



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
INVESTIGACION

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS  
EMPRESAS FAMILIARES**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

**JULIA TERESA VELARDE SUSSONI DE GIL**

**ASESORA:**

**DRA. YRENE CECILIA URIBE HERNÁNDEZ**

**JURADO:**

**DR. GUSTAVO POZO GUERRERO**

**DR. ELMO RAMÓN ZAVALA SHEEN**

**Dr. WILLIAM SEBASTIÁN FLORES SOTELO**

**LIMA- PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

A Oscar, Laura, Bruno y Rafael

A mi mamá

En memoria de mi papá

## **Agradecimiento**

A mi asesora

A la UNFV

A la Asociación de Empresas Familiares

A amigos y colegas que me apoyaron en el desarrollo de esta investigación

A los propietarios y directivos de las Empresas Familiares que participaron en las encuestas

## ÍNDICE

<b>I. Introducción</b> .....	1
<b>1.1. Planteamiento del problema</b> .....	3
<b>1.2. Descripción del problema</b> .....	4
<b>1.3. Formulación del Problema</b> .....	6
– <b>Problema General.</b> .....	6
– <b>Problemas Específicos.</b> .....	6
<b>1.4. Antecedentes</b> .....	6
– <b>Antecedentes Internacionales.</b> .....	6
– <b>Antecedentes Nacionales</b> .....	9
<b>1.5. Justificación e importancia de la investigación</b> .....	13
<b>1.6. Limitaciones de la investigación</b> .....	13
<b>1.7. Objetivos de la investigación</b> .....	13
– <b>Objetivo general.</b> .....	13
– <b>Objetivos específicos.</b> .....	14
<b>1.8. Hipótesis</b> .....	14
– <b>Hipótesis General</b> .....	14
– <b>Hipótesis Específica.</b> .....	14
<b>II. Marco Teórico</b> .....	15
<b>2.1. Marco conceptual</b> .....	15
– <b>Empresa familiar</b> .....	15

– Gobierno corporativo.....	18
– Dimensiones de gobierno corporativo.....	20
– Indicadores de gobierno corporativo .....	22
– Profesionalización .....	27
– Dimensiones de profesionalización.....	28
– Indicadores de gobierno corporativo.....	31
<b>III. Método.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1. Tipo de Investigación.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. Población y muestra .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. Operacionalización de variables.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4. Instrumentos .....</b>	<b>41</b>
– Ficha técnica del cuestionario de Gobierno Corporativo.....	41
– Ficha técnica del cuestionario de Profesionalización.....	42
<b>3.5. Procedimientos.....</b>	<b>42</b>
<b>3.6. Análisis de datos.....</b>	<b>43</b>
<b>3.7. Consideraciones éticas.....</b>	<b>43</b>
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1. Análisis de resultado de la variable Gobierno Corporativo .....</b>	<b>45</b>
– Órganos de gobierno relacionados con la familia.....	45
– Órganos de gobiernos relacionados con la propiedad.....	51
– Órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección.....	55

<b>4.2. Análisis de resultados de la variable Profesionalización</b> .....	62
– <b>Planificación</b> .....	62
– <b>Organización</b> .....	68
– <b>Dirección</b> .....	73
– <b>Control</b> .....	79
<b>4.3. Contrastación de hipótesis</b> .....	83
– <b>Hipótesis General</b> .....	83
– <b>Hipótesis Específicas</b> .....	85
<b>V. Discusión de resultados</b> .....	89
<b>5.1. Hipótesis general</b> .....	89
– <b>Hipótesis Específica 1</b> .....	90
– <b>Hipótesis Específica 2</b> .....	91
– <b>Hipótesis Específica 3</b> .....	92
<b>VI. Conclusiones</b> .....	93
<b>VII. Recomendaciones</b> .....	96
<b>VIII. Referencias</b> .....	98
<b>IX. Anexos</b> .....	106
<b>9.1. Matriz de consistencia</b> .....	106
<b>9.2. Cuestionario</b> .....	108
<b>9.3. Validación de los Instrumentos</b> .....	115
– <b>Gobierno Corporativo Experto 1</b> .....	115
– <b>Profesionalización Experto 1</b> .....	119

– Gobierno Corporativo Experto 2 .....	123
– Profesionalización Experto 2 .....	127
– Gobierno Corporativo Experto 3 .....	131
<b>9.4. Confiabilidad de los Instrumentos .....</b>	<b>139</b>
– Gobierno Corporativo .....	139
– Profesionalización .....	139
<b>9.5. Prueba de Kolmogorov-Smirnov .....</b>	<b>140</b>
<b>9.6. Coeficiente de correlación de Rho de Spearman .....</b>	<b>141</b>
<b>9.7. Carta de Autorización .....</b>	<b>142</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable gobierno corporativo .....	39
Tabla 2 Niveles y rangos de la variable gobierno corporativo.....	40
Tabla 3 Operacionalización de la variable gobierno profesionalización .....	40
Tabla 4 Niveles y rangos de la variable profesionalización.....	41
Tabla 5 Ficha técnica del cuestionario de Gobierno Corporativo.....	41
Tabla 6 Ficha técnica del cuestionario de Profesionalización.....	42
Tabla 7 Asamblea Familiar .....	45
Tabla 8 Consejo de Familia.....	46
Tabla 9 Protocolo familiar .....	47
Tabla 10 Acuerdos de Protocolo .....	48
Tabla 11 Plan de Sucesión .....	49
Tabla 12 Idoneidad para la Sucesión .....	50
Tabla 13 Junta General de Accionistas .....	51
Tabla 14 Trato Igualitario de Accionistas .....	52
Tabla 15 Delegación de Participación de Accionistas .....	53
Tabla 16 Política de Dividendos .....	54
Tabla 17 Composición del Directorio .....	55
Tabla 18 Funciones del Directorio .....	56
Tabla 19 Director Independiente.....	57
Tabla 20 Delimitación de funciones directorio y gerencia .....	58
Tabla 21 Funciones del gerente general.....	59



Tabla 22 Conformación de la alta dirección .....	60
Tabla 23 Autonomía de la alta dirección .....	61
Tabla 24 Alineamiento Familia - Empresa .....	62
Tabla 25 Establecimiento de metas y objetivos .....	63
Tabla 26 Establecimiento de estrategias genéricas .....	64
Tabla 27 Establecimiento de estrategias funcionales.....	65
Tabla 28 Aprobación del plan estratégico.....	66
Tabla 29 Aprobación de planes operativos .....	67
Tabla 30 Estructura Organizacional.....	68
Tabla 31 Política Salarial .....	69
Tabla 32 Análisis de los puestos de trabajo .....	70
Tabla 33 Evaluación de Desempeño .....	71
Tabla 34 Capacitación de los trabajadores.....	72
Tabla 35 Comunicación organizacional .....	73
Tabla 36 Proceso de toma de decisiones.....	74
Tabla 37 Clima laboral y cultura organizacional .....	75
Tabla 38 Propuestas de mejora planteadas por los trabajadores .....	76
Tabla 39 Liderazgo del gerente general .....	77
Tabla 40 Delegación de funciones .....	78
Tabla 41 Establecimiento de presupuesto financiero e indicadores de gestión .....	79
Tabla 42 Medición de estados financieros e indicadores de gestión .....	80

Tabla 43 Medición de estados financieros e indicadores de gestión.....	81
Tabla 44 Toma de medidas correctivas .....	82
Tabla 45 Rho Spearman Hipótesis General .....	84
Tabla 46 Rho Spearman Hipótesis Específica 1 .....	85
Tabla 47 Rho Spearman Hipótesis Específica 2 .....	86
Tabla 48 Rho Spearman Hipótesis Específica 3 .....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Asamblea Familiar.....	45
Figura 2 Consejo de Familia .....	46
Figura 3 Protocolo familiar .....	47
Figura 4 Acuerdos de Protocolo .....	48
Figura 5 Plan de Sucesión .....	49
Figura 6 Idoneidad para la Sucesión .....	50
Figura 7 Junta General de Accionistas .....	51
Figura 8 Trato Igualitario de Accionistas .....	52
Figura 9 Delegación de Participación de Accionistas.....	53
Figura 10 Política de Dividendos .....	54
Figura 11 Composición de Directorio.....	55
Figura 12 Funciones del Directorio.....	56
Figura 13 Director Independiente .....	57
Figura 14 Delimitación de funciones directorio y gerencia .....	58
Figura 15 Funciones del gerente general .....	59
Figura 16 Conformación de la alta dirección .....	60
Figura 17 Autonomía de la alta dirección .....	61
Figura 18 Alineamiento Familia - Empresa .....	62
Figura 19 Establecimiento de metas y objetivos.....	63
Figura 20 Establecimiento de estrategias genéricas.....	64
Figura 21 Establecimiento de estrategias funcionales.....	65
Figura 22 Aprobación del plan estratégico .....	66
Figura 23 Aprobación de planes operativos.....	67

Figura 24 Estructura Organizacional .....	68
Figura 25 Política Salarial .....	69
Figura 26 Análisis de los puestos de trabajo .....	70
Figura 27 Evaluación de Desempeño .....	71
Figura 28 Capacitación de los trabajadores .....	72
Figura 29 Comunicación organizacional .....	73
Figura 30 Proceso de toma de decisiones .....	74
Figura 31 Clima laboral y cultura organizacional .....	75
Figura 32 Propuestas de mejora planteadas por los trabajadores .....	76
Figura 33 Liderazgo del gerente general .....	77
Figura 34 Delegación de funciones .....	78
Figura 35 Establecimiento de presupuesto financiero e indicadores de gestión .....	79
Figura 36 Medición de estados financieros e indicadores de gestión .....	80
Figura 37 Medición de estados financieros e indicadores de gestión .....	81
Figura 38 Toma de medidas correctivas .....	82

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal determinar si el gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018. Para la variable gobierno corporativo se establecieron tres dimensiones: los órganos de gobierno relacionados con la familia, los órganos de gobierno relacionados con la propiedad y los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección. Para la variable profesionalización se establecieron cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control. La investigación se realizó en la Asociación de Empresas Familiares del Perú, siendo la muestra 172 empresas; se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, como instrumento el cuestionario y, la escala de medición tipo Likert. La investigación es transversal, el enfoque es cuantitativo, y el diseño no experimental. En la investigación se concluyó que el gobierno corporativo incide positivamente en la profesionalización de las empresas familiares; también se concluyó que las tres dimensiones de la variable gobierno corporativo influyen positivamente en la profesionalización de las empresas familiares. Por otro lado, se encontró que solo el 35,4% está de acuerdo en contar con un director independiente; por último, no se encontró relación entre los órganos de gobierno relacionados con la propiedad y la dimensión organización.

Palabras claves: gobierno corporativo, profesionalización, empresas familiares, gobierno familiar, gobernanza familiar, asamblea familiar, consejo de familia, protocolo, sucesión, propiedad, junta general de accionistas, consejo de administración, directorio, planificación, organización, dirección, control.

## **ABSTRACT**

The main objective of the research was to determine if corporate governance affects the professionalization of family businesses in Peru in 2018. For the corporate governance variable, three dimensions were established: family-related governing bodies, related governing bodies with the property and the governing bodies related to the administration and direction. For the professionalization variable four dimensions were established: planning, organization, direction and control. The research was carried out in the Asociación de Empresas Familiares del Perú, the sample being 172 companies; the survey was used as a data collection technique, the questionnaire as an instrument, and the Likert type measurement scale. The research is transversal, the approach is quantitative, and the design is not experimental. The investigation concluded that corporate governance has a positive impact on the professionalization of family businesses; it was also concluded that the three dimensions of the corporate governance variable have a positive influence on the professionalization of family businesses. On the other hand, it was found that only 35.4% are agreed to have an independent director; finally, no relationship was found between the governing bodies related to property and the organization dimension.

Keywords: corporate governance, professionalization, family businesses, family government, family governance, family assembly, family council, protocol, succession, ownership, general meeting of shareholders, board of directors, board, planning, organization, management, control.

## RESUMO

O principal objetivo da pesquisa foi determinar se a governança corporativa afeta a profissionalização das empresas familiares no Peru em 2018. Para a variável de governança corporativa, três dimensões foram estabelecidas: órgãos de governo relacionados com a família, órgãos de governo relacionados com a propriedade e os órgãos de governo relacionados à administração e direção. Para a profissionalização, foram definidas quatro dimensões: planejamento, organização, direção e controle. A pesquisa foi realizada na Asociación de Empresas Familiares del Perú, sendo a amostra 172 empresas; a pesquisa foi utilizada como técnica de coleta de dados, o questionário como instrumento e a escala de medida do tipo Likert. A pesquisa é transversal, a abordagem é quantitativa e o design não é experimental. A investigação concluiu que a governança corporativa afeta positivamente a profissionalização das empresas familiares; concluiu-se também que as três dimensões da variável governança corporativa influenciam positivamente a profissionalização das empresas familiares. Por outro lado, verificou-se que apenas 35,4% concordam em ter um diretor independente; por fim, não foi encontrada relação entre os órgãos sociais relacionados à propriedade e a dimensão organização.

Palavras-chave: governança corporativa, profissionalização, empresas familiares, governo familiar, governança familiar, assembleia familiar, conselho de família, protocolo, sucessão, propriedade, assembleia geral de acionistas, conselho de administração, diretoria, planejamento, organização, gestão, controle.

## **I. Introducción**

Las empresas familiares, tienen una gran incidencia en la economía mundial, dependiendo del país representan entre 70% y 95% de las empresas, producen entre el 45% y el 70% del producto bruto interno y generan un porcentaje similar sino mayor de los puestos de trabajo. Sin embargo, también en cifras globales un 70% no llega a la segunda generación y menos del 15% llega a la tercera generación.

En el Perú, las cifras son similares, las empresas familiares generan el 40% del producto bruto interno y entre el 60% y 70% del empleo. Sin embargo, en el primer trimestre del año 2018, se crearon 66,067 empresas y se cerraron 37,449.

Las empresas familiares que no logran trascender a las siguientes generaciones, es debido a la falta de: profesionalización, planeamiento familiar y empresarial, políticas de protección patrimonial, políticas de sucesión y protocolo que establece la relación familia y empresa. Es decir, no tienen un sistema adecuado de gobierno corporativo que les permita dirigir y controlar la empresa, la familia y la propiedad.

Esta tesis, tuvo como objetivo determinar si el gobierno corporativo, en las dimensiones familia, propiedad y empresa (administración y dirección) incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

La estructura de la tesis consta de nueve capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: Se desarrolla la introducción, el planteamiento del problema, la descripción del problema, la formulación del problema. También se presenta los antecedentes tanto nacionales como internacionales, se desarrolla la justificación e importancia de la investigación, se establece las limitaciones de la investigación, se define el objetivo general y los objetivos específicos, así como la hipótesis general y las hipótesis específicas.

Capítulo II: Se presenta el marco teórico que consta del marco conceptual de empresa familiar y de las dos variables de estudio, gobierno corporativo y profesionalización.



También se presenta el marco conceptual de las dimensiones de cada variable y de sus respectivos indicadores.

Capítulo III: Se explica el método utilizado en el desarrollo de la tesis, incluye el tipo de investigación, la población, la muestra y la operacionalización de las variables. También se presenta los instrumentos utilizados, los procedimientos, el análisis de los datos y las consideraciones éticas.

Capítulo IV: Se presenta los resultados de la investigación, siendo el análisis por cada variable y ésta por cada dimensión. Además, se desarrolla la contrastación de las hipótesis.

Capítulo V: Se realiza la discusión de los resultados obtenidos en la investigación.

Capítulo VI: Se establece las conclusiones de la investigación, se analiza los principales hallazgos y se indica la principal limitación del estudio.

Capítulo VII: Se presenta las recomendaciones alineadas a las conclusiones y se recomienda líneas de investigación futuras.

Capítulo VIII: Se muestra las referencias utilizadas y citadas en la investigación

Capítulo IX: Se presenta los anexos de la investigación.

## **1.1. Planteamiento del problema**

Existen diversos estudios que indican que el gobierno de las empresas familiares es más complejo que el gobierno de las empresas no familiares. Tagiuri y Davis (1982) desarrollaron la teoría de los tres círculos donde establecieron que en las empresas familiares existen tres sistemas los cuales son la familia, la empresa y la propiedad. Estos sistemas se superponen, y los miembros de la familia tienen roles simultáneos en los diferentes sistemas, lo que hace más complejo la dirección y control de estas empresas, por ello, cuando se refiere al gobierno corporativo de las empresas familiares, se debe considerar a los tres sistemas mencionados.

Por otro lado, las empresas familiares a nivel mundial y en el Perú tienen un gran impacto socio económico, generando en nuestro país el 40% del producto bruto interno y entre el 60% y 70% del empleo. Pero, menos de la tercera parte de las empresas familiares trasciende a la segunda generación y alrededor del 15% a la tercera generación, debido a la falta de planificación a nivel empresarial y familiar, profesionalización, no contar con un plan de sucesión ni un protocolo familiar. (El Comercio, 2018).

