundadores ya no estén ya en la empresa estos temas son sensibles pero que causan impacto directo en la empresa familiar, además que logra el beneficio de los integrantes de la familia empresaria. También los entrevistados nos refieren el ánimo de conciliación de los socios familiares sin esto no se lograría, el cumplimiento del protocolo, para tener un adecuado ánimo de conciliación también bebemos de mantener un dialogo entre las familia empresaria y esto según nuestros entrevistados es importante y sobre todo que se llegue a un punto de equilibrio buscando que los integrantes de la familia empresaria estén satisfechos con los puntos que se han contemplado en el protocolo en esta situación es útil según los entrevistados se ceda en algunos puntos para lograr que se den los acuerdos que desde luego beneficiara a todo al familia.

**Figura 3**

*Análisis cualitativo de la subcategoría Acuerdo de los socios*



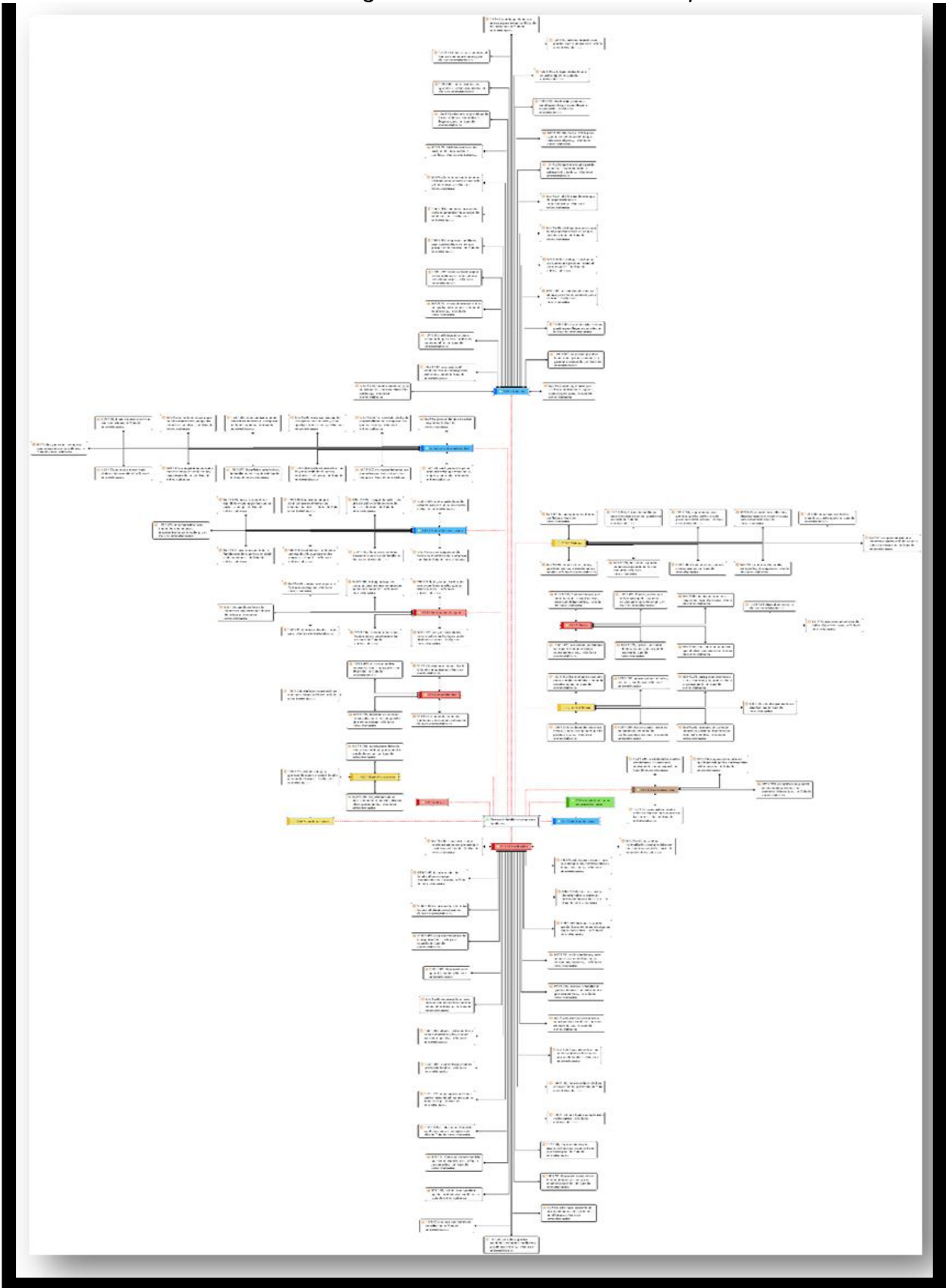
Fuente: Análisis tomado de base de datos Atlas TI Vs 22.

El dialogo constituye un indicador recurrente en la opinión de los entrevistados generando su necesidad al momento de buscar el acuerdo de los socios de las empresas familiares, es sin lugar a dudas necesaria en todo momento de la negociación y más aún en el acuerdo en el momento de la construcción del protocolo familiar. Esto es que si es posible hablar de sectores o posiciones de la empresa, la idea es que cada una de ellas pueda manifestar su punto de vista de tal manera que se logre entender la expresión más genuina de su punto de vista, generar una comunicación abierta es una expresión redundante en las entrevistas, generando de esta manera propuestas que sin lugar ayuda a consolidar las ideas que se tienen sin mancillar la opinión de nadie, ya que se sabe que cada persona piensa de manera diferente y es la forma como se desarrolla así se podría eliminar las peleas y las discrepancias de los socios, y ayudar los lideres a poder tener propuestas que permitan el manejo de los conflictos de manera más idónea, ya que sería según los entrevistados pensar que no van a haber ningún problema, las familias por naturaleza tienen discrepancias entre los miembros, por esta razón tener una herramienta que permita la solución a los problemas como el protocolo familiar seria como una guía en la oscuridad ayudando a las empresas familiares a conducirse dentro del conglomerado empresarial aprovechando todo su potencial y disminuyendo sus riesgos. En referencia del análisis de la sub categoría acuerdo de socios la confianza manifiesta en opinión de los entrevistados la forma como se puede evitar el alejamiento de las familias, apoyando en una actuación correcta, honesta y consciente, mejora y fortalece las relaciones intrafamiliares vinculando a la organización familiar con este lazo, ya que si algo ocurriera solo la confianza entre los familiares podría llegar a generar la solución de necesaria en momentos difíciles valga la redundancia, la trasmisión de conocimiento genera la confianza ya que de una manera los hacen alienar el pensamiento de los socios, toda vez que se da en forma de acuerdos ya presentados en el protocolo familiar que en algún momento y justamente con la confianza se podrían mejorar toda vez que las situación de la empresa familiar cambia para bien o para mal porque nada es constante y por ende el acuerdo de los socios enfocada en la confianza es necesaria en todo momento. El indicador reunión de socios posibilita que se puedan reunir las generaciones que están naciendo con las que están terminando renovando el acuerdo de los socios.