Asimismo, debemos considerar que el Perú, es un país de emprendedores, pero también es un país donde muchas empresas fracasan, al primer trimestre del 2018, se crearon y reactivaron 66,067 empresas y se dieron de baja a 37,449 empresas, quedando una variación neta de 28,618 unidades económicas. (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018)

Por ello, la suscrita planteó que las empresas familiares requieren implementar buenas prácticas de gobierno corporativo en cada uno de los tres sistemas: la familia, la propiedad y la empresa a través de la administración y dirección; lo que incidirá en la profesionalización de las empresas familiares peruanas.

## 1.2. Descripción del problema

El Gobierno Corporativo empieza a tomar importancia a partir del informe Cadbury en 1992, el cual tiene su origen en la formación de la comisión Cadbury debido al repentino colapso de las empresas Coloroll y el consorcio Polly Peck de Asil Nadir, cuyas cuentas estaban publicadas y aparentemente sanas. Incluso mientras la comisión Cadbury trabajaba, colapsó el Banco de Crédito y Comercio Internacional (BCCI) y, se conoció de la apropiación de Robert Maxwell de 440 millones de libras esterlinas. En este informe se planteó por primera vez un código voluntario de gobierno corporativo y su divulgación, y se definió al Gobierno Corporativo como “El sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas” (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992) .

En 1999, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) publicó los principios de gobierno corporativo, que han servido de referencia para legisladores, inversores y otros interesados a nivel mundial.

En el año 2002 los escándalos de Enrow, World.com, Tyco generados por una administración ineficiente de las compañías sustentó la necesidad de fortalecer el Gobierno Corporativo.

En el Perú en el año 2002, se adopta el código de Buen Gobierno Corporativo, el que se actualizó el 08 de noviembre del 2013 e incorporó por primera vez un capítulo dirigido a las empresas familiares (Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2013).

Asimismo, Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad y Ureta (2010) indican que el importante crecimiento de las empresas familiares a nivel mundial y en el Perú, y su relevancia en el desarrollo económico del país, hace necesario el establecimiento de mecanismos de dirección y control que le permitan ser sostenibles en el tiempo. Estos mecanismos de dirección y control son de nivel estratégico y conforman el Sistema de Gobierno Corporativo, el mismo que se ha desarrollado escasamente en las empresas familiares del Perú.

Por otro lado, el 55% de las empresas familiares peruanas no cuentan con un proceso de planificación formal o los trabajadores de la organización no conocen la estrategia, siendo los responsables principalmente los dueños que están a cargo de la conducción del negocio familiar. (Pricewaterhouse Coopers, 2013).

Además, el objetivo más importante para las empresas familiares a nivel mundial y peruanas es asegurar su sostenibilidad a largo plazo, a este objetivo le sigue la mejora en rendimiento y, en el caso del Perú con más énfasis que en otros países operar la empresa de manera profesional (Pricewaterhouse Coopers, 2016).

Adicionalmente, respecto a la profesionalización de las empresas familiares en el Perú, se encuentran algunas barreras, como la falta de capacidad de la alta gerencia donde muchos son miembros de la familia y han sido claves para el emprendimiento y crecimiento inicial, pero que ya no pueden aportar para los nuevos desafíos. Otra barrera es la no existencia de directorios, o si existen aportan poco a la dirección de la empresa, ya que los propietarios, son a su vez directores y gerentes y, en muchos casos no cuentan con directores independientes. (Bartolomé, 2019).

Esta investigación buscó analizar en qué medida el gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas de origen familiar en el Perú.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **– Problema General.**

¿En qué medida el gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018?

#### **– Problemas Específicos.**

##### ***Problema Específico 1.***

¿De qué manera los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período en el año 2018?

##### ***Problema Específico 2.***

¿Cómo los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período en el año 2018?

##### ***Problema Específico 3.***

¿En qué medida los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018?

### **1.4. Antecedentes**

#### **– Antecedentes Internacionales.**

La tesis doctoral de Montalbeti (2016) “El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares del Perú”, tuvo como objetivo estudiar la utilidad del protocolo familiar para manejar los conflictos de los miembros de la familia que laboran en la empresa familiar. El estudio se desarrolló en una muestra de 11 empresas familiares peruanas clasificadas como grandes de acuerdo con la legislación. El investigador encontró al final del estudio que el protocolo familiar es más útil para prevenir los conflictos que para resolverlos.

La tesis doctoral de Moreno (2015) “Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y riqueza emocional”, tuvo como objetivo determinar las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares colombianas,

considerando las dimensiones de familia, propiedad y empresa y, como influyen en el desempeño económico y desempeño familiar. El investigador consideró como muestra a cuatro empresas familiares, llegando a la conclusión que contar o no con buenas prácticas de gobierno corporativo no incide en los resultados económicos de las empresas familiares, ya que por su naturaleza cuentan con otros mecanismos como la unión, transparencia y honestidad.

En la tesis de maestría de Vargas (2015), “Empresas familiares, gobiernos corporativos y desempeño de sociedades anónimas en Chile 2000-2009”, el objetivo fue profundizar en los elementos de gobierno corporativo que podrían explicar las diferencia en el desempeño de empresas familiares y no familiares. Se utilizó dos juegos de variables, las de propiedad y gobierno corporativo y las variables de control. Los resultados de la investigación arrojaron que las empresas familiares tienen un mejor desempeño que las empresas no familiares.

La tesis de maestría Rodríguez (2015) “Modelo de gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas familiares del sector económico industrias manufactureras de la ciudad de Cuenca” tuvo como objetivo exponer la importancia de la implementación del Gobierno Corporativo en las empresas familiares. La revisión de documentos fue la base de la investigación, además se entrevistaron a profesionales en el tema y se encuestaron a 45 PYMES. El investigador concluyó que es importante la profesionalización de las empresas familiares para disminuir los problemas que existen entre sus tres elementos propiedad, familia y empresa, para lo cual se debe buscar el equilibrio de estos elementos a través de la implementación de un Buen Gobierno Corporativo.

En la investigación “Gobierno corporativo y desempeño del negocio familiar” Brenes, Madrigal y Requena (2011), los investigadores evaluaron el impacto de las estructuras de gobierno familiar y gobierno empresarial en el desempeño de las empresas familiares. La muestra fue de 22 empresas familiares, algunas de las cuales habían desarrollado su protocolo

en los últimos siete años. Se encuestaron a todos los miembros de la familia que laboran en las empresas y a todos los directivos no familiares. Los investigadores concluyeron que cuanto mejor sea el desempeño del directorio, la compañía se desempeñará mejor con relación a la competencia, asimismo indicaron que el establecimiento de un directorio formal dará más tranquilidad a la familia. También, indicaron que las familias no deben perder de vista las características esenciales de gobierno de la empresa familiar, por lo que el establecimiento de un directorio formal deberá ser dentro de un proceso de establecimiento de mejores prácticas adecuadas a la cultura de cada empresa. Asimismo, concluyeron que en las empresas donde se incorporaron directores independientes, tener directores familiares y no familiares dieron un balance importante en la dinámica de la operación, ya que uno complementa al otro. Por otro lado, respecto al consejo de familia y al consejo de negocios, la investigación concluyó que los entrevistados conocen de su importancia, pero que no han aplicado completamente estas estructuras, eligiendo solo una de ellas. Las familias que han tenido conflictos respecto a las transferencias de acciones o sucesión gerencial han encontrado que el consejo de negocios les ayuda a resolver estos conflictos. Las familias que no tienen conflictos consideran que el consejo de familia los ayuda a relacionarse entre sí. Por último, concluyeron que el Gobierno Familiar es más relevante en empresas de mayor tamaño, donde todos los miembros de la familia no toman parte activa del negocio familiar.

En la investigación “Gobierno Corporativo en Empresas Familiares de Latinoamérica, España y Portugal Una Revisión de la Literatura” de Lagos C. y Botero (2016) se identificaron 38 artículos de investigación sobre gobierno corporativo en empresas familiares en las áreas geográficas indicadas en el título, entre los años 1980 y 2014. Los investigadores indicaron que el análisis se ha centrado en tres áreas, la primera es la relación de gobierno y gestión donde se exploran las características de los procesos de organización, características y rendimiento del consejo de los directorios, con un enfoque descriptivo y principalmente

centrado en España, por ello no se pudieron llegar a conclusiones generales. La segunda área es la propiedad, centrándose en el efecto de la propiedad en la empresa familiar, llegando a dos conclusiones una es que la combinación de la gestión y la concentración de la propiedad tiene efecto en el rendimiento de la empresa; la segunda conclusión es que las prácticas y estructura de gobierno influyen entre sí en los sistemas de propiedad y de empresa. La tercera área es la interrelación entre los factores de gobierno y la administración y el sistema empresarial, los investigadores indicaron que esta investigación es singular, ya que en otras latitudes el estudio no es la interrelación sino las diferencias claras entre los sistemas, por ello recomendaron que se siga estudiando este tema en Iberoamérica.

En la tesis doctoral de Basco (2005) “Comportamientos en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar. Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad”, se definieron como objetivos elaborar un marco teórico sobre la investigación de la empresa familiar; analizar, organizar y clasificar la bibliografía relacionada con continuidad y profesionalización de la empresa familiar; identificar las potenciales dimensiones de la empresa familiar profesional y crear un modelo de estudio. Respecto al primer objetivo el investigador concluyó que las empresas familiares son heterogéneas y, dependiendo de la combinación de las prácticas de gestión y gobierno se clasificará en un rango diferente de familiaridad. Asimismo, el investigador concluyó que, si las empresas familiares combinan buenas prácticas de gestión, gobierno empresarial y familiar, desarrollan capacidades y recursos que agregan valor.

#### – **Antecedentes Nacionales**

La tesis de doctorado “Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo” de Salomón (2010), es una investigación cualitativa en la industria de los molinos de trigo en el Perú, se analizaron seis casos, de los cuales uno había fracasado y cinco eran exitosos. El investigador concluyó que la capacidad gerencial en las empresas



familiares está relacionada con seis propiedades, éstas las clasificó en tres categorías: (a) la forma de poder agrupa las propiedades adaptabilidad, liderazgo y sucesión; (b) las formas de saber, agrupa las propiedades de capital humano, capital cognitivo (incluye la profesionalización) y adaptabilidad, (c) vínculos sociales con la propiedad capital social. Asimismo, el investigador concluyó que en las empresas familiares no se puede separar el desempeño familiar del desempeño empresarial y, que la capacidad gerencial más relevante es la de ejercer un buen gobierno que maneje las discrepancias y logre consensos entre las expectativas familiares y las empresariales.

En la tesis de maestría de Andrade (2017) “Relación entre propiedad, gobierno y equipo gerencial en la internacionalización de la mediana empresa familiar”, la muestra analizada fue de 117 medianas empresas familiares ecuatorianas de los sectores agroindustrial y florícola. Una de las conclusiones es que la cultura de compromiso familiar tiene una relación negativa y significativa con el grado de internacionalización; otra conclusión del estudio se refiere a que el éxito de la empresa depende de la organización y gestión de la familia. Asimismo, el tesista concluyó que la orientación a administración se relaciona significativa y positivamente con la cultura de compromiso familiar; además los propietarios de las empresas valoran la internacionalización si el equipo gerencial tiene habilidades y experiencia para esta actividad.

En la tesis de maestría “La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo” Marchena (2017), se analizó que las empresas familiares son sociedades de personas, donde la participación se hace personal ya que una de las principales características de este tipo de empresa es mantener la propiedad y control en la familia, por ello el tesista indicó que deben constituirse como sociedad cerrada pues este tipo de sociedad limita el ingreso de socios. Se concluyó que en los estatutos de las empresas familiares deben incorporarse herramientas societarias que garanticen su característica personal asegurando su

continuidad, también concluye la necesidad de incorporar órganos de gobierno familiar como son la asamblea familiar y el consejo de familia, que el protocolo familiar es útil, pero por sí mismo no garantiza la sostenibilidad de la empresa, por lo que debe usarse otras herramientas societarias y civiles. El tesista también concluyó que es necesario contar con un directorio, el cual debe incorporar directores independientes.

La tesis de maestría “La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima” de Asencio, García, Neira, Puño y Rojas (2016), se realizó con una muestra de 20 empresas familiares. Entre las principales conclusiones están que la profesionalización ha sido crucial para la continuidad de las empresas familiares, que la profesionalización es un proceso gradual pero que da mejores resultados si se implementa desde el inicio, que los fundadores de las empresas no cuentan con título profesional pero si con capacidad de emprendimiento y gestión, que solo el 58% del total de las empresas encuestadas tienen una política formal de recursos humanos, que el 75% de las empresas tienen personal externo sin embargo, no les otorgan la autonomía para tomar decisiones y, respecto al ámbito de gobierno el 55% posee un directorio y solo 2 empresas incluyen un director no familiar.

La tesis de maestría “Identificación de los factores críticos de éxito en la gestión y dirección de empresas familiares: estudio de 24 empresas peruanas en las etapas de vida definidas por Adizes como Go - Go, Adolescencia, Plenitud y Estabilidad” de Alvino, Díaz, Gutiérrez y Tuesta (2012), es una investigación cualitativa, el muestreo fue por conveniencia, se realizaron entrevistas a profundidad a un miembro de la familia encargado de la dirección y, se realizaron entrevistas con expertos en empresas familiares. La investigación se basa en tres conceptos: la empresa familiar, el ciclo de vida de las organizaciones y los factores críticos de éxito dentro de estos se encuentra la profesionalización de la empresa familiar, que toma mayor relevancia cuando la familia y la empresa crecen e implica elaborar el protocolo

familiar, incorporación de directores externos, construir una buena reputación e incorporar profesionales en la dirección de la empresa.

La tesis de maestría de Calderón, Goldstein y Vejarano (2007) “Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: caso de estudio en el sector textil”, se desarrolló con el método de la entrevista a gerentes de empresas familiares que se encuentran en segunda generación. Se concluyó que los objetivos familiares y empresariales están alineados porque los propietarios y la alta dirección son del mismo grupo empresarial; además se indicó que no existe separación entre control y propiedad, por ello tampoco existen procedimientos ni códigos formales. Asimismo, se encontró que cuentan con directorio, pero la mayoría son solo para cumplir con la legislación y, pocas empresas cuentan con protocolo familiar pero no se evidencia que sea un documento vivo.

En el libro “Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las empresas familiares”, se presentaron los resultados del programa de desarrollo de sistemas de gobierno y gestión de empresas de propiedad familiar en el Perú, que se llevó a cabo durante el período 2010 – 2014. El objetivo principal fue desarrollar e implementar el gobierno corporativo en PYMES familiares para contribuir con su desarrollo y sostenibilidad. Los principales logros alcanzados que tienen relación directa con la familia y la empresa son: En el programa 92 familias empresarias fortalecieron sus procesos de profesionalización e instauraron modelos de gobierno corporativo de acuerdo con su realidad, instalaron órganos de gobierno familiar y desarrollaron su protocolo familiar. Adicionalmente, un total de 56 empresas familiares instauraron directorio o comité directivo para implementar prácticas de gobierno y de planificación y control. Con estos resultados se validó la hipótesis general del programa que indicaba, si las empresas familiares introducen buenas prácticas de gobierno corporativo mejorará su nivel de desarrollo y supervivencia (Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multinacional de Inversiones, Noviembre 2014).

## **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

En el Perú, más del 90% de las empresas son familiares, contribuyen con el 40% del PBI y generan entre el 60% y 70% del empleo, sin embargo, solo el 30% pasan a la segunda generación y de estas el 10% a la tercera generación (El Comercio, 2018), es decir las empresas familiares constituyen la base de la economía peruana.

Asimismo, al año 2016 las micro, pequeña y mediana empresa representaban el 99.5% de las empresas formales, siendo las pequeñas el 4.3% y las medianas el 0.2% (Ministerio de la Producción, 2016).

Esta investigación es conveniente, porque identificará los factores que influyen a la profesionalización de las empresas familiares en Perú.

Asimismo, esta investigación tiene relevancia social dado la significancia de las empresas familiares en el Perú y, aportará a la sostenibilidad de éstas.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

Esta investigación tiene las siguientes limitaciones:

El análisis no contempla las microempresas, que representan el 95% de las empresas en el Perú, por lo tanto, los resultados no podrán ser aplicados a este grupo de empresas.

La recolección de datos se realizará a propietarios y alta dirección de las empresas familiares, por lo tanto, depende de la disponibilidad de tiempo de cada uno de ellos.

## **1.7. Objetivos de la investigación**

### **– Objetivo general.**

Determinar si el gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

– **Objetivos específicos.**

***Objetivo Específico 1.***

Identificar si los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

***Objetivo Específico 2.***

Establecer si los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

***Objetivo Específico 3.***

Determinar si los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

**1.8. Hipótesis**

– **Hipótesis General**

El gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018

– **Hipótesis Específica.**

***Hipótesis Específica 1.***

Los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

***Hipótesis Específica 2.***

Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

***Hipótesis Específica 3.***

Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

## II. Marco Teórico

### 2.1. Marco conceptual

Esta investigación se ha desarrollado bajo tres conceptos: Empresa familiar, gobierno corporativo y profesionalización.

#### – Empresa familiar

Existen diferentes posiciones teóricas para definir a la empresa familiar, los autores consideran aspectos como el tamaño de la empresa, control de la propiedad, participación de la familia en la administración y dirección de la empresa, traslapo entre diferentes generaciones entre otros.

Los investigadores Chua, Chrisman y Sharma (1999) basan la definición de la empresa familiar en el comportamiento, para ellos el negocio familiar es gobernado y / o administrado con la intención de dar forma y perseguir la visión del negocio de la familia propietaria o de un pequeño número de familias que poseen la mayoría de las acciones de forma que sea potencialmente sostenible entre generaciones (p. 25).

Dodero (2002) indica que lo que define a una empresa familiar es que la propiedad y la dirección se encuentre en manos de uno o más miembros de la familia y deseen mantener sus acciones (p. 21).

Trevinyo – Rodríguez (2010), sostiene que adicionalmente a la propiedad, dirección y vocación de continuidad, para considerarse empresa familiar debe existir miembros de la siguiente generación interesados en continuar en la empresa, que se promueva la transmisión de conocimiento entre generaciones y que la familia custodie la riqueza que incluye los recursos tangibles e intangibles generada por cada generación (pp. 7-8).

Por su lado, Bermejo (2008) indica que en la empresa familiar los fundadores tienen tal participación en el capital que les otorga poder político y económico, además la familia dirige

la empresa y están incorporados en los órganos de gobierno y gestión buscando desarrollar un proyecto empresarial (p. 52).

Las empresas familiares están compuestas por dos elementos esenciales y distintos, la familia y la empresa, por ello es indispensable identificarlos y definirlos para entender la problemática de las empresas familiares. Respecto al primer elemento, la familia está formada por un grupo de personas unidas por lazos afectivos y de parentesco que buscan mantenerse unidos, y que tienen una convivencia en común por mucho tiempo generando confianza; esta interacción y socialización en el tiempo les permite formar la cultura familiar, la cual se traslada en los distintos ámbitos de la vida de los miembros de la familia, incluyendo el ámbito empresarial y va a influir de manera determinante en la forma como la familia empresaria dirige y gestiona su empresa. Esta cultura familiar es única, lo que hace distintas a cada una de las empresas familiares. Respecto al segundo elemento, la empresa nace por la visión y liderazgo del fundador que a su vez está influenciado por su cultura, siendo la finalidad de la empresa la creación de riqueza y los lazos son de base laboral con relaciones contractuales y propensa al cambio para adaptarse al mercado (Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multinacional de Inversiones, Noviembre 2014).

Según Gimeno y Ruvireta (s.f.) desde el inicio de la empresa, la familia será quién defina la relación entre ambas, determinando el desarrollo y aprovechamiento de recursos y capacidades que generarán la ventaja competitiva de la empresa, la misma que es determinante en la utilidad de la empresa. Con el tiempo se modifica la familia y el entorno competitivo donde se desarrolla la empresa, por lo tanto, la familia debe desarrollar una relación dinámica con la empresa, que le permita adaptarse a los cambios (pp. 61-68).

En las empresas familiares, también se han analizado los elementos familia y empresa como dos sistemas que interactúan y se superponen con espacios comunes, produciéndose fricciones. (Leach, 1996).

Conforme ha ido avanzando la investigación de empresas familiares, se han desarrollado diversos modelos, siendo uno de los primeros y de los más utilizados el modelo de los tres círculos Tagiuri y Davis (1982), en este modelo cada círculo representa un sistema con distintas características y necesidades: familia, empresa y propiedad. Los tres círculos se entrelazan, formando siete áreas y representan los distintos roles que simultáneamente pueden tomar los miembros de la empresa familiar.

Davis y Tagiuri (1992) indican que la principal pretensión del modelo de tres círculos es mostrar que la empresa familiar tiene atributos únicos e inherentes a ella, los cuales pueden ser origen de ventajas y desventajas, por ello los llamaron atributos ambivalentes (pp. 43-62).

Gallo (2004) indica que según coincidan en mayor o menor grado los tres sistemas, se estará frente a tipos distintos de empresas familiares, con características muy diversas (pp. 241-258).

Basado en el modelo de los tres círculos se desarrolló el modelo evolutivo tridimensional Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), donde se presentan los sistemas propiedad, familia y empresa a través de diferentes etapas conforme transcurre el tiempo. La propiedad empieza con el propietario controlador, pasa a la etapa de sociedad de hermanos y después a consorcio de primos. Por el lado de la familia, empieza en familia joven de negocios, pasa por la incorporación de los hijos, luego por el trabajo en conjunto entre los diferentes miembros de la familia y, culmina con el pase de batuta del fundador al sucesor. Finalmente, por el lado de la empresa el inicio se le denomina arranque, luego pasa a la etapa de expansión o formalización y después se convierte en una empresa madura. Los autores indican que a medida que la empresa familiar se desplaza en cualquiera de los ejes (propiedad, familia o empresa) adopta una forma diferente con nuevas características.

De acuerdo al Instituto de la empresa familiar, 2012 (2012) para preservar el equilibrio entre los tres sistemas, se requiere establecer espacios de discusión que permitan que las



preocupaciones y retos de la familia, empresa y propiedad sean tratados individualmente, resultando adecuado establecer el Buen Gobierno Corporativo para las Empresas Familiares, por el lado de la familia se genera el consejo de familia o la asamblea familiar, dependiendo del número de miembros de la familia y se desarrolla el protocolo familiar; por el lado de la propiedad se establece la junta general de accionistas y, el comité directivo o directorio para discutir los temas donde se interceptan la propiedad y la empresa pero se ve influenciado también por la familia. Por último, Duran-Encalada y San Martín-Reyna (2012) sostienen que desde la perspectiva solo de la empresa la dirección será la encargada de gestionar la organización.

La visión de las empresas familiares es menos economicista que las no familiares, planteándose objetivos no económicos, como la incorporación de familiares en el negocio, lo que puede poner en riesgo la continuidad de la empresa si se contrata ejecutivos familiares con poca calificación, o si existe fricción entre ellos, impidiendo el proceso de profesionalización. (Belausteguigoitia, 2012)

– **Gobierno corporativo.**

El colapso de grandes empresas a nivel mundial llevó a que los países y organizaciones internacionales desarrollen los principios básicos para un buen gobierno corporativo, este tiene distintas definiciones, por lo que presentaremos las algunas de ellas:

En el informe del The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992) se define al gobierno corporativo como el sistema en que las organizaciones son dirigidas y controladas. Además, se establece que el directorio o consejo de administración es el responsable de gobernar las compañías y, que el rol de los accionistas en el gobierno de las empresas es designar directores y auditores que aseguren una estructura adecuada de gobierno.

Por su lado, Hilb (2007) define hace una diferenciación entre el gobierno corporativo tradicional y el nuevo gobierno corporativo, definiendo éste como “Un sistema por el cual las empresas son dirigidas estratégicamente, son gestionadas integradamente y son controladas holísticamente de una forma empresarial y ética y de un modo apropiado en cada contexto en particular”, en esta definición el autor hace hincapié en la ética y la orientación empresarial (p. 16).

Por su parte la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2010) indica que el gobierno corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas en el desarrollo de su actividad. Para ello se establecen reglas para la toma de decisiones y se definen los derechos y responsabilidades de los que participan en la empresa. El gobierno corporativo se debe analizar desde varios frentes, los que pueden agruparse en tres bloques; derecho de propiedad, directorio/gerencia y, transparencia (pp. 9,15-14).

Según la Corporación Financiera Internacional (IFC) (2012) el gobierno corporativo se refiere a los procesos y estructura para dirigir y controlar las empresas; implica la relación entre gerentes, directorio, accionistas sean estos controladores o minoritarios. El gobierno corporativo ayuda a que las empresas sean sostenibles económicamente, mejoren sus rendimientos y puedan acceder a capital externo. Los elementos claves de gobierno corporativo son: dirección, control y relaciones entre los principales órganos de gobierno de la empresa (p. 19).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2016) el gobierno corporativo de una organización supone constituir vínculos entre la dirección, el consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas.

Algunos autores han desarrollado definiciones del Gobierno Corporativo para una empresa familiar a continuación, se presenta algunas de ellas:

Según Trevinyo - Rodriguez, (2010) indica que el gobierno corporativo está formado por las tradiciones, procedimientos, políticas, normas y órganos que van a definir la manera como se controla, dirige y gestiona una empresa familiar o no familiar. Hace hincapié que la estructura de gobernanza familiar ayuda a organizar el crecimiento de la empresa y que la familia debe promover la profesionalización entendiendo lo diferentes roles y comportamientos de los miembros de la familia (pp. 279-280).

Dodero (2002) sostiene que el gobierno corporativo en una empresa familiar se refiere al sistema que incluye los nexos entre los accionistas, la familia y las personas que conformar la empresa. (pp. 34)

Por su lado Matute et al., (2010) indican que:

El gobierno de la empresa familiar tiene características únicas y específicas en cuanto a estructura, composición y funciones de los órganos de gobierno, debido a la superposición de los sistemas de empresa y familia.

Para poder definir el gobierno de una empresa familiar es necesario conocer las características tanto de la empresa como de la familia. Como se ha visto, tradicionalmente se encuentran tres tipos de gobierno en la empresa familiar: propiedad, familia y dirección (p.82).

– **Dimensiones de gobierno corporativo.**

***Órganos de gobierno relacionados con la familia.***

Para Cabrera y Santana (2002) el gobierno de familia es el conjunto de instituciones y mecanismos cuya finalidad es prever soluciones para futuros conflictos en la familia. Las instituciones del gobierno familiar son: la reunión, la asamblea, el consejo de familia y el protocolo familiar; dependiendo de cada familia si constituye o no estos órganos (pp. 467-481)

Según la IFC (2012) el gobierno familiar aporta disciplina entre los miembros de la familia, previene conflictos y asegura continuidad de la empresa. El protocolo familiar y las instituciones familiares como la asamblea, el consejo de familia, entre otros son los componentes principales del gobierno familiar (p. 21)

### ***Órganos de gobierno relacionados con la propiedad.***

Lo importante es que los accionistas puedan hacer ejercicio pleno y oportuno de sus derechos de propiedad. Por ello es importante analizar la estructura accionaria, observancia o no de una política de dividendos, las facilidades para participar en las juntas de accionistas y del ejercicio del derecho de voto, entre otros (CAF, 2010)

### ***Órganos de gobierno relacionados con administración y la dirección.***

En las empresas familiares los órganos de gobierno relacionados con la administración y la dirección son el consejo de administración y el comité de dirección. (Matute et al., 2010,p. 85)

Según la CAF (2010) respecto al consejo de administración o directorio, se espera un esquema de dirección delimitado con mecanismos de seguimiento y control. Por eso es importante el tamaño y la composición del directorio, la independencia de sus miembros, la presencia de comités especiales, entre otros. Asimismo, respecto a la gerencia, se requiere analizar como son designados, los planes de sucesión de gestión, las vinculaciones de la gerencia con el directorio, los esquemas de coordinación entre gerentes entre otros aspectos.

– **Indicadores de gobierno corporativo**

*Órganos de gobierno relacionados con la familia.*

*Asamblea Familiar.*

Casillas, Díaz, Salvador, y Adolfo (2014) indican que la asamblea familiar es una reunión formal donde participan todos los miembros de la familia propietaria. Se da en empresas familiares donde la familia ya no es una sola unidad familiar (p. 120).

La IFC (2012), indica que la asamblea familiar es un foro formal en el cual pueden participar todos los miembros de la familia y sirve para mantener informados de la problemática de la empresa y de la familia a todos los miembros de la familia

Según Bermejo (2008) la asamblea familiar permite prever conflictos, esta aglutina a todos los miembros de la familia, no es necesario tener acciones, ni trabajar en la empresa familiar, pueden participar familiares consanguíneos o políticos. El carácter de la asamblea mantener informados a todos respecto a la familia y a la empresa.

*Consejo de Familia.*

El consejo de familia es el órgano fundamental para la gestión de los asuntos de familia es el consejo de familia, aquí se aprueban las políticas de relación entre familia y empresa.

(Bermejo, 2008)

La asamblea familiar elige entre sus miembros a sus representantes en el consejo familiar, que es un órgano de gobierno familiar donde se deliberan temas de la empresa familiar (IFC, 2012).

Según Casillas et al., (2014) indican que el consejo de familia es una estructura permanente, formado por un conjunto de familiares que se reúnen periódicamente para tratar sobre las cuestiones actuales de la empresa y la familia. En el consejo de familia se establecen políticas y mecanismos para prevenir o hacer frente a posibles problemas y retos

derivados de la confluencia entre los objetivos empresariales y los objetivos familiares (p. 121).

#### *Protocolo Familiar.*

En el protocolo familiar se materializa la formalización de las instituciones familiares. En este documento se regula la relación entre la familia y las empresas siendo su finalidad prevenir conflictos entre los sistemas de familia y empresa, asegurando la continuidad de la empresa familiar (Press, 2011).

Según Bermejo (2008), los miembros de la familia empresaria suscriben un documento escrito denominado protocolo familiar, en el cual se establecen los principios generales y los mecanismos de relación entre los tres sistemas, es decir la familia, la propiedad y la empresa. Este documento facilitará la continuidad de la empresa.

#### *Plan de Sucesión*

La continuidad de la empresa familiar se asegura con un plan de sucesión formal para pasar de una generación a la siguiente, aumentando así la probabilidad de supervivencia de la empresa (IFC, 2012).

La sucesión puede definir el crecimiento, el estancamiento o el declive de la empresa, pues la tasa de supervivencia de las empresas familiares es limitada debido a la sucesión de propiedad, de dirección o de ambas de manera conjunta (Matute et al., 2010).

#### ***Órganos de gobierno relacionados con la propiedad.***

##### *Junta de Accionistas o Asamblea de Accionistas o Junta General*

La junta de accionistas es el órgano soberano de una sociedad, aquí están todos los socios cuyos aportes forman el capital social. Si la empresa familiar tiene muchos miembros se recomienda establecer quórums de asistencia (Bermejo, 2008)

La misión de la junta general es analizar y resolver los temas sobre la marcha de la empresa, basados información económico-financiera brindada por el directorio. Entre las principales funciones de la junta está la designación, revocatoria y retribución de los miembros del directorio (Doderó, 2002).

La junta general es el órgano donde los accionistas deciden sobre los aspectos de mayor relevancia de la empresa como la aprobación de los estados financieros anuales, la distribución de dividendos, cambio de estatutos, fusiones o adquisiciones, entre otros. (Instituto de la empresa familiar, 2012).

#### *Igualdad de voto*

La igualdad de voto tiene como objetivo evitar discriminaciones entre los accionistas, busca que todos tengan los mismos derechos y guardar la proporcionalidad en el capital social con los derechos a voto. (SMV, 2013)

#### *Participación de Accionistas*

De acuerdo con el tipo de acciones, los accionistas tienen derecho a participar y votar en las Junta General. En los documentos societarios deben establecerse la metodología e indicar el responsable de registrar los derechos de propiedad accionaria, priorizando para que la matrícula de acciones se administre de manera segura, confiable y esté siempre actualizada (SMV, 2013).

#### *Participación en dividendos de la sociedad*

Las sociedades aprueban la política de dividendos donde se establecen los criterios para distribuir las utilidades, esta política debe ser difundida utilizando todos los medios disponibles. Es necesario evaluar periódicamente si se está ejecutando la política aprobada. (SMV, 2013)

## *Órganos de Gobierno Relacionados con la Administración y la Dirección*

### *Consejo de Administración*

Junta directiva, directorio o consejo de administración, son los nombres que se utilizan en Latinoamérica para referirse al órgano de gobierno que vincula a la empresa y la propiedad. La misión del consejo de administración es cuidar los intereses de los accionistas, por ello su objetivo principal es hacer que crezca el patrimonio, buscando maximizar el valor de las acciones o derechos en la empresa. (Martínez, 2010).

El consejo de administración, conocido también como junta directiva o directorio, es el órgano de gobierno de más alto nivel y tiene la capacidad de decidir las estrategias de la empresa. Así como el consejo de familia sirve para distinguir los roles entre la familia y la empresa, el consejo de administración ayuda a independizar los roles de propiedad y la gestión. (Bermejo, 2008)

Según la IFC (2012), el directorio es un órgano central para el gobierno de las empresas incluso si son familiares. El tamaño y complejidad de la empresa, como la madurez de las familias propietarias determinan el rol, estructura y composición del directorio. Al inicio las empresas familiares crean el directorio para cumplir con la legalidad, cuando la empresa se vuelve más compleja requieren que el directorio tenga un rol más activo, por ejemplo, el establecimiento de estrategias y revisión del rendimiento de la gerencia.