Protocolo Familiar en empresas familiares

**Figura 4**

*Análisis cualitativo de la categoría Protocolo Familiar en empresas familiares*



*Fuente: Análisis tomado de base de datos Atlas TI Vs 22.*

De la opinión de los entrevistados y teniendo como base la categoría Protocolo familiar en empresas familiares se generó una nueva sub categoría que es la de árbitros especialistas, para analizarla tenemos planteamientos como la idoneidad de las personas cargo de llevar la litis arbitral, ya que se constituiría una rama de las que hoy detenta las especialidades en el foro arbitral, siendo según los encuestados una condición para que el árbitro pueda manejar contingencias de este tipo la especialidad ya que las empresas mantienen ciertas características únicas como la sensibilidad de los temas que se tratan ya que son a todas luces temas muy particulares y por ende se desea que se mantengan así, esta situación así como el mismo manejo de la familia empresaria en conflicto necesitaría un conocimiento per se generado por otras empresas familiares que serían la experiencia que el árbitro maneje y que logre aquilatar con el tiempo y con la cantidad de empresas familiares que haya podido ayudar en la solución de los problemas, así también que tenga las características personales que generen respeto y sobre todo que muestren empatía e idoneidad para este cargo y que ayuden al árbitro a mitigar el conflicto de otro lado la pericia generada en la experiencia de otros casos generados no solo es útil sino necesaria en caso se tenga que recurrir a un proceso arbitral para deslindar el incumplimiento del protocolo familiar y lograr la tan ansiada solución de los problemas de las familias empresaria, descartan así la posibilidad que se presente el caso a cualquier arbitro, ya que según de expreso líneas arriba los entrevistados proponen que sean personas idóneas para el cargo, esto nos da pie a proponer una especialización en de arbitraje de empresas familiares ya que de esa manera se podría lograr que más empresas familiares sobreviva a la nefasto conflicto y muchas veces innecesario, ayudando a que el poder judicial con casos que son de esta línea de especialización.

Mi opinión es que el arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, según la opinión de los entrevistados representa una solución a los interminables juicios que se dan por conflictos de tipos diversos dentro del índole de la familia empresaria resaltando la necesidad de que exista voluntad de las familias empresarias posibilitando generar los acuerdos que darán pie al protocolo de familia que será la base sobre la cual se plantearan los lineamientos necesarios, estos al declararse se convierten en la clave de que las empresas familiares necesitan a fin de mantener

sus negocios alineados, esto es la razón principal y de ahí se genera mi opinión, la familia como base de la sociedad es sin lugar a dudas lo más importante por todo lo que constituye en la formación en valores, que es el primer contacto con el respeto a las normas en este caso de nuestro entorno más cercano que serían nuestros padres los cuales nos enseñan en primera línea y constituye la base sobre la cual nos desarrollamos, en este contexto se generan las empresas familiares las cuales nacen y crecen en este entorno mezclado de respeto al jefe de familia y del gerente que sería la cabeza de la empresa familiar, es una realidad cada vez más clara, donde vemos multitud de negocios que se desarrollan a partir de un emprendedor que luego crece y da trabajo a sus hijos y así, es pues vital crear una formalidad a esta para que pueda tener una base sobre la cual se pueda desarrollar y sobre todo se planteen las soluciones de las controversias que se presenten en el transcurso de su desarrollo empresarial. Logrando el desarrollo económico social que el país necesita por el bien de todos los ciudadanos generando la paz en justicia social.

## V. DISCUSIÓN

Del resultado de la investigación se pudo contemplar que los participantes dieron respuestas similares indicando de qué manera el arbitraje incide en la solución de controversias suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, incidiendo el hecho que el arbitraje contribuye a una mejor y más eficiente consecución de un efectivo acuerdo y que mediante un adecuado uso de la normativa vigente se podrían agilizar los plazos generando un acuerdo de paz para el grupo familiar, guarda relación con lo mencionado por, Montilla (2017) en su ya que el autor enfatiza en la poca existencia de normas que de una forma delinee a la empresa, esto se ve controlado con el hecho que se puede apoyar en el arbitraje para mejorar este nivel de incertidumbre legal, ya que este proporciona una salida al conflicto existente en las familias empresarias. Teoría del conflicto de Quintero (2016); Retrepo (2005) y García (2008) nos indica que es importante poder atacar los conflictos suscitadas en las empresas familiares ya que estos inciden en la empresa familiar. Los autores en su teoría enfatizan la teoría del conflicto la forma como este afecta a la sociedad en conjunto y está en la familia, la cual se manifiesta en la destrucción de la empresa familiar y de la familia y como salida se enfatiza el uso del arbitraje ya que de no llegar a solucionar es la posibilidad que permitiría lograr la paz de la empresa familiar. el arbitraje permite que los familiares sientan que se puede todavía solucionar los temas pendientes y que causan controversias permitiendo en opinión de los entrevistados mediante el laudo arbitral un mandato imperativo que es el aporte fundamental de la sub categoría arbitraje, además tenemos una forma de lograr la contribución que se necesita abalados en las normas que garantizan una adecuada solución que lo brinda en forma personal el árbitro que al ser un tercero nos da la imparcialidad de necesaria en estos casos.

Se pudo contemplar que los participantes expresaron respuesta similares expresando que la voluntad de los socios es crítica ya que los miembros de la familia empresaria deben de sentir que se ha respetado sus ideas e intereses y que por ese motivo los partícipes del desarrollo de la empresa generando como consecuencia un buen ánimo de conciliación en esto se concuerda con la teoría del desarrollo organizacional el cual genera un enfoque sistémico en el cual las áreas trabajan en coordinación llegando a solucionar los problemas y en este sentido garantiza que la empresa familiar puede superar las contingencias para

garantizar la estabilidad de la empresa logrando que se lleve a otros etapas dado que los entrevistados expresaron la necesidad de que la empresa familiar se adapte a los tiempos ya que los entornos cambian y por ese motivo es necesario que se elabore las soluciones del caso en ese mismo caso en Cárdenas (2019) se maneja la lógica, en este caso la situación que genera una posibilidad de que la empresa familiar se vea paralizada es la partida de uno de los socios, es pues una situación que se con una adecuada planificación de la sucesión en el negocio para las sociedades familiares, generarían un adecuado avance ya que se tiene la herramienta lista para poder lograr la estabilidad de la empresa familiar y poder tener lista la persona para poder asumir la necesidad y poder salvar las dificultades. Además de estos temas, los entrevistados también se presentaron muchas ideas como es el caso de que el protocolo familiar es útil para lograr las soluciones, las cuales necesitan la regulación del caso como es el caso de las Montalbelli (2016) donde se contempla la prevención, como mecanismo de la evitar los conflictos en este sentido es coherente con las declaraciones de los entrevistados los que justamente expresaron la necesidad de poder tener la posibilidad de anticipar las situaciones y en esa línea lo expresa el autor mencionado, así también Gonzales (2020) nos expone las necesidades de la empresa para la continuidad en este caso se puede anticipar las sucesión, los méritos que hay que tener para poder ingresar a la misma y la posesión. Y nos advierte la necesidad de una legislación que de por terminado las controversias como lo manifestaron los entrevistaron.

Se pudo contemplar que los participantes expresaron respuestas similares como las razones por las que se incumplen los acuerdos de los socios en las empresas familiares, resaltado la poca confianza, el nulo dialogo, así como la reunión de socios escasa, los que agrava el conflicto interno, así la Teoría del comportamiento organizacional Dialely (2012); Chiavenato (2009) y Aguilar (2010) nos afirman la comunicación como elemento crítico en las organizaciones, más aún si son familiares y en ese sentido los entrevistados manifiestan como es importante para poder llegar a solucionar los problemas como son la confianza que es propiciada por el dialogo mediante la adecuada comunicación. En este sentido Ramírez y Viscay (2019) nos enfatiza la reunión de socios que es la forma como los integrantes de la empresa familiar sean tomado en cuenta así los autores que se manifiesta en las entrevistas la participación la colaboración de



todos los socios generan sostenibilidad de la empresa familiar. Así Villancis (2018) el dialogo se centra en la familia, la propiedad y las relaciones comerciales, siendo los temas que más preocupan a las miembros de la familia empresaria que generando confianza de los socios, hecho que permite la duración de la sociedad atreves del tiempo.

En cuanto a los entrevistados manifestaron que el objetivo general que se formuló y es analizar de qué manera el arbitraje incide en la solución de controversias suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima 2021., se manifiesta ya que se ve como una solución ante los conflictos que se den por los integrantes de la empresa familiar, toda vez que se brinda como una instancia alternativa de la vía judicial además se garantiza que se dé dentro de un contexto que evita dañar la imagen de la familia como se enuncia Montilla (2017) donde las acciones arbitrales dan un abal erga omnes, generando una efectiva solución a la controversia. Así también la teoría del conflicto Quintero (2016); Restrepo (2005) y García (2008) nos permiten comprender que la empresa familiar mantiene una fuerte carga de problemas de internos que si manejan correctamente y con herramientas como el arbitraje permite que se logre el manejo adecuado del conflicto.

En esa misma línea de ideas que como objetivos específicos analizar de qué manera las actuaciones arbitrales inciden en la solución de conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares; Así podemos apreciar que la teoría de comportamiento organizacional Dialely (2012); Chiavenato (2009) y Aguilar (2010) nos enfatiza en que la comunicación es la forma como se llega a un entendimiento preliminar y que la voluntad y posterior acuerdo posibilitando que se llegue a un acuerdo en el arbitraje, nos enfatiza la idea de que en algún momento la empresa familiar no llevo a comunicar los planes y esto se manifestó en un conflicto de los mismos y en este orden de ideas comunicando se genera las razones que permiten llegar a una solución de la controversia.

También se pudo analizar en qué forma el árbitro incide en la solución de los conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, en esta línea de ideas el árbitro es el encargado de llevar el conflicto a un acuerdo y en este sentido los entrevistaron manifestaron que debería ser una persona conocedora del tema, y de ser posible que maneje la forma como las

familias trabajan esto ya que se puede entender que este tema es por decirlo de una manera una especialización y ya que a opinión de ellos es mucho mejor un conoedor a fin de llegar a un consenso de las partes y también que sea como un guía ya que tiene la experiencia de ver casos muy similares, en este sentido para que el árbitro llegue a desarrollar un trabajo exitoso es necesario brindarle el soporte en este sentido la Teoría de desarrollo organizacional Garbanzo – Vargas (2016); Correa (2018) y Rojas (2019) permite que los socios de la empresa familiar tengan las herramientas que necesitan para hacer posible el apoyo del árbitro, es así el orden y correcta delimitación de la organización así como las características técnicas de las áreas así como los perfiles y demás información que se requiere para un adecuado nivel de comprensión del tema y que desde luego de ser posible la planificación de las contingencias, de tal manera que los árbitros tengan los elementos que le permita tener un adecuado nivel de entendimiento del tema para lograr una solución adecuada a la situación que le toca deliberar y lograr una adecuada solución por el bien de la empresa familiar.

Por último, se logró analizar cuáles son las razones por las que se incumple con el protocolo familiar en las empresas familiares, en opinión de los entrevistados las personas que integran la familia empresaria, no la cumplen porque es un acuerdo donde las personas lo rubicán pero no tiene un mandato imperativo, ya que es un pacto de la familia empresaria, y que en algunos casos nos refieren no se ha hecho las respectivas consultas y por ese motivo para muchos carece de efectividad, en el medio peruano se ha realizado los estudios donde dan cuenta de este hecho como en Gonzales (2020) ya que la ausencia de legislación en este caso genera además una necesidad, que es un tema crítico y que genera este vacío. Que impide las empresas aprendan de los innumerables casos.

## **VI. CONCLUSIONES**

**Primera:** Los participantes de las entrevistas en su mayoría opinan que el arbitraje incide en la solución de controversias suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, ya que las familias empresarias mediante el arbitraje de forma que la voluntad de los socios se traduzca en acuerdos que posibiliten el resultado. De la misma forma surgió una categoría nueva que es la de árbitros especialistas, toda vez que los entrevistados manifestaron la importancia que se tengan profesionales expertos en temas de familia empresaria y la solución de conflictos mediante el arbitraje.

**Segunda:** Los participantes en conjunto opinaron que las familias empresarias piensan que las actuaciones arbitrales inciden en la solución de conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar resaltando que genera una contribución muy importante mediante la adecuada aplicación de la normatividad vigente haciendo posible que al tener el laudo cumplimiento obligatorio posibilita su respeto y cumplimiento y lo que es mejor la agilización de plazos procesales. Todo esto dentro de un marco de imparcialidad necesaria para que no exista nuevamente el conflicto.

**Tercera:** Los entrevistados en mayoría manifestaron que las familias empresarias gracias al aporte del árbitro incide en la solución de los conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo, mediante un adecuado ánimo de conciliación se posibilita garantizar estabilidad en las empresas familiares y que sea una la opción ideal para la solución del conflicto.

**Cuarta:** Los entrevistados opinaron las razones por las que se incumple con el protocolo familiar en las empresas familiares se originan básicamente por la falta de confianza entre los socios familiares generados por el poco dialogo y escaso intercambio de ideas entre ellos al momento de la realización el protocolo familiar ya que en la etapa de formación del mismo debe tratar de agrupar los aportes de todos los socios.

## **VII.RECOMENDACIONES**

**Primera:** Al Poder Legislativo incorporar el protocolo familiar en la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, como ley de sociedades registrables, dando fuerza obligatoria y exigibilidad a sus disposiciones, esto incentivaría su implementación por parte de empresas familiares que pretenden que sus proyectos empresariales perduren por generaciones. Porque el reconocimiento legal del protocolo brindaría a los donantes la seguridad jurídica de la que carecen los protocolos familiares actuales. Por lo tanto, si viola cualquiera de sus disposiciones, debe emprender acciones legales de empresa para invalidar la disposición inconsistente.

**Segunda:** Al Estado que capaciten a los árbitros para poder lograr la constitución de empresas familiares y lograr una rápida solución de controversias suscitadas ante el incumplimiento del protocolo familiar, mediante el uso del arbitraje apoyándose en la voluntad de los socios y del acuerdo de ellos mediante en conocimiento de los lineamientos detallados en el protocolo familiar.

**Tercera:** Al Poder Legislativo especificar en la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 que en el protocolo familiar que se debe de contar siempre con un árbitro experto en la empresa para lograr así la solución y la estabilidad de la empresa familiar.

**Cuarta:** A las empresas familiares por medio del jefe de familia deben de evitar las razones que posibilitan controversias generadas por el incumplimiento del protocolo familiar mejorando el dialogo de los miembros de la familia empresaria, fortaleciendo la confianza y la adaptación del protocolo familiar a las nuevas situaciones conflictivas familiares.

## REFERENCIAS

- Aguilar-Morales, J. (2010). *Teorías del comportamiento organizacional*. Network de psicología organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología AC.
- Alejos, Apaza, León y Montalván. (2017). *El consejo de familia y protocolo familiar como instrumento de gestión de empresas familiares en el Perú: propuesta para su formación y elaboración*. Escuela de administración de negocios para graduados (ESAN)
- Álvarez, A. (2020) Clasificación de las Investigaciones. <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%20C%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Repositorio Institucional - Ulima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10818>
- Atlas Ti. (2020). Qualitative Data Analysis. Obtenido de <https://atlasti.com/es/>
- Barrón, C. (2021). *Arbitraje en la empresa familiar*. Revista Argentina de Arbitraje. No. 7, 2021.
- Briz, M. y Falca, L. (2017). *Los conflictos en la empresa familiar y la mediación como forma de gestionarlos*. Anuario uruguayo crítico de derecho de familia y sucesiones: doctrina, jurisprudencia, jurisprudencia, temas procesales y registrales. Uruguay
- Cárdenas, T. (2019). *El protocolo familiar como instrumento jurídico de planificación de la sucesión en el negocio para las sociedades familiares peruanas. Su eficacia jurídica y oponibilidad*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolzco, F., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología de la investigación holística*. GUAYAQUIL/UIIDE/2019.
- Charres, Y. (10 de junio de 2018). Triangulación una estrategia adecuada para la investigación. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2211026002/html/> CIDDHH. (1945).