### *Director Independiente*

El director independiente es seleccionado teniendo en consideración su honorabilidad, trayectoria profesional, independencia y suficiencia económica, así como su independencia respecto a la organización, sus accionistas o directivos. Quien sea propuesto como director independiente debe presentar una declaración de su independencia y, el directorio debe realizar la indagación correspondiente. (SMV, 2013).



El principio general para definir un director independiente es que no debe tener relación con la gerencia, las familias que controlan la empresa u otros que puedan influenciar en sus decisiones. (IFC, 2012)

Para la IFC (2010) en Latinoamérica es inusual que los directorios estén conformados por una mayoría de directores independientes sin relación con los propietarios controladores o con la gerencia general. Esta situación se da, debido a que la legislación permite que los accionistas controladores elijan a la mayoría de los miembros del directorio.

### *Gerencia General*

En las organizaciones existe una separación y delimitación clara de funciones entre la administración o gobierno que ejerce el directorio, la gestión que está a cargo de la alta gerencia y el liderazgo del gerente general. Asimismo, las personas encargadas de designar al gerente general no son las mismas que quienes designan presidente del directorio. (SMV, 2013).

El gerente general con el apoyo de la alta dirección tiene la responsabilidad de gestionar la empresa, implementar las estrategias establecidas por el directorio y mantenerlo informado. Para Gómez, Betancourt y Zapata (2016) el presidente del directorio y el gerente general deben ser personas diferentes, para evitar la concentración del poder.

### *Alta Gerencia*

La alta gerencia forma parte de la estructura de gobierno corporativo, se encarga de implementar las estrategias aprobadas por el directorio y de la gestión rutinaria de la sociedad. En el caso de las empresas familiares, la calidad de la alta gerencia impacta al desempeño de la empresa como al patrimonio de la familia (IFC, 2012, p. 46).

La alta gerencia también se conoce como comité de dirección, es la institución del órgano de gobierno que toma las decisiones para la implementación de las estrategias aprobadas en el directorio y, las decisiones respecto a la estructura organizacional. En la alta gerencia se coordina entre los distintos sectores de la empresa para implementar las estrategias y que toda la empresa siga una misma dirección (Matute et al., 2010, p. 89).

#### – **Profesionalización**

A continuación, se presenta diferentes conceptos:

La profesionalización es un proceso gradual que implica cambiar la mentalidad de los diferentes elementos de una institución y es indispensable el compromiso del director general (Belausteguigoitia, 2012, p. 136).

Una empresa tiene un manejo profesionalizado si se trabaja con la base de planificación y control del crecimiento, para lo cual se gestiona con métodos estratégicos (Leach, 1996, p. 125).

Según Basco (2010) la profesionalización en la empresa familiar se da por la capacidad de potenciar una óptima coordinación de los recursos y capacidades a fin de alcanzar sus objetivos, buscando incorporar la relación empresa-familia a sus procesos para crear ventajas competitivas.

Para Rueda Galvis (2011) La profesionalización es un proceso indispensable que permite que la empresa familiar se desarrolle y evolucione, por ello se requiere metodologías novedosas y de impacto que busquen alcanzar a corto, mediano y largo plazo objetivos de productividad y competitividad.

La profesionalización de la empresa familiar es un proceso con cuatro etapas, se inicia al incorporar en la estructura de gobierno profesionales que agreguen valor; luego se crea un consejo asesor con personas ajenas al capital y la gestión; posteriormente se deben incorporar

consejeros externos al consejo de administración y, finalmente tener un consejo de administración activo con comités, diferentes personas en la gerencia general y la presidencia del consejo de administración y evaluación del consejo de administración y sus comités. (Trevinyo - Rodriguez, 2010).

Para Hernández y Portillo (2016) La profesionalización es un proceso que busca establecer estructuras de gestión, gobierno de la empresa y gobierno familiar; también se requiere definir planes, políticas y buenas prácticas para regular las relaciones entre las personas que integran los diferentes sistemas de las empresas familiares. La profesionalización busca generar las competencias necesarias para adaptarse a un mercado cambiante y competitivo.

– **Dimensiones de profesionalización.**

***Planificación.***

Según Robbins y Coulter (2014) Es una función de la administración que consiste en definir los objetivos de las organizaciones y las estrategias para alcanzarlos; incluye el desarrollo de los planes que integran y coordinan las actividades (p. 220)

Para David y David (2017) en el proceso de la administración estratégica, la planeación se desarrolla en la etapa de formulación de la estrategia, consiste en actividades de la gerencia para preparar el futuro. Para ello se realizan pronósticos, se establecen objetivos, se crean estrategias y se desarrollan las políticas (p. 96).

De acuerdo con Hellriegel, Jackson, y Solum Jr. (2012) la planeación es una de las funciones básicas de la administración, en esta se determinan las metas y los medios para que estas puedan alcanzarse. Los gerentes planean para definir el curso general de la organización para lo cual se establecen metas, identificar y asignar los recursos para alcanzar las metas y, definir las tareas enfocadas a las metas (p. 9).

La planeación es establecer las metas de la organización y las estrategias para alcanzarlas, Williams (2013) Los beneficios de planear son el mayor esfuerzo de gerentes y trabajadores, la persistencia para alcanzar las metas, las personas son direccionadas para pensar en maneras de hacer mejor su trabajo y, las empresas obtienen mayores utilidades y los trabajadores mejoran su desempeño. Los inconvenientes de la planeación son que puede impedir, evitar o retrasar el cambio, generar falsa sensación de certidumbre y, el desapego de los planeadores con los detalles de la implementación (pp. 87-88).

### ***Organización.***

La organización es la función administrativa que define qué se debe hacer, cómo se debe llevar a cabo y quién es el responsable de realizar la tarea, Robbins y Coulter (2014). En esta función se dispone y estructura las tareas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la empresa (p. 9).

En el proceso de administración estratégica, la organización se encuentra en la etapa de implementación de la estrategia, David y David (2017) Esta incluye actividades gerenciales que generan la estructura y relaciones de subordinación, incluye diseño organizacional, especialización, descripción de puestos, análisis de puestos, entre otros (pp. 96-97).

De acuerdo con Hellriegel, Jackson, y Solum Jr. (2012) la organización implica crear la estructura adecuada que permita a los gerentes coordinar recursos materiales, humanos y de información, para hacer realidad los planes. Se debe indicar dónde se decide, quién ocupa un cargo y qué tareas desempeñará y las relaciones de subordinación, entre otros aspectos (p. 9).

### ***Dirección.***

Robbins & Coulter (2014) definen a la dirección como la función de administración que involucra incentivar, guiar y preparar tareas relacionadas al manejo de personal. Esta función implica motivar al personal a fin de alcanzar los objetivos empresariales (p. 9).

En el proceso de administración estratégica, la dirección o motivación se encuentra en la etapa de implementación de la estrategia e incluye los esfuerzos para orientar y motivar el comportamiento. Esta función incluye aspectos como liderazgo, comunicación, satisfacción laboral, administración de personal. (David y David, 2017, pp.96,98).

La dirección es una función fundamental de la administración, implica motivar a terceros con la finalidad que realicen tareas orientadas a cumplir con las metas de la organización. (Hellriegel, Jackson y Solum Jr., 2012, p. 10)

Dirigir o liderar es la función de la administración que implica inspirar, incentivar e influir en el personal para alcanzar las metas de la empresa. Implica dirigir a la empresa con una visión de largo plazo. (Williams, 2013, pp. 5, 291)

### ***Control.***

El control es una función de la administración que supervisar las diferentes actividades, comparar los resultados obtenidos con los esperados y corregir las desviaciones. El control es importante por tres razones, primero permite verificar que los resultados obtenidos estén de acuerdo con lo planificado, segundo empodera a los trabajadores y tercero protege a la organización y a sus activos. (Robbins y Coulter, 2014, pp. 266-267)

En el proceso de la administración estratégica, la función control se encuentra en la etapa de evaluación de la estrategia, se refiere a las actividades que realizan los gerentes para verificar que los resultados obtenidos tengan relación con los resultados planeados. Esta función permite evaluar la eficacia de las estrategias. (David y David, 2017, pp. 96, 99)

El control es el proceso que sirve para monitorear constantemente el desempeño en la organización y emprender las acciones pertinentes para corregir las desviaciones. (Hellriegel, Jackson, y Solum Jr., 2012, p. 10).

El control es una función de la administración que consiste en establecer estándares, comparar el resultado real con el estándar y aplicar medidas correctivas si es necesario. El control puede ser de retroalimentación, concurrente y anticipado. (Williams, 2013, pp. 7,337).

– **Indicadores de gobierno corporativo.**

***Planificación.***

*Visión, misión, valores.*

Para David & David (2017) la visión proporciona un propósito claro para todos en la organización, proporciona un punto focal y otorga una dirección; la visión responde a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos? (pp. 40-45).

Asimismo, Hellriegel et al. (2012) indican que la visión está dirigida al corazón y la mente los integrantes de una organización, expresa la principal aspiración de la organización y perdura a lo largo del tiempo. (p. 216).

Respecto a la misión, llamada también credo organizacional, indica el propósito de la organización y otros aspectos como quienes son los clientes, qué productos o servicios se venden, el mercado a cuál se dirige, la filosofía de la empresa y aspectos de tecnología. El alcance de la misión es amplio por dos razones, la primera para poder generar estrategias y objetivos sin que la dirección de la empresa se sienta reprimida y, la segunda para conciliar las diferencias de las partes interesadas en la empresa. (David y David, 2017, pp. 42-46).

La misión indica la razón de ser de la organización, identifica que necesidades de los clientes desea satisfacer la empresa, los servicios o bienes que vende, los mercados que se atienden. La misión tiene sentido si unifica y guía las decisiones estratégicas para alcanzar las metas de la organización a largo plazo. (Hellriegel, Jackson y Solum Jr., 2012, p. 217).

En relación con los valores Robbins y Coulter (2014) indican que son las creencias primordiales sobre lo que es correcto o incorrecto y, que en las organizaciones los valores compartidos por sus miembros están inmersos en la cultura organizacional. (pp. 51,137).

Asimismo, David y David (2017) indican que como los valores están dentro de la cultura organizacional forman parte de la personalidad de la empresa (pp. 94-95).

#### *Metas y objetivos.*

Las metas de la organización son los resultados que sus integrantes deben alcanzar para la continuidad de la organización a largo plazo. Estas pueden ser cuantitativas o cualitativas. (Hellriegel et al., 2012, p. 218).

Los objetivos a largo plazo (metas) señalan la dirección de la empresa, y ayudan a la evaluación, deben ser desafiantes, medibles, razonables. Estos crean la base para las cuatro actividades de la administración (Planificación, organización, dirección, control) y son importantes para la formulación de la estrategia. Los objetivos a corto plazo, anuales, permiten avanzar para alcanzar las metas a largo plazo y deben formularse en términos de logros de las diferentes áreas de las organizaciones. (David y David, 2017, p. 12)

#### *Estrategias.*

Para David y David (2017) las estrategias son los medios que se utilizan para lograr los objetivos a largo plazo, requieren la decisión de la alta dirección, uso intensivo de recursos y evaluar los factores externos e internos de la organización, tienen consecuencia en las diferentes áreas de la empresa. (p. 12)

Las estrategias se refieren a las opciones que se escogen en la organización a fin de alcanzar las metas a largo plazo. Estas tienen más efecto cuando diferencian la organización en uno más aspectos respecto a la competencia. (Hellriegel, Jackson y Solum Jr., 2012, p. 218)

En las organizaciones, se establecen diferentes tipos de estrategias, entre las cuales están las estrategias de negocio y las estrategias funcionales. A continuación, se presentan las definiciones de ambas estrategias:

### *Estrategia de negocio*

Según Hill, Jones y Schilling (2015) la estrategia de negocio (estrategia genérica de negocios) proporciona a la organización una ventaja competitiva frente a la competencia generando una rentabilidad superior. Estas se clasifican por dos aspectos: Enfoque de mercado y énfasis en la estrategia. Por el lado del mercado puede ser amplio o estrecho y por el lado de la estrategia puede ser liderazgo en costos o diferenciación. Michael Porter, quien creó el concepto de estrategia de los negocios, indica que las organizaciones deben escoger una combinación de las estrategias indicadas en el párrafo anterior. (pp. 164-165)

La estrategia de negocio permite atender un mercado específico con productos o servicios interrelacionados, buscando alcanzar las metas, en ella se emplean las capacidades actuales de la organización en un mercado determinado y se busca desarrollarlas de forma continua. Es importante definir el cliente, la necesidad que se desea satisfacer y la manera como se hará. (Hellriegel et al., 2012, pp. 228 - 229)

### *Estrategias funcionales*

Las estrategias funcionales buscan mejorar la eficiencia de las operaciones de la organización, de acuerdo con las estrategias funcionales que escojan los gerentes se desarrollan los recursos y competencias distintivas (eficiencia, calidad, respuesta al cliente o innovación) de la organización. (Hill et al., 2015, pp. 117-118).

Las estrategias funcionales son las acciones y recursos que se comprometen para las diferentes áreas de la organización y apoyan las estrategias de negocios. (Hellriegel et al., 2012, p. 229).

### *Planes.*

Según Robbins y Coulter (2014) los planes se clasifican de diferentes maneras, una de ellas es por su alcance, dentro de esta clasificación están los planes estratégicos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales y, los planes operativos que



abarcan una sola área. Otra clasificación es por su temporalidad y pueden ser a largo plazo, que es más de tres años y, a corto plazo que es máximo un año. También se clasifican por su especificidad y por su frecuencia de uso (pp. 222-223)

### ***Organización.***

#### *Estructura.*

De acuerdo con Chiavenato (2014), la estructura se refiere a elementos estáticos de las organizaciones y sus componentes. (p. 271). Según David y David (2017), la estructura se refiere al diseño organizacional de la empresa y debe estar de acuerdo con la estrategia, puede ser divisional, funcional, matricial o por unidad estratégica de negocio (p. 214). Para Robbins & Coulter, (2014), la estructura en las organizaciones se relaciona con la disposición de los puestos de trabajo, y se representa en un organigrama; la modificación de la estructura implica decisiones relativas a la especialización del trabajo, amplitud de control, departamentalización, cadena de mando, centralización, descentralización y estandarización de puestos (p. 332).

#### *Definición de requisitos y funciones.*

La definición de requisitos para un puesto de trabajo se conoce también como la especificación del puesto, aquí se determinan los conocimientos, aptitudes y habilidades indispensables para realizar con eficiencia el trabajo. Por otro lado, la definición de funciones está incluida en la descripción del puesto y se refiere a las actividades que se van a realizar en el puesto de trabajo. (Robbins y Coulter, 2014, p. 387).

Cuando un puesto tiene tareas y funciones específicas y especializadas se le conoce como especialización (Chiavenato, 2014, p. 118).

### *Administración de desempeño.*

Chiavenato (2014) indica que el desempeño alude a la eficacia de las personas que trabajan en una organización (p. 215). Se deben establecer estándares para evaluar el desempeño de los trabajadores para conocer si se ejecutan las labores de manera eficiente y eficaz. (Robbins y Coulter, 2014, p. 395).

### *Capacitación.*

La capacitación de los trabajadores es importante, al cambiar las exigencias laborales se deben modificar las habilidades de los trabajadores, esta puede ser general o específica. (Robbins y Coulter, 2014, pp. 393-394). Si se trabaja en equipo, se requiere capacitar a los equipos en habilidades interpersonales, como la comunicación, resolución de conflictos y capacitaciones técnicas. (Williams, 2013, p. 214).

### *Dirección.*

#### *Comunicación organizacional.*

Para Williams (2013), la comunicación es un proceso que implica la transmisión de información entre personas, o de un lugar a otro; la percepción y los filtros perceptivos dificultan la comunicación efectiva (p. 315). Se refiere a los patrones, sistemas de comunicación y redes que existe en la organización. Puede ser formal, informal, ascendente, descendente, lateral, transversal (Robbins y Coulter, 2014, pp. 480,488-489).

Según Chiavenato (2014) la comunicación en la administración tiene dos propósitos, primero dar información y comprensión para que el personal conozca cómo hacer sus tareas, segundo motivar, y buscar la cooperación y satisfacción del personal en las actividades que realiza (p. 95).

### *Motivación.*

La motivación es un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia de un trabajador para lograr sus objetivos (Robbins y Coulter, 2014, p. 506).

Williams (2013) define la motivación como la fuerza que empieza, dirige y hace a las personas persistentes para alcanzar sus metas. Sin embargo, para lograr un alto desempeño no solo basta una alta motivación sino debe ir acompañada de altas capacidades y bajas restricciones. (pp. 269-270)

### *Estilo de liderazgo.*

El liderazgo es el proceso de influir en las personas para que logren sus metas, existen diferentes teorías y estilos, por ejemplo, en la universidad de Iowa definieron tres estilos: democrático, autocrático y laissez-faire, siendo el democrático más efectivo (Robbins y Coulter, 2014, pp. 536-538).