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, M. (2020). La teoría fundamenta como metodología de construcción teórica. Scielo. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n47/2145-941X-pege-47-283.pdf>
- Correa, M. (2018). *Implementación de una estructura organizacional en el área de ventas de BIKLA para el cumplimiento de los objetivos*. Obtenido de: <http://www.repositorio.unadmexico.mx:8080/xmlui/handle/123456789/300>
- Cucurull T. (2014). *El protocolo familiar mortis causa*. Universitat Internacional de Catalunya. Barcelona-España.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
- Espriella, R., & Restrepo, C. (2020). Teoría fundamentada. Revista Colombiana.
- Esteban, N. (2018) Tipos de Investigación. <http://repositorio.usdq.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-deInvestigacion.pdf>
- Fernández, L. (2016). La Medición en Contabilidad: Un Análisis de sus Elementos y Limitaciones. Actualidad Contable Faces, 9(12) ,75 - 84. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701208.pdf>
- Fernández, M., Algaba, M., & Vivar, D. (2022). *De la tradición a la recreación: la formación inicial del maestro/a de educación infantil fundamentada en la triangulación metodológica y vinculación universidad escuela*. In *Buenas prácticas en educación infantil* (pp. 822-828).
- Fuster, D. (2019) Investigación Cualitativa: Método Fenomenológico hermenéutico. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992019000100010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010)
- Galeano, M. (2015). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Medellín. Colombia: Universidad EAFIT.
- Gallardo, H., Vergel, M., & Villamizar, F. (2017). Investigación intervención y enfoque multimétodo en ciencias humanas y educación matemática. *Logos Ciencia & Tecnología*, 9(2 (2017)), 64-75.
- Garbanzo-Vargas G. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Revista

- Educación. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=160203>
- García, A. (2017). *El Protocolo Familiar: La solución jurídica para la empresa familiar*. Cuadernos prácticos de empresa familiar, 2017, vol. 5, núm. 1, p. 5-28.
- García, G. (2008). *La teoría sociológica del conflicto: Un marco teórico necesario*. Prolegómenos, 11(22), 29-43.
- Gonzales, J. (2020). *Propuesta legislativa para la creación del protocolo familiar aplicado a las mypes familiares en el Perú*. Universidad Señor de Sipán. Lima – Perú.
- González, M. (2017). *Conflictos en empresas familiares la sucesión y el protocolo familiar*. Universidad pontificia icai icade comillas. España-Madrid
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la investigación*. (6° ed.). México: Editorial Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill Education. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sextaedicion.compressed.pdf>
- Ichaso, A., & Gutierrez, J. (2022). *La Empresa Familiar-La sucesión generacional y su problemática. El Protocolo Familiar como posible solución*. España
- Montilla, L. (2017). *Protocolo familiar y arbitraje societario*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España-Madrid.
- Montalbetti, P. (2016). *El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares del Perú*. Universitat Politècnica de Catalunya
- Moreno, D. (2010). El protocolo familiar: *La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*. Boletín mexicano de derecho comparado, 43(127), 101-130.
- Muntane, J. (2010). *Introducción a la investigación básica*. f. [HYps://docplayer.es/31760212-Introduccion-a-la-investigacion-basica.html](https://docplayer.es/31760212-Introduccion-a-la-investigacion-basica.html)
- Palomino, L. (2019). *El abc de la investigación: una herramienta práctica para todas las áreas del conocimiento científico*. Edición kindle. [HYPE://www.amazon.com/-/es/Lutgarda-Palomino-Gonzales-ebook/dp/B083Z7B4W2/ref=nodl](https://www.amazon.com/-/es/Lutgarda-Palomino-Gonzales-ebook/dp/B083Z7B4W2/ref=nodl)

- Quintero, A. (2016). *Teorías del conflicto. Mediación social: Teorías y enfoques de intervención*, 87-150.
- Quizhpi, K. (2022). *Factores que influyen en la sucesión generacional de las empresas familiares de Latinoamérica*. Revisión bibliográfica (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Ramirez y Vizcay (2019). *El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar*. Repositorio de la universidad argentina de la empresa. Buenos Aires
- Restrepo, J. (2005). *Elementos para una teoría del conflicto*. La sociología en sus escenarios, (11).
- Reyes, L. (2018). *Términos contractuales del protocolo familiar en el sistema jurídico peruano*. Repositorio de la Universidad Nacional de Trujillo. Lima – Perú.
- Rodriguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Scielo. 1 (82). 179 - 200.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rojas, J. (2019). *Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda: para implementar las respectivas descripciones de cargo*. Disponible en: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2723>
- Romagosa, A. (2016). *La mediación en la empresa familiar*. Diario La Ley N° 8699.
- Rydvalova, P., & Antlova, K. (2020). *Vitality and continuity of family businesses*. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1432–1450.  
<https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13433>
- Sanchez, H., Reyes, C., Mejia, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (1 edición). Universidad Ricardo Palma.  
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-eninvestigacion.pdf>.
- Tortajada, P. & Sebastiá, E. (2018). *Empresa familiar y mediación*. Diario La Ley, 9248.
- Villacis, V. (2018). *Mecanismos de exigibilidad del protocolo familiar para promover la continuidad de las empresas familiares en Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador-Quito.





## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORIZACION		
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>CATEGORIA: PROTOCOLO FAMILIAR (Cardenas,2020)</b>		
¿De qué manera el arbitraje incide en la solución de controversias suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima 2022?	De qué manera el arbitraje incide en la solución de controversias suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares en Lima 2022.	Subcategoria	Indicadores	Items de la entrevista
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos.</b>			
¿De qué manera las actuaciones arbitrales inciden en la solución de conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?,	Analizar de qué manera las actuaciones arbitrales inciden en la solución de conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares	Arbitraje	Contribución Normativa Vigente Plazos Imparcialidad.	1 al 4
¿En qué forma el árbitro incide en la solución de los conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Analizar en qué forma el árbitro incide en la solución de los conflictos originados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares y por último	Voluntad de socios	Animo de conciliación Garantía de estabilidad solución	5
¿Cuáles son las razones por las que se incumple con el protocolo familiar en las empresas familiares?	Analizar cuáles son las razones por las que se incumple con el protocolo familiar en las empresas familiares.	Acuerdo de socios	Confianza Dialogo Reunión de socios	6 y 7

## ANEXO 2: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Categoría/variable		Sub categoría/dimensiones			ENTREVISTA
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	
<b>C.1.</b>	<b>PROTOL O FAMILIAR EN EMPRESAS FAMILIARES</b>	<b>C1.1</b>	Voluntad de socios	<b>C1.1.1</b>	1,2
				<b>C1.1.2</b>	3,4
		<b>C1.2</b>	Acuerdo de socios	<b>C1.2.1</b>	9
				<b>C1.2.2</b>	10
<b>E.2.</b>	<b>ARBITRAJE</b>	<b>E2.1</b>	Arbitraje Ad hoc	<b>E2.1.1</b>	5,6
		<b>E2.2</b>	Arbitraje institucional	<b>E2.2.1</b>	7,8

## **ANEXO 3: FICHA TÉCNICA**

### **Ficha técnica**

Denominación: El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima 2022.

Autor : Víctor Antonio Córdova Tinoco.

Participantes : 6 Personas.

Tiempo : 30 minutos.

Objetivo : Obtener información en relación a el arbitraje en la solución de conflictos familiares.

## ANEXO 4: INSTRUMENTOS

### Guía de entrevista

Datos:

Objetivo:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	

Nro	Sub Categoría	Preguntas de la entrevista
<b>1</b>	Tratamiento del conflicto de los socios.	¿Los jóvenes integrantes de su familia desean tener más control de la empresa?
<b>2</b>		¿Hay enfrentamientos constantes por el manejo de la empresa familiar?
<b>3</b>		¿Existe empatía con los socios familiares mayores?
<b>4</b>		¿Hay algunos socios familiares que se consideran superiores al resto?
<b>5</b>	La voluntad de lograr orden y paz interno.	¿Existe resistencia a las disposiciones de la empresa para generar orden?
<b>6</b>		¿Existe algún medio de manifestar opiniones dentro de la empresa?
<b>7</b>		¿Hay un mecanismo para el respeto inter empresa?