El estilo de liderazgo se refiere a la forma en que el líder se comporta con sus seguidores. La teoría del camino-meta, consiste en que los líderes despejan el camino a la meta y otorgan más recompensas a los subordinados para que la alcancen; bajo esta teoría hay cuatro tipos de liderazgos: directivo, apoyo, participativo y orientado al logro (Williams, 2013, pp. 291,301-302)

### *Empoderamiento de los empleados.*

Significa darles poder a los trabajadores para que tomen decisiones y que pongan en marcha determinadas acciones, esto da flexibilidad y velocidad a la organización además de satisfacción a los trabajadores (Robbins y Coulter, 2014, pp. 340,550-551).

El empoderamiento hace que los trabajadores se perciban como competentes, capaces de generar un impacto positivo y con autonomía para elegir como desarrollar su trabajo (Williams, 2013, p. 194).

### ***Control.***

#### *Normatividad.*

Después del establecer los objetivos, se definen los estándares (normatividad) para medir la satisfacción el grado de satisfacción del desempeño de la organización (Williams, 2013, p. 337). Esto coincide con Robbins y Coulter (2014) quienes indican que la normatividad son los objetivos específicos que se establecieron en la planeación (p. 267).

#### *Medición.*

Consiste en obtener información sobre el desempeño real y se puede realizar a través de la observación o diferentes tipos de reportes como son orales, escritos o estadísticos. Cuando para la medición no es factible usar medidas cuantificables, se utilizarán medidas subjetivas, aunque estas tengan limitaciones (Robbins y Coulter, 2014, pp. 268-269).

#### *Comparación.*

En la comparación se determina la diferencia entre el desempeño real y el esperado, aunque es posible que siempre existan diferencias, es importante establecer parámetros de variación aceptables y lo que esté fuera del parámetro debe llamar la atención. (Robbins y Coulter, 2014, p. 269). Para Williams (2013), la calidad de la comparación del desempeño real con el estándar va a depender de la medición y de los sistemas de información que las organizaciones utilizan para hacer el seguimiento del desempeño (p. 339).

#### *Acciones.*

Según Williams (2013), luego de identificar las desviaciones y analizarlas, es necesario desarrollar e implementar acciones para corregir las desviaciones (p. 339). Además, Robbins y Coulter (2014) indican que existen tres posibilidades de acción: no reaccionar, corregir el desempeño real o corregir el estándar (p. 270).

### III. Método

#### 3.1. Tipo de Investigación

De acuerdo con Hernandez, Fernández y Baptista (2014) el enfoque de la investigación es cuantitativo porque se buscó probar las hipótesis recogiendo los datos de manera objetiva con instrumentos válidos y confiables y, se utilizaron métodos estadísticos para realizar el análisis. Además, el diseño de la investigación es no experimental, ya que no se han manipulado las variables y se midió tal como ocurrió en su ambiente natural. Adicionalmente, la investigación es transversal correlacional, porque la recolección de datos se realizó en un momento y su propósito ha sido describir relación entre las variables.

#### 3.2. Población y muestra

– **Población.**

Propietarios y personas de la alta dirección de empresas que están pertenecan a la Asociación de Empresas Familiares (AEF- Perú). Según la información del AEF - Perú, al año 2018 contaban con 72 familias empresarias asociadas, que representaban a 308 empresas familiares en el Perú.

– **Muestra.**

En la Asociación de Empresas Familiares se encuentran inscritas 72 familias empresarias que representan a 308 empresas familiares, con esta información se determinó la muestra utilizando la fórmula de población finita, obteniéndose una muestra de 172 empresas.

Fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

Población	:	N=308
Margen de error	:	d <sup>2</sup> = 5%
Nivel de confianza	:	Z <sup>2</sup> =1.96

Proporción a favor : p=50%

Proporción en contra : q=50%

Muestra : n

n = 172 empresas

### 3.3. Operacionalización de variables

#### – Operacionalización de la Variable Gobierno Corporativo

La variable gobierno corporativo se analizó considerando tres dimensiones y a cada dimensión se le estableció 4 indicadores como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable gobierno corporativo*

Dimensión	Indicador	Ítem	Escala de medición
Órganos de gobierno relacionados con la familia	Asamblea familiar	1	1. Totalmente en desacuerdo
	Consejo de familiar	2	2. En desacuerdo
	Protocolo	3,4	3. Indiferente
	Plan de sucesión	5,6	4. De acuerdo
Órganos de gobierno relacionados con la propiedad	Junta de accionistas	7	5. Totalmente de acuerdo.
	Igual de voto	8	1. Totalmente en desacuerdo
	Participación de los accionistas	9	2. En desacuerdo
	Participación de los dividendos	10	3. Indiferente
Órganos de gobierno relacionados con la administración y control.	Consejo de administración	11,12	4. De acuerdo
	Director independiente	13	5. Totalmente de acuerdo.
	Gerencia general	14,15	1. Totalmente en desacuerdo
	Alta dirección	16,17	2. En desacuerdo

*Fuente: Elaboración propia*

Los puntajes obtenidos permitieron establecer niveles y rangos a la variable gobierno corporativo, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2

*Niveles y rangos de la variable gobierno corporativo*

Nivel	Rango
1. Totalmente en desacuerdo	17- 30
2. En desacuerdo	31- 44
3. Indiferente	45- 58
4. De acuerdo	59- 72
5. Totalmente de acuerdo	73- 85

*Fuente: Elaboración propia*

– **Operacionalización de la Variable Profesionalización**

La variable profesionalización se analizó considerando cuatro dimensiones y a cada dimensión se le estableció 4 indicadores como se detalla en la tabla 3.

Tabla 3

*Operacionalización de la variable gobierno profesionalización*

Dimensión	Indicador	Ítem	Escala de medición
Planificación	Visión, misión, valores	1	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	Metas y objetivos	2	
	Estrategias	3,4	
	Planes	5,6	
Organización	Estructura	7,8	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	Definición de requisitos y funciones	9	
	Administración de desempeño	10	
	Capacitación	11	
Dirección	Comunicación organizacional	12,13	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	Motivación	14,15	
	Estilo de liderazgo	16	
	Empoderamiento de los empleados	17	
Control	Normatividad	18	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	Medición	19	
	Comparación	20	
	Acciones	21	

*Fuente: Elaboración propia*

Los puntajes obtenidos permitieron que se categorizar la variable profesionalización como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

*Niveles y rangos de la variable profesionalización*

Nivel	Rango
6. Totalmente en desacuerdo	21 – 37
7. En desacuerdo	38 – 54
8. Indiferente	55 – 71
9. De acuerdo	72 – 88
10. Totalmente de acuerdo	89 – 105

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.4. Instrumentos

Para recoger la información se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se desarrollaron dos instrumentos, uno para la variable gobierno corporativo y el otro para la variable profesionalización a continuación, se presenta las fichas técnicas de ambos instrumentos.

#### – Ficha técnica del cuestionario de Gobierno Corporativo

Tabla 5 *Ficha técnica del cuestionario de Gobierno Corporativo*

Descripción	
Nombre del instrumento	Cuestionario de Gobierno Corporativo
Autor y año	Julia Velarde Sussoni - 2019
Procedente	Universidad Nacional Federico Villarreal
Universo de estudio	308 empresas de la Asociación de Empresas Familiares
Nivel de Confianza	95%
Margen de error	5%
Tamaño muestral	172
Fecha de trabajo de campo	De acuerdo con cronograma
Escala de medición	Escala de Likert 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
Tiempo utilizado	10 minutos

*Fuente: Elaboración propia*



– **Ficha técnica del cuestionario de Profesionalización**

Tabla 6

*Ficha técnica del cuestionario de Profesionalización*

Descripción	
Nombre del instrumento	Cuestionario de Gobierno Corporativo
Autor y año	Julia Velarde Sussoni - 2019
Procedente	Universidad Nacional Federico Villarreal
Universo de estudio	308 empresas de la Asociación de Empresas Familiares
Nivel de Confianza	95%
Margen de error	5%
Tamaño muestral	172
Fecha de trabajo de campo	De acuerdo con cronograma
Escala de medición	Escala de Likert 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
Tiempo utilizado	10 minutos

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.5. Procedimientos**

Para la recolección de datos, se solicitó la autorización de la gerencia general de la Asociación de Empresas Familiares para desarrollar la investigación con sus asociados.

Los instrumentos han sido validados por tres expertos, quienes han evaluado claridad, pertenencia, relevancia, aplicabilidad (Ver anexo 9.3.)

Los expertos son las personas que se indican a continuación:

- Dra. (c) Elizabeth Otero Ibáñez, directora de la carrera de administración – Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas Universidad de Lima.
- Mg. Jorge Echeandía Cevallos – Oficial de Gobierno Corporativo para América Latina y El Caribe de la Corporación Financiera Internacional (IFC)

- Dr. Pablo Montalbetti S, decano de la facultad de administración y negocios  
Universidad Tecnológica del Perú, consultor de Empresas Familiares

Las sugerencias fueron revisadas por el investigador, se recogieron en los instrumentos y el resultado se aplicó a la muestra seleccionada.

Para evaluar la fiabilidad del instrumento se aplicó el alfa de Cronbach (Ver anexo 9.4.) obteniéndose como resultado 0.824 para la variable Gobierno Corporativo que indica una fiabilidad bastante aceptable y, 0.928 para la variable Profesionalización que indica una fiabilidad muy elevada. (Hernandez Samperi et al., 2014, p. 295)

### **3.6. Análisis de datos**

Para analizar los datos se utilizó el software paquete estadístico para ciencias sociales, SPSS 25 por sus siglas en inglés. Luego se exploraron los datos, se evaluó la validez y confiabilidad de los instrumentos. Posteriormente, se realizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov para determinar si los datos recolectados tienen una distribución normal (paramétrica) o no (no paramétrica), encontrándose en todos los casos que la distribución es no paramétrica, la significancia  $p=0.000 < 0.05$ . (Ver anexo 9.5.). Esto determinó que la contrastación de hipótesis se realice con el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Finalmente se preparó los resultados para ser presentados. (Hernandez Samperi et al., 2014).

### **3.7. Consideraciones éticas**

#### **–Consentimiento informado**

La investigadora comunicó a los participantes el propósito de la investigación y ellos aceptaron participar en la investigación de manera voluntaria e informada. (Ver anexo 9.2.)

### **–Confidencialidad**

La investigadora se comprometió a mantener en reserva la información, no incluir datos que identifiquen a las personas o a las empresas participantes y que la información se utilizaría solo para la investigación (Ver anexo 9.2.).

## IV. Resultados

### 4.1. Análisis de resultado de la variable Gobierno Corporativo

#### – Órganos de gobierno relacionados con la familia.

P1: En la asamblea familiar participan los miembros de la familia (trabajen o no en la empresa) y se consideran las opiniones democráticamente

Tabla 7

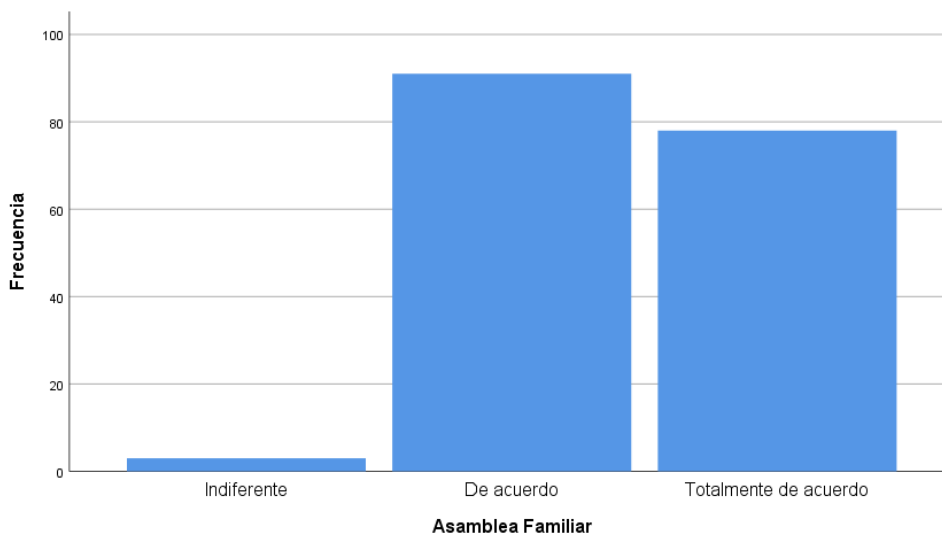
#### *Asamblea Familiar*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	3	1,7	1,7	1,7
De acuerdo	91	52,9	52,9	54,7
Totalmente de acuerdo	78	45,3	45,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 1

#### *Asamblea Familiar*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Respecto a la primera pregunta los encuestados han manifestado que el 1,7% es indiferente, el 52,9% está de acuerdo y el 45,3% está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados afirmaron que en la asamblea familiar participan

los miembros de la familia, no interesando si trabajan o no en la empresa y que se consideran democráticamente las opiniones.

P2: El Consejo de Familia es el vehículo idóneo de comunicación con el directorio. Los acuerdos tomados se registran en actas y se hace seguimiento a su implementación.

Tabla 8

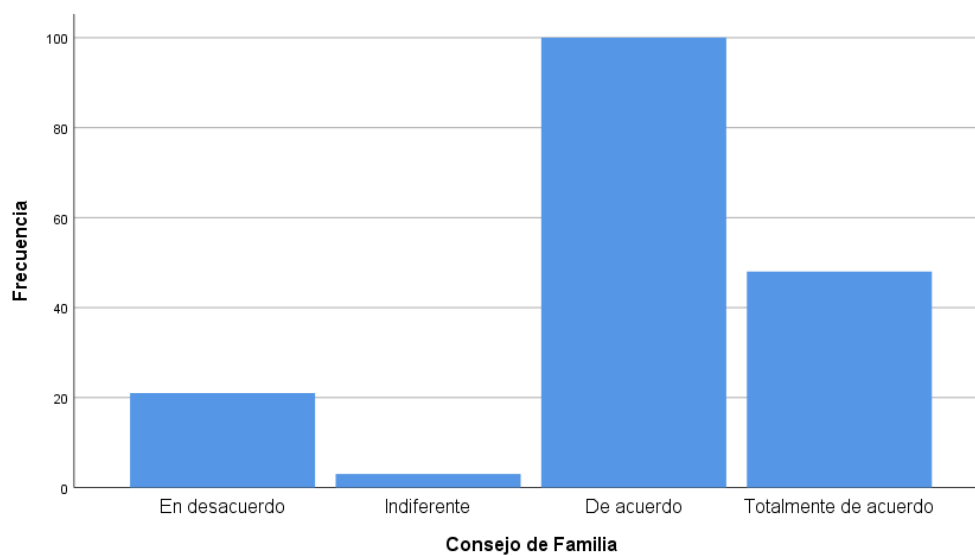
*Consejo de Familia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	21	12,2	12,2	12,2
	Indiferente	3	1,7	1,7	14,0
	De acuerdo	100	58,1	58,1	72,1
	Totalmente de acuerdo	48	27,9	27,9	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 2

*Consejo de Familia*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Sobre la segunda pregunta el 12,2% de los encuestados indicó que está en desacuerdo, el 1,7% es indiferente, el 58,1% expresó que está de acuerdo y el 27,9% está totalmente de acuerdo, por lo tanto, se concluye que la mayoría de los participantes opinan

que el consejo de familia es el vehículo adecuado para comunicarse con los miembros del directorio, además la mayoría indica que los acuerdos tomados en el consejo de familia son puestos en actas y luego se hace seguimiento a la implementación de los acuerdos.

P3: El protocolo contiene la visión y los valores de la familia y, establece las políticas en la relación familia, empresa y propiedad.

Tabla 9

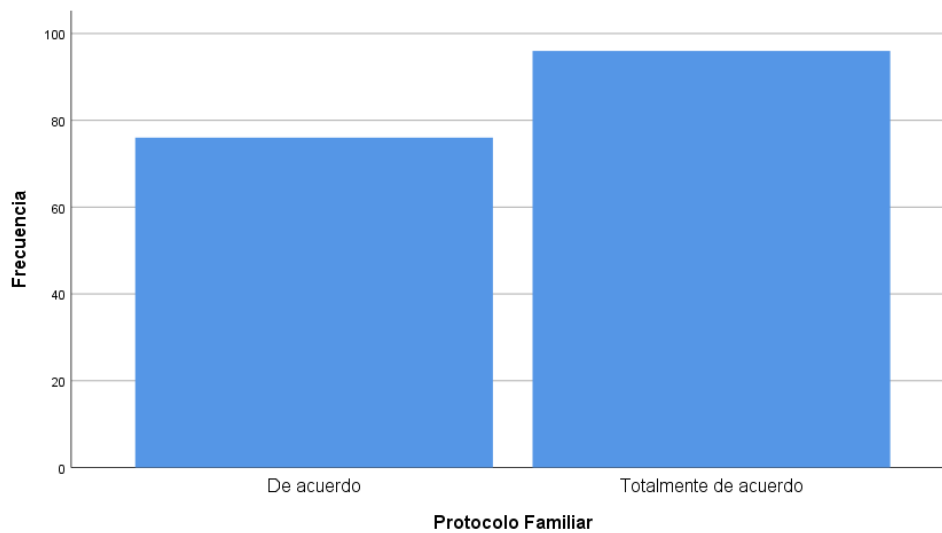
*Protocolo familiar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	76	44,2	44,2	44,2
	Totalmente de acuerdo	96	55,8	55,8	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 3

*Protocolo Familiar*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: El 44,2% de los encuestados está de acuerdo y el 55,8% están totalmente de acuerdo con el enunciado de la tercera pregunta, por lo tanto, se concluye que todos los encuestados opinaron que el protocolo familiar contiene la visión y los valores de la familia

y, allí se establecen las políticas a seguir en la relación de la familia, la empresa y la propiedad.

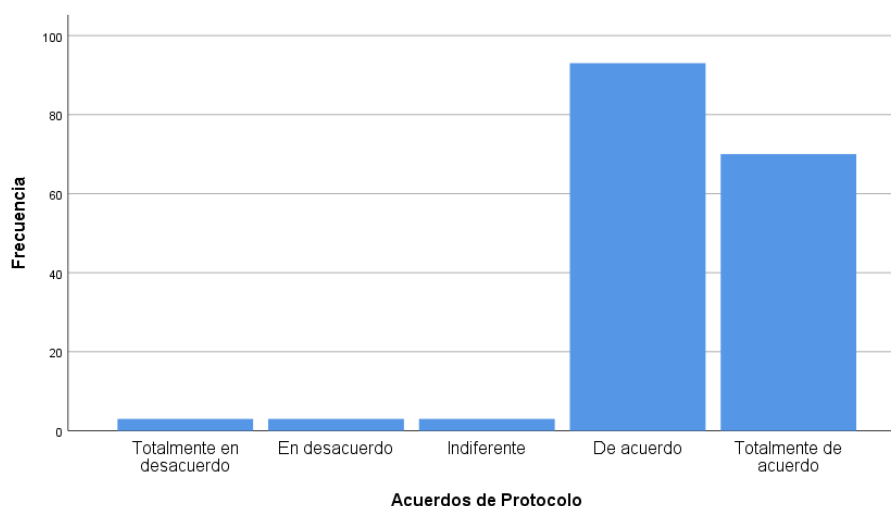
P4: El cumplimiento de los acuerdos del protocolo familiar ha permitido independizar los temas familiares de los empresariales, haciendo más eficaces y eficientes las decisiones organizacionales.

Tabla 10  
*Acuerdos de Protocolo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	3	1,7	1,7	3,5
Indiferente	3	1,7	1,7	5,2
De acuerdo	93	54,1	54,1	59,3
Totalmente de acuerdo	70	40,7	40,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 4  
*Acuerdos de Protocolo*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Sobre la cuarta pregunta el 1,7% de los encuestados indicó que son indiferentes, el 1,7% está en desacuerdo, 1,7% está totalmente en desacuerdo, el 54,1% está

de acuerdo y el 40,7% está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluyó que la mayoría opina que los acuerdos tomados en el protocolo han permitido separar los aspectos familiares de los empresariales y ha contribuido para que las decisiones organizacionales sean más eficaces y eficientes.

P5: Las medidas aprobadas en el plan de sucesión, permiten llevar a cabo de manera ordenada, la sucesión y el retiro de los fundadores y miembros de la familia que dirigen y gestionan la empresa.

Tabla 11

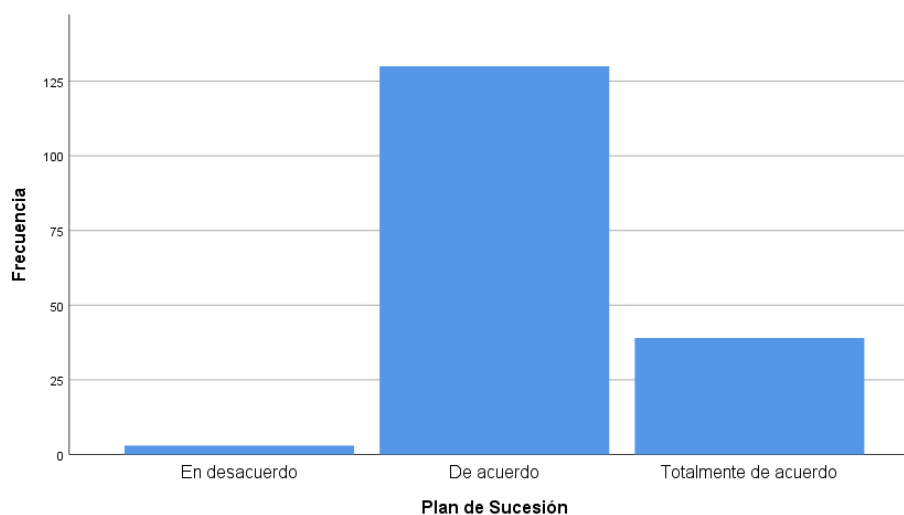
*Plan de Sucesión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	1,7	1,7	1,7
De acuerdo	130	75,6	75,6	77,3
Totalmente de acuerdo	39	22,7	22,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 5

*Plan de Sucesión*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Respecto a la quinta pregunta el 1,7% de los encuestados está en desacuerdo, el 75,6% está de acuerdo y el 22,7% está totalmente de acuerdo, por ello se concluye que la mayoría de los entrevistados opinan que las medidas que se han adoptado en el plan de sucesión permiten llevar a



cabo ordenadamente la sucesión y retiro de los fundadores y miembros de la familia que laboran en la empresa.

P6: Si, en el momento del iniciar la preparación para la sucesión ninguno de los familiares es idóneo para la dirección o gestión de la empresa, se considerarán aspirantes no familiares.

Tabla 12

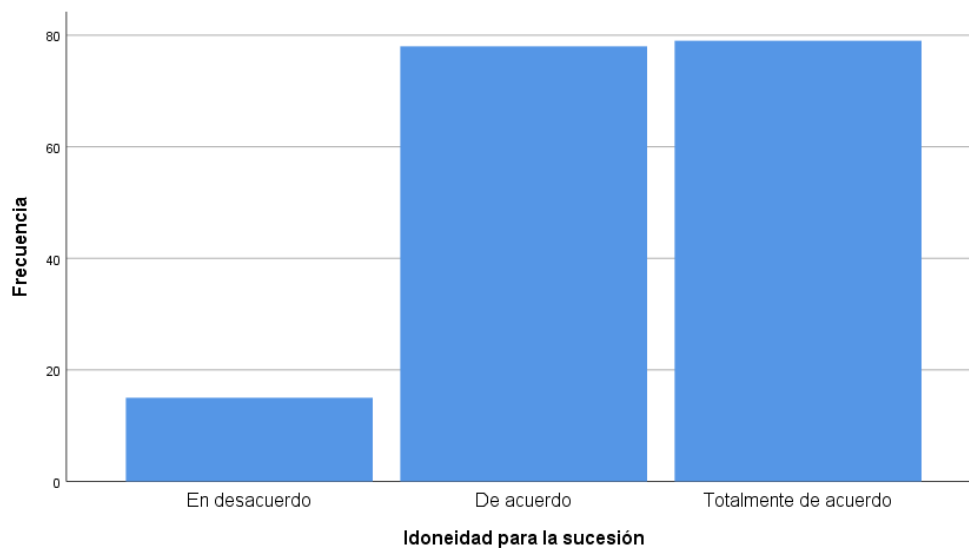
*Idoneidad para la Sucesión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	8,7	8,7	8,7
	De acuerdo	78	45,3	45,3	54,1
	Totalmente de acuerdo	79	45,9	45,9	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 6

*Idoneidad para la Sucesión*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Con relación a la sexta pregunta el 8,7% está en desacuerdo, el 45,3% está de acuerdo y el 45,9% está totalmente de acuerdo, por eso se concluye que la mayoría de los

encuestados indican que están dispuestos a considerar aspirantes no familiares si en el momento de iniciar la preparación para la sucesión los miembros de la familia no están preparados para dirigir o gestionar la empresa.

– **Órganos de gobiernos relacionados con la propiedad.**

P7: En la empresa se realiza seguimiento a los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas (JGA).

Tabla 13

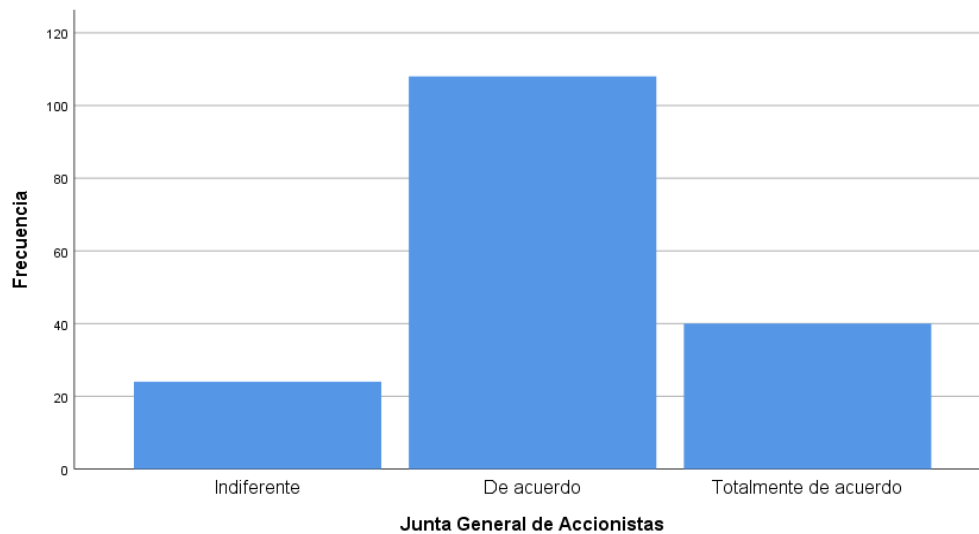
*Junta General de Accionistas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	24	14,0	14,0	14,0
De acuerdo	108	62,8	62,8	76,7
Totalmente de acuerdo	40	23,3	23,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 7

*Junta General de Accionistas*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En relación con la séptima pregunta: El 14% de los encuestados opinó que le es indiferente, el 62,8% indicó que está de acuerdo y el 23,3% opinó que está totalmente de acuerdo, por lo tanto, se concluye que la mayoría opina que en la empresa se hace seguimiento a los acuerdos tomados en el Junta General de Accionistas.

P8: Se promueve un trato igualitario a todos los accionistas, sean socios familiares minoritarios o que no pertenezcan a la familia.

Tabla 14

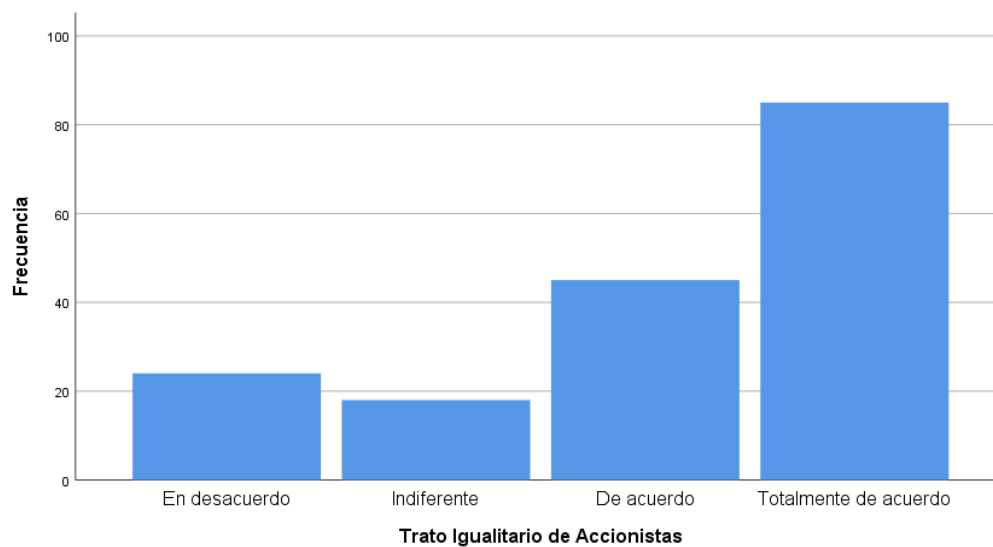
*Trato Igualitario de Accionistas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	24	14,0	14,0	14,0
	Indiferente	18	10,5	10,5	24,4
	De acuerdo	45	26,2	26,2	50,6
	Totalmente de acuerdo	85	49,4	49,4	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 8

*Trato Igualitario de Accionistas*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Sobre la octava pregunta el 24.4% de los encuestados opinaron que le es indiferente o están en desacuerdo, el 26,6% que está de acuerdo y el 49,4% que está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los entrevistados indican que se promueve el trato igualitario entre los accionistas.

P9: Los procedimientos establecidos permiten que los accionistas deleguen su participación en la JGA o que puedan participar usando medios tecnológicos

Tabla 15

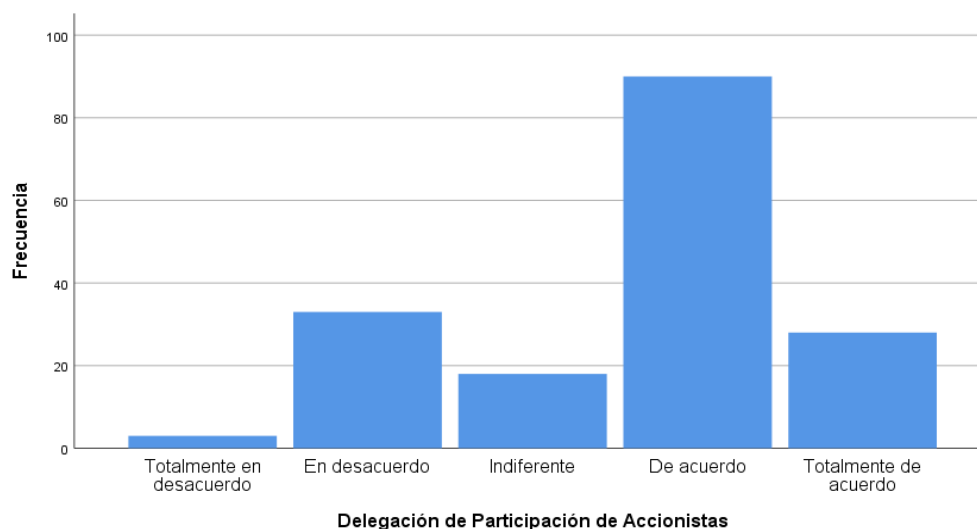
*Delegación de Participación de Accionistas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	33	19,2	19,2	20,9
Indiferente	18	10,5	10,5	31,4
De acuerdo	90	52,3	52,3	83,7
Totalmente de acuerdo	28	16,3	16,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 9

*Delegación de Participación de Accionistas*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la novena pregunta se observó que para el 10,5% de los entrevistados le es indiferente, el 19,2% está en desacuerdo, el 1,7% está totalmente en desacuerdo, el 52,3% está de acuerdo y el 16,3% está totalmente de acuerdo; por lo tanto, se concluye que la mayoría opinó que los procedimientos permiten que los accionistas deleguen su participación en la JGA o permitan su participación utilizando medios tecnológicos.

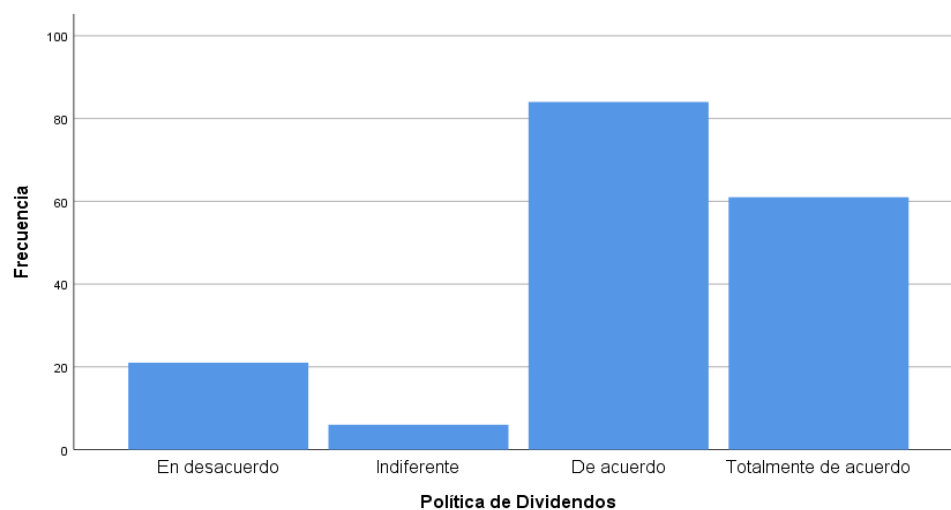
P10: La política de dividendos consta en actas, establece los criterios para la distribución de utilidades y se difunde a través de diferentes medios.