<b>8</b>		¿Existe en su familia inseguridad sobre el futuro de la empresa?
<b>9</b>	El respeto a los acuerdos	¿Cuánto tiempo se toma en promedio para llegar a un acuerdo?
<b>10</b>		¿Existe algún mecanismo para solucionar los conflictos?

# Matriz de respuestas

## Guía de entrevista

### Datos:

<b>Condición, cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Accionista
<b>Nombres y apellidos</b>	Antonio Miura
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 1
<b>Fecha</b>	23/06/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa

**Título: El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares - Lima, 2021.**

<b>N °</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Arbitraje	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
2		¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
3		¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?



4		¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
5	<b>Voluntad de los socios.</b>	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?
6		¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?
7		¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?
8	<b>Acuerdo de socios</b>	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?
9		¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?
10		¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?

# Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Si, considero que eso ayudaría a evitar los conflictos y problemas entre familiares los que manejan una empresa o varias, debido a que la cabeza de esas empresas son los padres que son los fundadores. Los hijos son la parte administrativa que manejan la empresa, pero el día que no estén los padres, ahí es donde van a empezar los conflictos entre los hermanos, los que podrían entrar en conflictos y esto hace necesario el protocolo para evitar problemas en el futuro.
2	¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Correcto, si como se ven en problemas de alimentos donde padre de familia no pasan la pensión A los hijos, y se va a aun centro de conciliación, tendría que haber un arbitraje para evitar conflicto de los hermanos y buscar una solución, y estaría de acuerdo que se incluya en la norma
3	¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?	Si ósea con esto se trata de evitar se trata de evitar el proceso largo, haber esto se aminora el tiempo mediante el arbitraje se podría hacer eso sería de meses ya no de años.
4	¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Claro, para esto el árbitro debe ser experto, que conozca a las empresas familiares no podría ser cualquiera para poder dar un resultado imparcial ante la familia empresaria.

5	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?	Si, cuando se forma la empresa y hay hermanos dentro del estatuto se podría incluir el protocolo para con el tiempo donde no estén otros miembros de la familia se sepa que hacer, como el caso del COVID, han fallecido muchas personas al haber esto ayuda que la empresa siga trabajando sin problemas.
6	¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?	Si, estoy de acuerdo a que el plazo al ser corto lazo de los problemas evita el alejamiento de las familias, y se puede mover más rápido a la normalidad.
7	¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?	Claro, la familia va ayudar a que los problemas o conflictos como no pelearse entre los miembros y esto ayuda.
8	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?	Si, dentro de la familia siempre hay discrepancias y esto es reiterativo se puede llegar a un acuerdo si se logra hacer por escrito se podría tener algo de acuerdo para que se quede sellado como compras de activos o cuando entre ellos hay discrepancias como quien trabaja más o menos.
9	¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?	Si, el protocolo es por escrito se tiene ya lo que se tiene que hacer por el acuerdo, si hay algunos que no se van a solucionar, pero no son relevantes los grandes si se van a solucionar. Y mediante un acuerdo si se solucionan.
10	¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?	Como se cometo tendría que ser un experto y es lo lógico ya que soluciono mi problema ya que el proceso legal es largo, caro y de otro lado el arbitraje mediante una solución rápida se puede llegar a solucionar el problema de forma rápida y económica si se llegara a juicio.

## Guía de entrevista

### Datos:

<b>Condición, cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Accionista
<b>Nombres y apellidos</b>	José Milton Palomares
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 2
<b>Fecha</b>	24/06/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa

**Título: El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares - Lima, 2021.**

<b>N °</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
<b>1</b>	<b>Arbitraje</b>	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
<b>2</b>		¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
<b>3</b>		¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?

4		¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
5	<b>Voluntad de los socios.</b>	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?
6		¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?
7		¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?
8	<b>Acuerdo de socios</b>	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?
9		¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?
10		¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?

## Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Bueno, considero que si porque en el protocolo no se garantiza que las parte estén de acuerdo en todo caso y el arbitraje ya viene a ser el siguiente paso para llegar a un acuerdo positivo para no ir al tema legal.

2	¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Si, estaría yo de acuerdo en que intervenga un árbitro porque seguramente va a permitir que las partes o cada parte presenten propuestas favor de ellos mismos truncando la negociación.
3	¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?	No definitivamente considero un beneficio que el plazo sea más corto no para evitar este. Muchas cosas inclusive los gastos que se pueden.
4	¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Si, lo considero que el árbitro como es una parte media la solución al conflicto.
5	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?	Definitivamente si es importante para mantener una buena comprensión de las partes.
6	¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?	Si definitivamente es una garantía porque a menor tiempo de conflicto hay más desarrollo de la empresa
7	¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?	Bueno no necesariamente solucionarían todos los conflictos, pero si la mayoría de ellos.
8	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?	Claro, eso sería el ideal para que no se haga muy largo el proceso
9	¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?	Eso puede pasar a veces o a veces no necesariamente depende de la calidad de elaboración del protocolo.
10	¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?	No creo el 100 % pero ayudaría en el tema del tiempo más corto el proceso.

## Guía de entrevista

### Datos:

<b>Condición, cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Accionista
<b>Nombres y apellidos</b>	Manuel Huarcaya
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 3
<b>Fecha</b>	29/06/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa

**Título: El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares - Lima, 2021.**

<b>N °</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Arbitraje	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
2		¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
3		¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?

4		¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
5	<b>Voluntad de los socios.</b>	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?
6		¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?
7		¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?
8	<b>Acuerdo de socios</b>	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?
9		¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?
10		¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?



# Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	<p>¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?</p>	<p>El tema de las familias para que puedan mantenerse ya que las empresas son el sustento de la familia y que pudieran ser sostenibles en el tiempo, pero las empresas familiares tienen corta vida son muy pocas y las que llegan a la cuarta generación la mayoría tiene una mortandad al primer año y por eso es muy importante tener ciertas leyes de tal manera que las familias se pongan de acuerdo y poder mantenerse en el tiempo y ponerse desacuerdo y seguir trabajando.</p>
2	<p>¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?</p>	<p>Si, es importante tener un arbitraje para ponerse de acuerdo y tener mecanismos para que la familia se ponga de acuerdo, ya que de lo contrario ocasionaría una crisis y terminar peleados y la empresa se vería en crisis y por ese motivo considero que es una buena herramienta y de la familia pueda ponerse de acuerdo en forma conjunta sin que una parte sea beneficiada para crear ciertos beneficios para todos y la familia pueda seguir trabajando.</p>

<p>3</p>	<p>¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?</p>	<p>Si, sería un beneficio, el arbitraje por que se rige ciertas normas que se han puesto de acuerdo la familia y con estas normas uno puede actuar ya sea por ejemplo la cabeza o el creador se haya enfermado o ya no puede estar en la empresa que él puede dejar con estas normas la forma de ingresa a la empresa de tal forma que ya tiene un acuerdo previo ya establecido para ponerse de acuerdo toda la familia para poder basarse en estos acuerdos para poder alinear al pensamiento de la cabeza o del origen, y los acuerdos previos ayudan a basarse para no llegar al conflicto y que toda la familia este de acuerdo o también ceder y tiene familiares que lideran es ya viene en la segunda generación tiene primos o hermanos y es ahí donde se crea más conflictos y loa idea es resolverlos y este tipo de elementos ayudan a que la familia puedan ponerse de acuerdo y obviamente tiene que ceder, en este caso en segunda generación de primos hermanos o de tercera ya que puedan ingresar ya sea las cuñadas es importantísimo este tipo de herramientas es importantísimo para poder ponerse de acuerdo.</p>
----------	--	---