Tabla 16  
*Política de Dividendos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	21	12,2	12,2	12,2
	Indiferente	6	3,5	3,5	15,7
	De acuerdo	84	48,8	48,8	64,5
	Totalmente de acuerdo	61	35,5	35,5	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura10  
*Política de Dividendos*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la décima pregunta el 3,5% de los encuestados indicó que le es indiferente, el 3,5% está en desacuerdo, el 48,8% está de acuerdo y el 35,5% está totalmente de acuerdo. Por ello se concluye que la mayoría afirma que la política de los dividendos está en actas, se han definido los criterios para la distribución de utilidades y la información se difunde a través de distintos medios.

– **Órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección.**

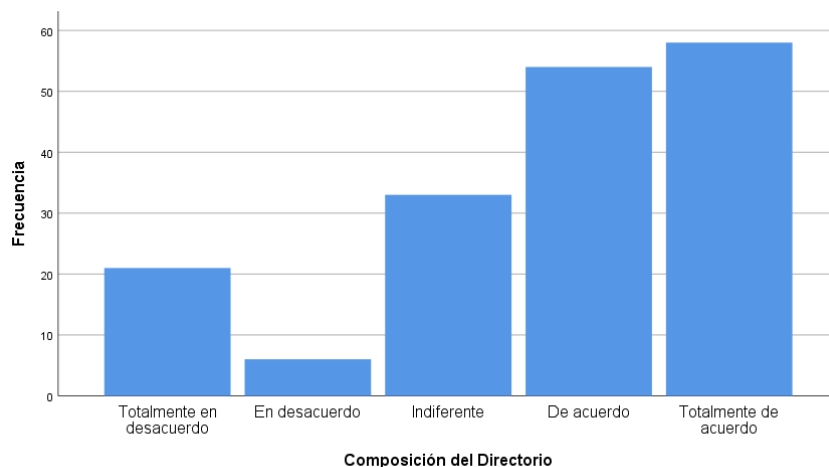
P11: El directorio está compuesto por un número de miembros impar, con diversas especialidades, competencias, edad y género, garantizando la pluralidad de enfoque y un desempeño eficaz y participativo.

Tabla 17  
*Composición del Directorio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	12,2	12,2	12,2
	En desacuerdo	6	3,5	3,5	15,7
	Indiferente	33	19,2	19,2	34,9
	De acuerdo	54	31,4	31,4	66,3
	Totalmente de acuerdo	58	33,7	33,7	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 11  
*Composición del Directorio*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Con relación a la décima primera pregunta el 19,2% es indiferente, el 3,5% está en desacuerdo, el 12,2% está totalmente en desacuerdo, el 31,4% está de acuerdo y el 33,7% está totalmente de acuerdo, por lo tanto se concluye que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que el directorio está compuesto por un número impar de directores, con de diferente género, edad, especialidad y competencias, lo que garantiza un enfoque plural y un desempeño participativo y eficaz.

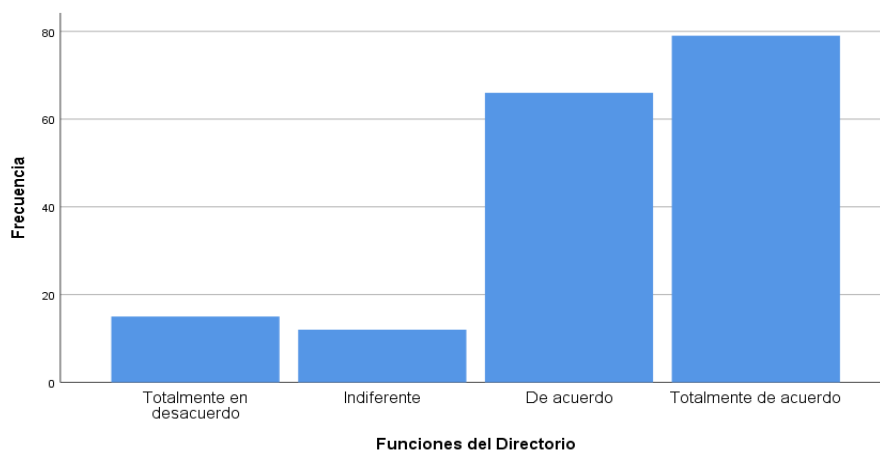
P12: El directorio revisa, orienta, define y aprueba las estrategias generales de la empresa en vez de solo revisar estados financieros y ocurrencias pasadas.

*Tabla 18*  
*Funciones del Directorio*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	15	8,7	8,7	8,7
Indiferente	12	7,0	7,0	15,7
De acuerdo	66	38,4	38,4	54,1
Totalmente de acuerdo	79	45,9	45,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

*Figura 12*  
*Funciones del Directorio*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Respecto a la décima segunda pregunta el 7,0% es indiferente, el 8,7% está totalmente en desacuerdo, el 38,4% está de acuerdo y el 45,9 está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que el directorio define, orienta, aprueba y revisa las estrategias generales de la empresa y no solo revisa estados financieros y ocurrencias pasadas.

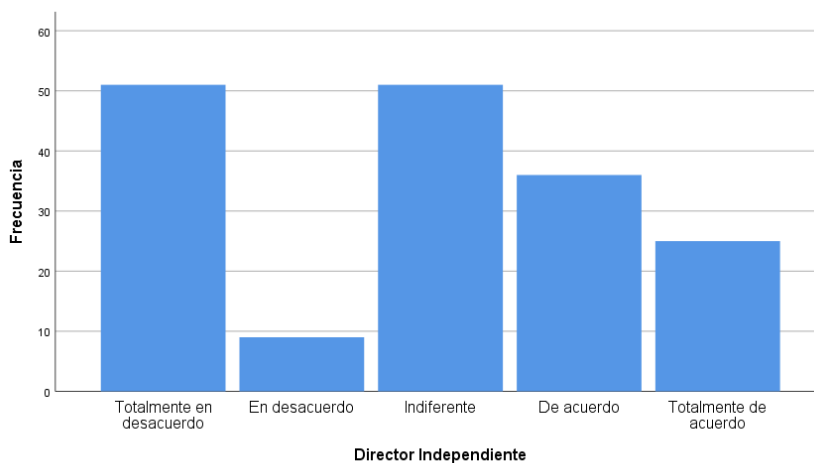
P13: Por lo menos un director es considerado independiente por no estar vinculado con la familia ni con la operación de la empresa.

*Tabla 19*  
*Director Independiente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	51	29,7	29,7	29,7
	En desacuerdo	9	5,2	5,2	34,9
	Indiferente	51	29,7	29,7	64,5
	De acuerdo	36	20,9	20,9	85,5
	Totalmente de acuerdo	25	14,5	14,5	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

*Figura 13*  
*Director Independiente*



*Fuente: Elaboración propia*



Interpretación: Sobre la décima tercera pregunta el 29,7% está totalmente en desacuerdo, el 5,2% está en desacuerdo, el 29,7% es indiferente, el 20,9% está de acuerdo, el 14,5% está totalmente de acuerdo. Al respecto se puede observar que existe un empate entre totalmente en desacuerdo e indiferente.

P14: Se ha delimitado las funciones del Directorio y de la gerencia general, debiendo ocupar estos cargos diferentes personas.

*Tabla 20*

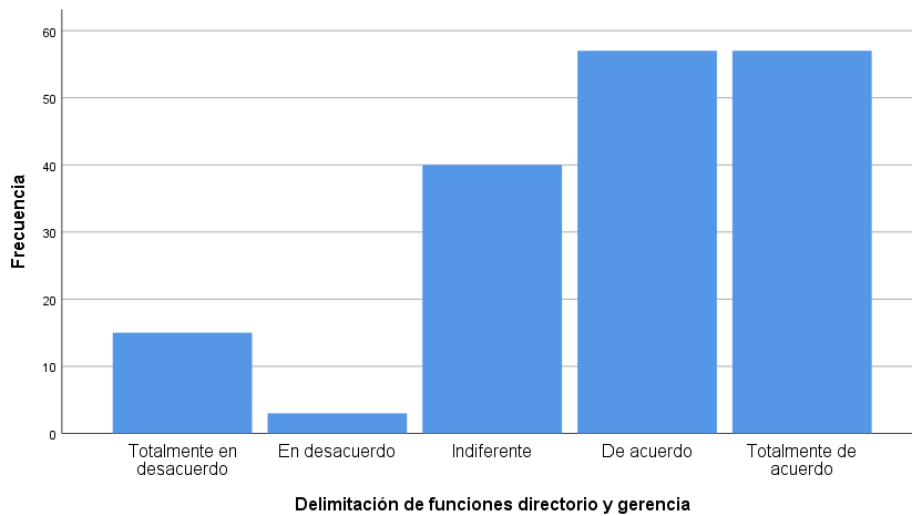
*Delimitación de funciones directorio y gerencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	15	8,7	8,7	8,7
En desacuerdo	3	1,7	1,7	10,5
Indiferente	40	23,3	23,3	33,7
De acuerdo	57	33,1	33,1	66,9
Totalmente de acuerdo	57	33,1	33,1	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

*Figura 14*

*Delimitación de funciones directorio y gerencia*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Sobre la décima cuarta pregunta el 8,7% está totalmente en desacuerdo, el 1,7% está en desacuerdo, el 23,3% es indiferente, el 33,1% está de acuerdo, el 33,1% está totalmente de acuerdo. Al respecto se concluye que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con la limitación de las funciones del directorio y la gerencia general y, que sean personas diferentes quienes ocupen estos cargos.

P15: El gerente general brinda una visión y filosofía de la empresa, acorde con la visión de la familia, coordina estrechamente con el directorio implementando sus políticas y proponiéndole políticas para ser analizadas.

Tabla 21

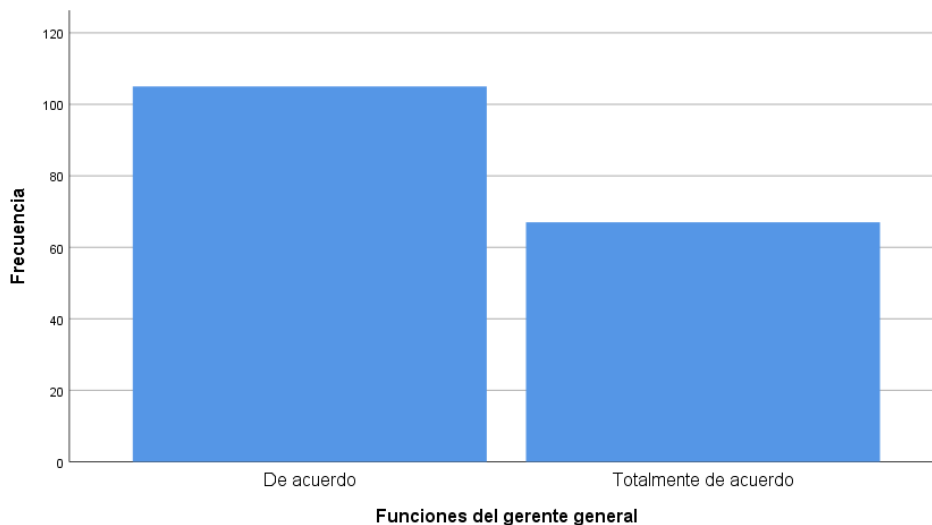
*Funciones del gerente general*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	105	61,0	61,0	61,0
	Totalmente de acuerdo	67	39,0	39,0	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 15

*Funciones del gerente general*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Sobre la décima quinta pregunta el 61,0% está de acuerdo y el 39,0% está totalmente de acuerdo. Al respecto se concluye que la totalidad de los encuestados están de acuerdo que el gerente general brinda la visión y la filosofía de la empresa que se relaciona con la visión de la familia, además tiene una coordinación estrecha con el directorio implementa sus políticas y le propone políticas para su análisis.

P16: La alta dirección está conformada por personas (familiares o no familiares) con la preparación adecuada para lograr los objetivos de la empresa.

Tabla 22

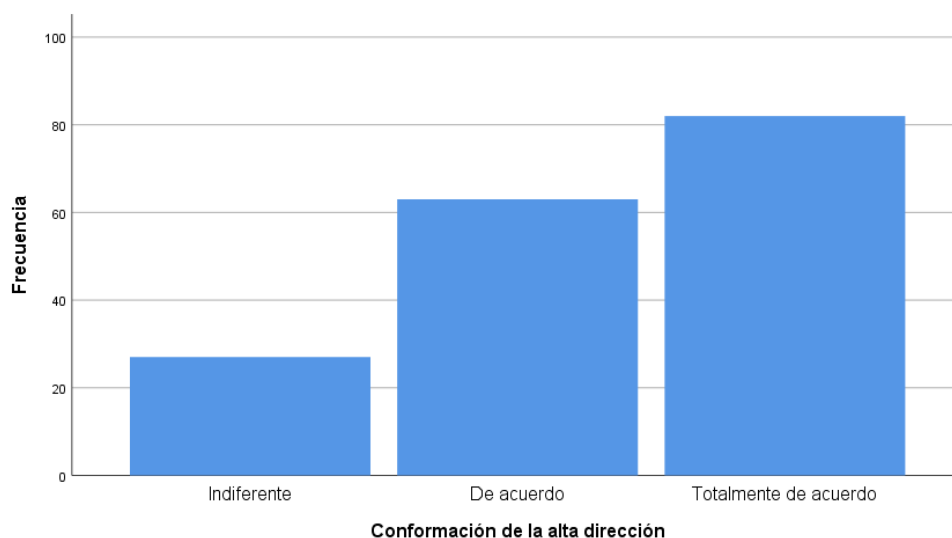
*Conformación de la Alta dirección*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	27	15,7	15,7	15,7
De acuerdo	63	36,6	36,6	52,3
Totalmente de acuerdo	82	47,7	47,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 16

*Conformación de la alta dirección*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Sobre la décima sexta pregunta el 15,7% es indiferente, el 36,6% está de acuerdo y el 47,7% está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que la alta dirección está conformada por personas preparadas para lograr los objetivos de la empresa pudiendo ser familiares o no familiares.

P17: La alta dirección, cuenta con la autonomía suficiente para el desarrollo de sus funciones dentro del marco y lineamientos establecidos en la empresa

Tabla 23

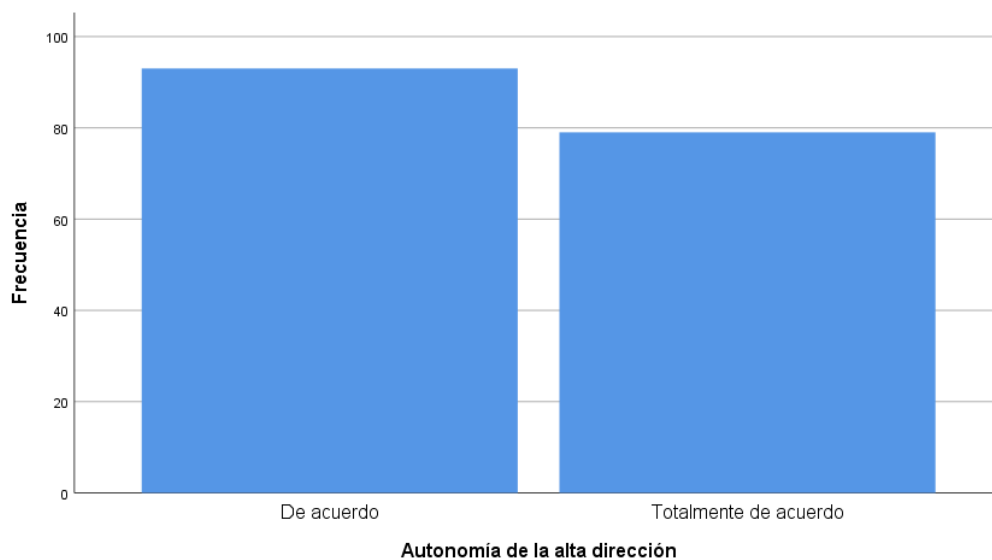
*Autonomía de la alta dirección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	93	54,1	54,1	54,1
	Totalmente de acuerdo	79	45,9	45,9	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 17

*Autonomía de la alta dirección*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Sobre la décima séptima pregunta el 54,1% está de acuerdo y el 45,9% está totalmente de acuerdo. Se concluye que la totalidad de los encuestados afirman que la alta dirección tiene autonomía suficiente para desarrollar sus funciones dentro de los lineamientos de la empresa.

#### 4.2. Análisis de resultados de la variable Profesionalización

##### – Planificación.

P1: Se han definido la visión, misión y valores de la empresa, y están alineadas a la visión, misión y valores de la familia.