4	<p>¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?</p>	<p>Mira yo creo que teniendo el protocolo debería garantizar, la solución de conflictos internos en una empresa familiar porque muchas veces es muy duro, conozco a muchas familias que han roto o hayan separado una empresa familiar, por eso el arbitraje de este tipo de organizaciones es importantísimo para que pueda regirse internamente y llegar a acuerdos que toda la familia este de acuerdo o también ceder yo conozco a familiares de internamente lideran cuando crece se va a determinar.</p>
5	<p>¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?</p>	<p>Si toda la familia ha sido convocada y se han puesto de acuerdo y han puesto ciertas normas para la forma como regirse, yo creo que si es importantísimo ya que el societario familiar pueda regirse en base a ese protocolo familiar.</p>
6	<p>¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?</p>	<p>Si, definitivamente, hoy tenemos en Perú muchas empresas familiares que son muy exitosas y tienen protocolo familiar, gobierno de personas que ya están establecidos yo creo que si es importantísimo tener estos instrumentos si la empresa de familia quiere durar en el tiempo, este tipo de herramientas ayuda a que las empresas familiares sean sostenibles en el tiempo porque de lo contrario se rompería el tema de las empresas familiares en cualquier momento si no tuvieran este tipo de herramienta.</p>

7	¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?	Si definitivamente, este tipo de normas si solucionan los conflictos internos siempre en cuando también internamente la familia entienda lo respete, porque si no se respeta cualquier instrumento no se va a mantener y hay que ser consiente que este instrumento va en beneficio de todos y de la empresa para que pueda tener primera segunda tercera o cuarta generación, si es importante.
8	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?	Si, va depender en medida que exista las problemáticas muchas veces no dentro de la empresa familiar hay que tener ciertos entendimientos previos y sobre todo conocer la otra parte dentro de la empresa familiar, muchas veces por egoísmo tener ciertos intereses que se crean dentro de la empresa familiar buscar un punto de equilibrio y que las partes que las partes sean iguales yo creo que eso es importante y loque sea sobre todo ser consiente y que con la actuación correcta honesta y consiente fomenta que este instrumento sea respetado por todos.
9	¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?	Si, claro el protocolo familiar si ayuda además es un instrumento que crea cierta comunicación clara y precisa y es como tener unas leyes internas para basarse las acciones que uno debe tomar todos los que conforman la sociedad entonces si existe un problema se acude a este protocolo conocimiento claro y de las leyes internas, en medida para poder crecer y se puede ir ajustando en medida de los nuevos problemas e ir avanzando nuevamente con un experto que ayuda al logro de esto. y que sea de beneficio para todos.

<p><b>10</b></p>	<p>¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?</p>	<p>Si , creo que sí, sería la última instancia un arbitraje es una vez que se haya agotado todo el ya que los temas familiares son diferentes a los problemas con socios externos entonces a hi las cosas son muy diferentes en cambio dentro de la empresa familiar hay más cesibilidad interna entonces eso hay que cuidarlo que ayuda al éxito de la misma con el paso del tiempo, una empresa familiar crece en la medida que todos los que lo conforman aportan conocimiento y crean esa confianza y se avanza más rápido eso genera crecimiento y se ve que las empresas más grandes son familiares y eso hay que cuidar por que una empresa familiar por ejemplo el grupo Brescia y existen muchos en Perú tienen como tres generaciones, y si analizamos esa tipo de empresas familiares porque son tan exitosas porque tienen el protocolo familiar y gobierno de personas muchas veces las familias algunas si trabajan y otras no y el protocolo dice ud puede ingresar como un miembro a trabajar no es que ingresa y lo ponen nada más tan igual como cualquier profesional externo que debe postular si no tiene los requisitos no ingresa ese tipo de lineamientos son los que se ponen en el protocolo y el tema del arbitraje si no cumplimos es importante si soluciona los problemas.</p>
------------------	---	--

## Guía de entrevista

### Datos:

<b>Condición, cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Accionista
<b>Nombres y apellidos</b>	Clorinda Canorio
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 4
<b>Fecha</b>	30/06/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa

**Título: El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares - Lima, 2021.**

<b>N °</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Arbitraje	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
2		¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
3		¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?

4		¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
5	<b>Voluntad de los socios.</b>	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?
6		¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?
7		¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?
8	<b>Acuerdo de socios</b>	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?
9		¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?
10		¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?

# Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Si, el arbitraje si es bueno porque es una persona imparcial porque quizás pueda deslindar y hacer que se pongan de acuerdo ambas partes porque si no se podría ya cada uno de acuerdo a sus ideas dice esto es para mí desacuerdo a lo que están haciendo cada persona como quieren y no se ponen desacuerdo y la única manera para mi es el arbitraje porque es como un juez la única manera que pueda deslindar el tema o hacer entender.
2	¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Si, sería necesario porque al menos en mi tiempo que he estado viendo la parte administrativa de la empresa el tema principal ha sido las riñas peleas que no se ponen de acuerdo y todas las cosas entonces si eso está escrito en la ley de sociedades sería mucho más fácil para poder deslindar el tema.
3	¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?	Considero un beneficio, por el tiempo ya que el poder judicial se demora n años y no se puede resolver nunca el problema esto debería ser rápido y lo que quieren las empresas es agilizar.
4	¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Pienso que sí, porque los árbitros no pueden ser cualquier persona sino personas idóneas que son calificadas para esos temas como árbitros no. Desde el punto de vista que deben ser personas calificadas esto tendrían que ser como así deberían ser siempre imparciales por el mismo puesto que van a ocupar.



5	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?	Si son herramientas, pero no necesariamente funcionan porque hay casos de que no se cumplen casos que se comprometen y no hacen caso por eso el protocolo si es un ayuda, pero no necesariamente es una solución para mí.
6	¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?	No necesariamente porque así como nosotros envejecemos también crecen los jóvenes que no necesariamente tienen las mismas ideas que se tenía los que al inicio han hecho esto pienso, porque de acuerdo al tiempo van ir cambiando incluyendo soluciones otras cosas, y esto no garantiza nada porque mira lo que ha pasado inicialmente muy bien todo no pero mientras ha habido la voluntad la confianza pero una vez que no se tiene voluntad ni confianza no se puede hacer nada, nosotros podíamos haber hecho una solución inicial en el tiempo ya no va ser solución ya no es la solución como es el caso que tenemos ahora.
7	¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?	NO el protocolo no garantiza nada, ya que solo es como un acuerdo que han hecho que no necesariamente se cumple que no necesariamente nos garantiza que eso va durar en el tiempo.
8	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?	Si se puede si se puede solucionar si hay voluntad pero si no hay voluntad, no se soluciona ningún conflicto ese es el tema que tenemos nosotros, si hubiera voluntad de ambas partes se soluciona.

9	¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?	No, concluye ya que no garantiza que no va haber conflictos, es un acuerdo, de ambas partes que no nos garantiza que una empresa va a funcionar bien o que siempre van a estar desacuerdo no, los tiempos cambian, las empresas cambian, los momentos cambian todo cambia en mi idea se debería de reformular o modificar de acuerdo porque yo puedo haber hecho un protocolo hace 10 años y ahora ya es obsoleto con todo lo que ha pasado el protocolo también si se ha hecho un protocolo hace 10 años por ponerte un ejemplo se debería hacer una revisión cada 5 años por ponerte un ejemplo se debería hacer una revisión y no el protocolo también debería hacer a los hechos y hacerle una revisión y hacerle modificaciones pero también no nos garantizan nada
10	¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?	Pienso que si ya que el arbitraje es como que fuera una ley que tú tienes que hacer esto sí o si quizás si aumentaran o modificaran la ley de sociedades si sería como un mandato como comparando con el poder judicial que te dan un a orden y te dicen tu tienen que hacer lo tienes que hacer porque te van a dar una pena, que se yo, porque si no sería arbitraje si no van a respetar lo que dice el árbitro es como en el futbol el árbitro dice fue gol y metió gol, tú no puedes hacer nada, y este caso es igual.

## Guía de entrevista

### Datos:

<b>Condición, cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Accionista
<b>Nombres y apellidos</b>	William Loayza
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 5
<b>Fecha</b>	23/06/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa

**Título: El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares - Lima, 2021.**

<b>N °</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	<b>Arbitraje</b>	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
2		¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
3		¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?

4		¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
5	<b>Voluntad de los socios.</b>	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?
6		¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?
7		¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?
8	<b>Acuerdo de socios</b>	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?
9		¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?
10		¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?

## Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Claro que sí, podría ayudar bastante, teniendo algunas experiencias familiares pienso que algunas normas establecidas podrían de una manera positiva de eliminar conflictos y ayudar a la empresa. De alguna controversia que podría haber, bueno me parece que sí.

2	¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Yo creo que si acompañado de la normativa que podría haber con una persona que entienda la normativa que sepa la materia y que entienda bien que está preparado para ver diversos temas lo que significa la empresa en sí, las responsabilidades en todo lo que pueda darse en la empresa me parece que si es necesario un árbitro.
3	¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?	Bueno yo creo que entre más rápido se pueda solucionar un problema un conflicto se benefician todos. No llegar a la cuestión judicial que va requerir tiempo no sería conveniente si se puede solucionar más rápido los problemas Es mejor.
4	¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Bueno en ese aspecto se tendría que ver en todo caso porque siempre va a ver en la discusión final el descontento no, tendría que analizarse bien yo creo que bueno dependiendo de cómo tome el caso se podría considerar que sí que podría ser imparcial.
5	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?	En este caso debería haber un protocolo antes de la organización, si estoy de acuerdo.
6	¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?	Los conflictos se solucionen lo antes posible ya sea con acuerdos privados o de un árbitro yo creo que es lo mejor por la subsistencia de las empresas de familia.
7	¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?	bueno En este aspecto debería haber si existe un protocolo para cada caso, se supone que está a debería estar conformado de manera que cubra lo más posible para que si se llegue más rápido a una solución va depender del tipo de contenido, que tenga el protocolo, cada caso u que trate de incluir lo más posible para llegar a una solución.

<b>8</b>	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?	Creo que, si se debe solucionar, la solución del conflicto es que ambas partes estén de acuerdo, y cumplan con los acuerdos establecidos.
<b>9</b>	¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?	Siempre en cuando el protocolo este todas las posibilidades de solución.
<b>10</b>	¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?	Bueno, la primera parte es buscar el acuerdo en la familia la segunda parte si es una solución donde se debe de buscar la intervención la participación de un árbitro.

### Guía de entrevista

#### Datos:

<b>Condición, cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Empleado
<b>Nombres y apellidos</b>	Cesar Balceda
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 6
<b>Fecha</b>	1/07/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa

**Título: El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares - Lima, 2021.**

<b>N °</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
------------	----------------------	-----------------------------------

1	<b>Arbitraje</b>	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
2		¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
3		¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?
4		¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?
5	<b>Voluntad de los socios.</b>	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?
6		¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?
7		¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?
8	<b>Acuerdo de socios</b>	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?
9		¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?

10		¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?
----	--	--

## Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Yo pienso que si, por que siempre hay controversias en temas relacionados incumplimientos por parte de los familiares de la empresa familiar llámese digamos cuando se nombra un gerente comercial o un gerente de finanzas digamos hay veces que por desconocimiento de ciertos factores dentro de su gerencia crean de área crea un conflicto a la otra gerencia logrando que se crean problemas yo pienso que si va haber una ley que va ayudar en generar un respaldo para evitar las controversias mediante un arbitraje seria excelente.
2	¿Considera Ud. que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	Por supuesto que sí, con la ayuda de un árbitro que logre mitigar las controversias evitar los conflictos logra mitigar los riesgos de regenerar conflictos.
3	¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?	Claro que si damos plazos. Damos tiempos que permitan que las controversias sean cumplidas dentro de ese plazo un ejemplo la ley dice que hay plazos, pero se puede tomar menos tiempo dentro de la ley esto gracias a la experiencia de la persona encargada de la solución.



4	¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	El árbitro para comenzar debe de generar ese ambiente debe ser filtrada por una entidad digamos un colegio de notarios para que de feaciencia que va a cumplir de manera proba y va solucionar los conflictos de forma autónoma e independiente. Y sin generar conflicto de intereses.
5	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la solución de conflictos societarios?	Si claro ya que ayudan para ese fin, pero deben de tener una aceptación de todos los miembros de la empresa familiar
6	¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?	Según mi experiencia va depender de varios factores, pero va depender que las partes armonicen sus intereses, para que todos los esfuerzos que haya se logre un resultado y que tengan como fin la rentabilidad y de empleabilidad en la empresa. No generar conflictos de forma personal.
7	¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?	Bueno los protocolos de familia ahora no están establecidos en la norma, pero sí sé que ayudaría bastante en mitigar esos riesgos y problemas y evitar y mitigar el conflicto.
8	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?	yo pienso que si debe de ser un acuerdo entre las partes o de una parte la otra parte debe de estar de acuerdo un punto neutro Desde de ser un a ambos.
9	¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?	Pienso que sí, el protocolo debe ser establecido por ambos normalizarlo y siempre debe ser un acuerdo en entre las partes y para eso debería haber reglamento hay que establecerlo mediante un reglamento.
10	¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?	Claro el arbitraje, es el proceso por el cual el árbitro va dirimir y va solucionar las controversias de las partes que están involucradas en este conflicto.

## **ANEXO 5: CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE EXPERTOS**

### Matriz de categorización del arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares - Lima, 2021.

Categoría/variable		Sub categorías/ dimensiones		Indicadores		Ítem
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	
C1	Protocolo familiar en empresas familiares	C1.1	Arbitraje	C1.1.1	Contribución	1,2
				C1.1.2	Normativa vigente	3,4
				C1.1.3	Plazos	
				C1.1.4	Imparcialidad	
		C1.2	Voluntad de socios	C1.2.1	Ánimo de conciliación	5
				C1.2.2	Garantía estabilidad	6,7
				C1.2.3	Solución	
		C1.3	Acuerdo de socios	C1.3.1	Confianza	6,7
				C1.3.2	Diálogo	
C1.3.3	Reunión de socios					


#### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A (TRABAJADORES, GERENTES y PROPIETARIOS) PERTENECIENTES A LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LIMA.

N°	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia?		Relevancia?		Cuestionamiento?		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	x		x		x			
2	¿Considera usted que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	x		x		x			
3	¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?	x		x		x			
4	¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	x		x		x			
5	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la resolución de conflictos societarios?	x		x		x			
6	¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia, puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?	x		x		x			
7	¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?	x		x		x			
8	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?	x		x		x			
9	¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?	x		x		x			
10	¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?	x		x		x			

#### DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Nombre y Apellidos	Julió Edgar Castillo Casa	DNI N°	41271626
Condición en la universidad	Docente de investigación	Teléfono / Celular	980707973
Años de experiencia	10 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor		
Metodología/ temático	Metodológico	Lugar y fecha	Lima, Junio 2022

\*Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

\*Relevancia: La pregunta abierta es apropiada para representar al componente o subcategoría específica del constructo.

\*Cuestionamiento general: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desmarque.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

**Matriz de categorización del arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares - Lima, 2021.**

Categoría/variable		Sub categorías/ dimensiones		Indicadores		Ítems
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	
C1	Protocolo familiar en empresas familiares	C1.1	Arbitraje	C1.1.1	Contribución	1,2
				C1.1.2	Normativa vigente	3,4
				C1.1.3	Plazos	
				C1.1.4	Imparcialidad	
		C1.2	Voluntad de socios	C1.2.1	Ánimo de conciliación	5
				C1.2.2	Garantiza estabilidad	6,7
				C1.2.3	Solución	
		C1.3	Acuerdo de socios	C1.3.1	Confianza	6,7
				C1.3.2	Dialogo	
				C1.3.3	Reunión de socios	


**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A (TRABAJADORES, GERENTES Y PROPIETARIOS) PERTENECIENTES A LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LIMA.**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	x		x		x			
2	¿Considera usted que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	x		x		x			
3	¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?	x		x		x			
4	¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	x		x		x			
5	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la resolución de conflictos societarios?	x		x		x			
6	¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia, puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?	x		x		x			
7	¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?	x		x		x			
8	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?	x		x		x			
9	¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?	x		x		x			
10	¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Carmela Rosalinda Romero Lujan	DNI N°	70021792
Condición en la universidad	Ex alumna de post grado de la Universidad Cesar Vallejo	Teléfono / Celular	95241827
Años de experiencia	06 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestro		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Junio 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

**Matriz de categorización del arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares - Lima, 2021.**

Categoría/variable		Sub categorías/ dimensiones		Indicadores		Íte m s
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	
<b>C1</b>	Protocolo familiar en empresas familiares	C1.1	Arbitraje	C1.1.1	Contribución	1,2
				C1.1.2	Normativa vigente	
				C1.1.3	Plazos	3,4
				C1.1.4	Imparcialidad	
		C1.2	Voluntad de socios	C1.2.1	Ánimo de conciliación	5
				C1.2.2	Garantiza estabilidad	
				C1.2.3	Solución	
		C1.3	Acuerdo de socios	C1.3.1	Confianza	6,7
				C1.3.2	Dialogo	
				C1.3.3	Reunión de socios	

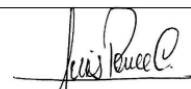
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A (TRABAJADORES, GERENTES Y PROPIETARIOS) PERTENECIENTES A LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LIMA.**

°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿De acuerdo a su conocimiento y experiencia considera usted que el arbitraje contribuye de manera positiva en la solución de controversias originadas por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	x		x		x			
2	¿Considera usted que se debería implementar un artículo específico en la ley general de sociedades donde se requiera desde un comienzo la intervención de un árbitro para que permita solucionar las controversias y evitar el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	x		x		x			
3	¿Según su conocimiento y experiencia, constituirá un beneficio o un perjuicio la brevedad de los plazos de las actuaciones arbitrales en la solución de conflictos?	x		x		X			
4	¿Usted cree, que el árbitro garantiza una solución imparcial en los conflictos derivados por el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares?	X		x		x			
5	¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la resolución de conflictos societarios?	x		x		X			
6	¿La resolución temprana de conflictos por los mismos miembros de la familia, puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?	x		x		x			
7	¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?	x		x		X			
8	¿Diga usted si el conflicto se podría solucionar por un acuerdo de las partes?	x		x		x			
9	¿Diga Ud. si el conflicto concluiría mediante el protocolo?	x		x		X			
10	¿Diga Ud. si el conflicto se solucionaría mediante un Arbitraje?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ x ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Luis Enrique Ponce Contreras	DNI N°	70193489
Condición en la universidad	Exalumno de Post grado de la Universidad Cesar Vallejo	Teléfono / Celular	994337306
Años de experiencia	05 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestro		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Junio 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## **ANEXO 6: DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

### Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, CORDOVA TINOCO, VÍCTOR ANTONIO, Bachiller en Derecho egresado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan a la Tesis titulada: "El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados del incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares en Lima, 2021", es de mi autoría, por lo tanto,

Declaro que la Tesis:

1. La tesis es de mi autoría.
2. El presente trabajo de investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
3. El trabajo de investigación no ha sido publicado ni presentado anteriormente.
4. Los resultados presentados son reales y no han sido falsados ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, agosto de 2022.



---

Víctor Antonio Córdova Tinoco

DNI N°09530577

## **ANEXO 7: DECLARACIÓN DE HABER APLICADO EL INSTRUMENTO**



### Constancia de Participación en entrevista

Yo, Antonio Miura, identificado con DNI N.º 92131189 en calidad de Miembro de una empresa familiar, **DECLARO BAJO JURAMENTO:**

Haber participado en la entrevista por el alumno Víctor Antonio Córdova Tinoco, relacionado al trabajo de investigación titulado "Arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares 2021"

Me afirmo y me ratifico en lo expresado, en señal de lo cual firmo el presente documento.

Lima, 20 de agosto del 2022



Antonio Miura

DNI N.º 92131189

### Constancia de Participación en entrevista

Yo, Wiliam Loayza, identificado con DNI N. 09780929 en calidad de Miembro de una empresa familiar, **DECLARO BAJO JURAMENTO:**

Haber participado en la entrevista por el alumno Víctor Antonio Córdova Tinoco, relacionado al trabajo de investigación titulado "Arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares 2021"

Me afirmo y me ratifico en lo expresado, en señal de la cual firmo el presente documento.

Lima, 20 de agosto del 2022



Wiliam Loayza

DNI N. 09780929

### Constancia de Participación en entrevista

Yo, Manuel Huarcaya, identificado con DNI N° 06630027 en calidad de Miembro de una empresa familiar, **DECLARO BAJO JURAMENTO:**

Haber participado en la entrevista por el alumno Víctor Antonio Córdova Tinoco, relacionado al trabajo de investigación titulado "Arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares 2021"

Me afirmo y me ratifico en lo expresado, en señal de la cual firmo el presente documento.

Lima, 20 de agosto del 2022



Manuel Huarcaya

DNI N° 06630027

### Constancia de Participación en entrevista

Yo, Clorinda Canorio, identificado con DNI N.º *07358109* en calidad de Miembro de una empresa familiar, **DECLARO BAJO JURAMENTO:**

Haber participado en la entrevista por el alumno Víctor Antonio Córdova Tinoco, relacionado al trabajo de investigación titulado "Arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares 2021"

Me afirmo y me ratifico en lo expresado, en señal de la cual firmo el presente documento.

Lima, 20 de agosto del 2022



Clorinda Canorio

DNI N.º *07358109*

### Constancia de Participación en entrevista

Yo, José Milton Palomares, identificado con DNI N. <sup>10713810</sup> en calidad de Miembro de una empresa familiar, **DECLARO BAJO JURAMENTO:**

Haber participado en la entrevista por el alumno Víctor Antonio Córdova Tinoco, relacionado al trabajo de investigación titulado "Arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares 2021"

Me afirmo y me ratifico en lo expresado, en señal de la cual firmo el presente documento.

Lima, 20 de agosto del 2022



José Milton Palomares  
DNI N. <sup>10713810</sup>

Constancia de Participación en entrevista

Yo, Cesar Baboda, identificado con DNI N.° 10712023 en calidad de Colaborador de una empresa familiar, **DECLARO BAJO JURAMENTO:**

Haber participado en la entrevista por el alumno Víctor Antonio Córdova Tinoco, relacionado al trabajo de investigación titulado "Arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitadas ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares 2021"

Me afirmo y me ratifico en lo expresado, en señal de la cual firmo el presente documento.

Lima, 20 de agosto del 2022



Cesar Baboda  
DNI N° 10712023



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES  
ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, CASTILLO CASA JULIO EDGAR, docente de la FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES de la escuela profesional de DERECHO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima 2022.", cuyo autor es CORDOVA TINOCO VICTOR ANTONIO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 12.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 28 de Octubre del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CASTILLO CASA JULIO EDGAR <b>DNI:</b> 41271626 <b>ORCID:</b> 0000-0002-5647-3611	Firmado electrónicamente por: JCASTILLOC2 el 28- 10-2022 18:18:58

Código documento Trilce: TRI - 0436417