Tabla 24

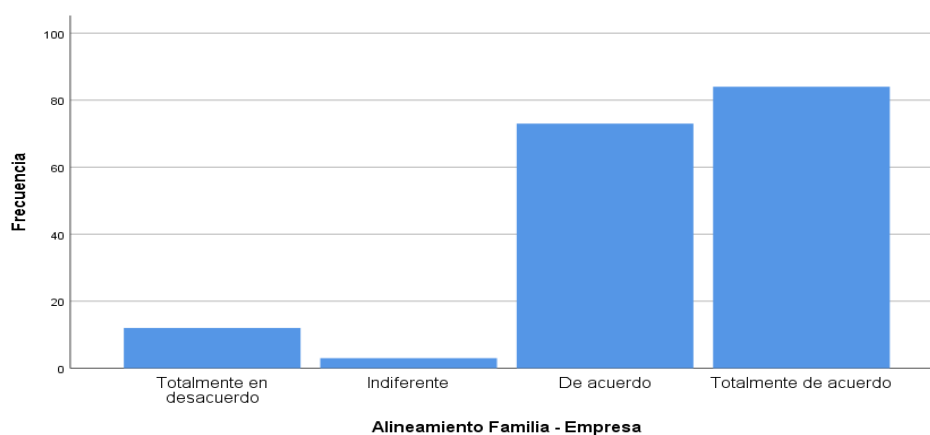
##### *Alineamiento Familia - Empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	7,0	7,0	7,0
	Indiferente	3	1,7	1,7	8,7
	De acuerdo	73	42,4	42,4	51,2
	Totalmente de acuerdo	84	48,8	48,8	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 18

##### *Alineamiento Familia - Empresa*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Respecto a la primera pregunta el 7,0 % está totalmente en desacuerdo, el 1,7% es indiferente, el 42,4% está de acuerdo, el 48,8% está totalmente de acuerdo. Al respecto se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que se cuenta con la visión, misión y valores de la empresa, las misma que se encuentran alineadas a la familia.

P2: Se han establecido las metas de la empresa para los próximos 3 años y los objetivos anuales para las áreas.

Tabla 25

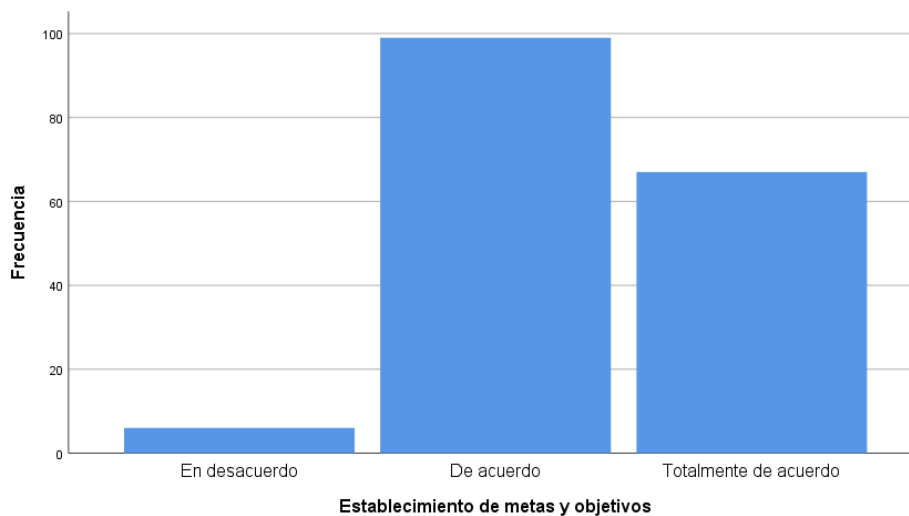
*Establecimiento de metas y objetivos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	6	3,5	3,5	3,5
De acuerdo	99	57,6	57,6	61,0
Totalmente de acuerdo	67	39,0	39,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 19

*Establecimiento de metas y objetivos*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Sobre la segunda pregunta el 3,5% está en desacuerdo, el 57,6% está de acuerdo, el 39,0% está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que tienen establecidos metas para los 3 años siguientes y objetivos anuales para las áreas.

P3: Se tiene establecido las estrategias genéricas (Liderazgo en costo o Diferenciación) para cada unidad de negocio.

Tabla 26

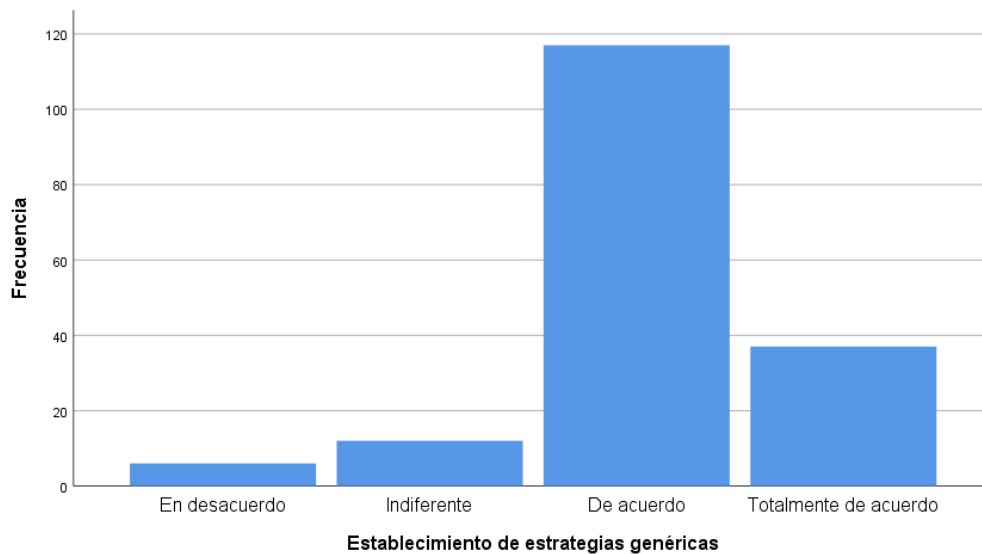
*Establecimiento de estrategias genéricas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	6	3,5	3,5	3,5
Indiferente	12	7,0	7,0	10,5
De acuerdo	117	68,0	68,0	78,5
Totalmente de acuerdo	37	21,5	21,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 20

*Establecimiento de estrategias genéricas*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Respecto a la tercera pregunta el 3,5% está en desacuerdo, para el 7% le es indiferente, el 68.0% está de acuerdo y el 21,5% está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que en las empresas se han establecido las estrategias de diferenciación o de liderazgo en costo en las diferentes unidades de negocios.

P4: Se han establecido estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas) que desarrollen la ventaja competitiva de la empresa.

Tabla 27

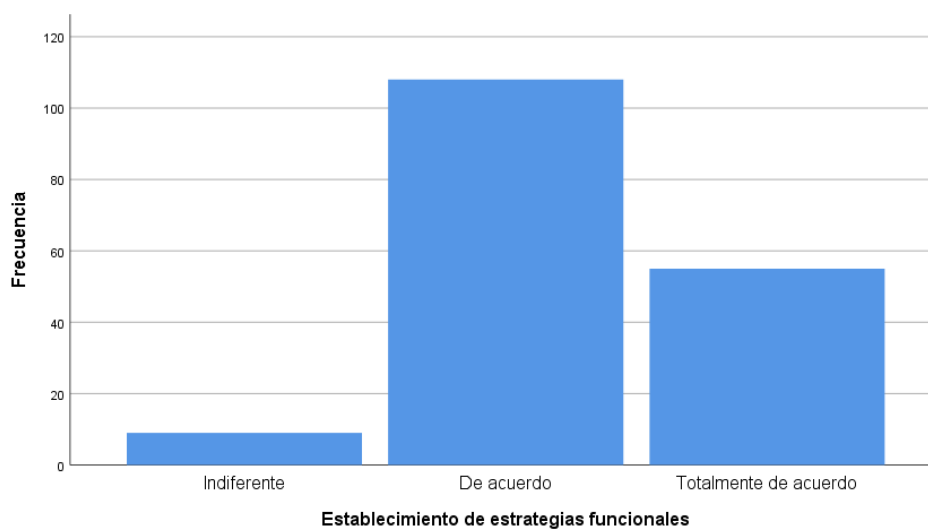
*Establecimiento de estrategias funcionales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	9	5,2	5,2	5,2
	De acuerdo	108	62,8	62,8	68,0
	Totalmente de acuerdo	55	32,0	32,0	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 21

*Establecimiento de estrategias funcionales*



*Fuente: Elaboración propia*



Interpretación: En la cuarta pregunta para el 5.2% le es indiferente, el 62,8% está de acuerdo y el 32,0% está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que en las empresas se han establecido las estrategias de funcionales para desarrollar la ventaja competitiva de la empresa.

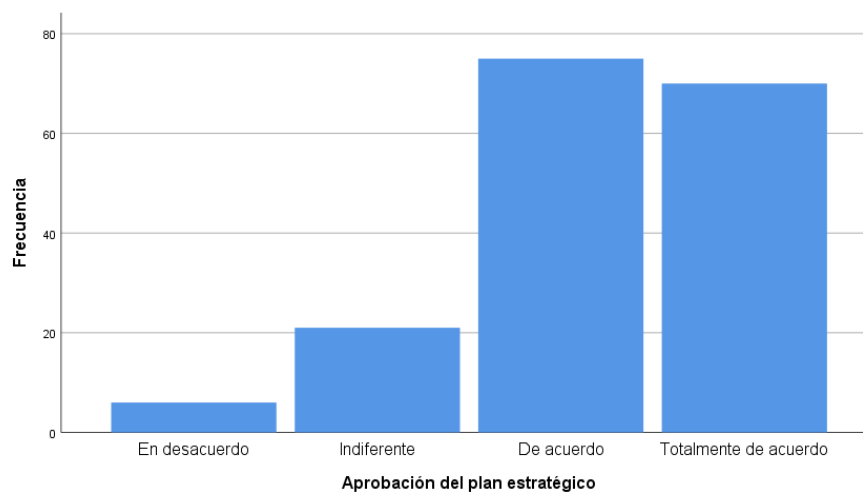
P5: Se ha aprobado el Plan Estratégico de la Empresa para un período de tres años. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares.

*Tabla 28*  
*Aprobación del plan estratégico*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	6	3,5	3,5	3,5
Indiferente	21	12,2	12,2	15,7
De acuerdo	75	43,6	43,6	59,3
Totalmente de acuerdo	70	40,7	40,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 22**  
*Aprobación del plan estratégico*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Respecto a la quinta pregunta el 3.5% manifestó que está en desacuerdo, el 12,2% que le es indiferente, el 43,6% está de acuerdo y el 40,7% está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que la mayoría de los encuestados sostienen que cuentan con un plan estratégico aprobado para los próximos 3 años, y que en la elaboración de este plan participaron los trabajadores familiares y no familiares.

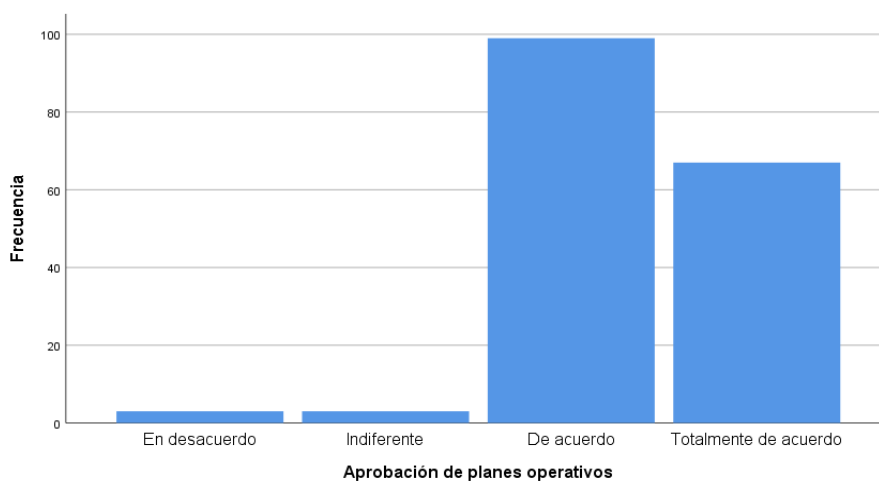
P6: Se han aprobado los Planes Operativos de cada área, los mismos que está alineados al Plan Estratégico. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares.

*Tabla 29*  
*Aprobación de planes operativos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	1,7	1,7	1,7
	Indiferente	3	1,7	1,7	3,5
	De acuerdo	99	57,6	57,6	61,0
	Totalmente de acuerdo	67	39,0	39,0	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

*Figura 23*  
*Aprobación de planes operativos*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Con relación a la sexta pregunta el 1,7% manifestó que está en desacuerdo, el 1,7% que le es indiferente, el 57,6% está de acuerdo y el 39,0% está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que cuenta con planes operativos aprobados y alineado al plan estratégico, y que en la elaboración de los planes participaron trabajadores familiares y no familiares.

– **Organización.**

P7: La estructura jerárquica está de acuerdo con las necesidades (estrategia) de la empresa y, es conocida por todos los trabajadores.

Tabla 30

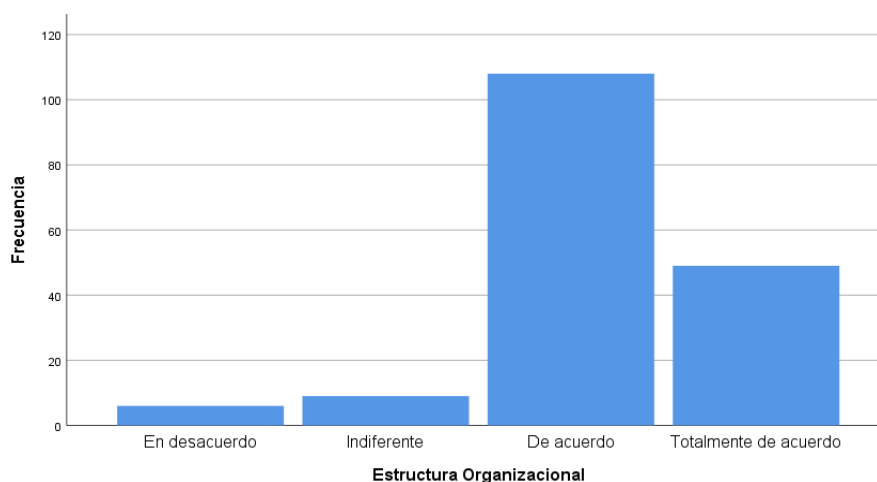
*Estructura Organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	3,5	3,5	3,5
	Indiferente	9	5,2	5,2	8,7
	De acuerdo	108	62,8	62,8	71,5
	Totalmente de acuerdo	49	28,5	28,5	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 24

*Estructura Organizacional*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Sobre la séptima pregunta el 3,5% manifestó que está en desacuerdo, el 5,2% que le es indiferente, el 62,8% está de acuerdo y el 28,5% está totalmente de acuerdo. Por ello se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que su estructura jerárquica está de acuerdo con las estrategias de la empresa y que es conocida por los trabajadores.

P8: Se ha establecido una política salarial acorde al mercado y al puesto de trabajo, no afectando si el personal es familiar o no. Esta política ha sido difundida en el interior de la empresa

Tabla 31

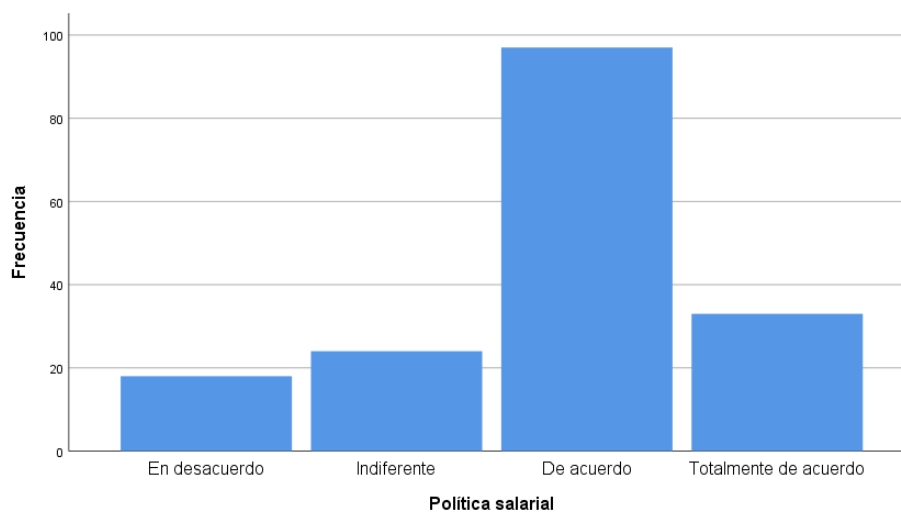
*Política Salarial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	18	10,5	10,5	10,5
	Indiferente	24	14,0	14,0	24,4
	De acuerdo	97	56,4	56,4	80,8
	Totalmente de acuerdo	33	19,2	19,2	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 25

*Política Salarial*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Respecto a la octava pregunta el 10,5% manifestó que está en desacuerdo, el 14,0% que le es indiferente, el 56,4% está de acuerdo y el 19,2% está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados indican que tienen una política salarial que está de acuerdo con el puesto de trabajo y al mercado, sin que afecte si el personal es de la familia o no, asimismo la mayoría afirma que esta política ha sido difundida en la empresa.

P9: Se han definido los requisitos, competencias, funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo. Esta información se ha difundido al interior de la empresa

*Tabla 32*

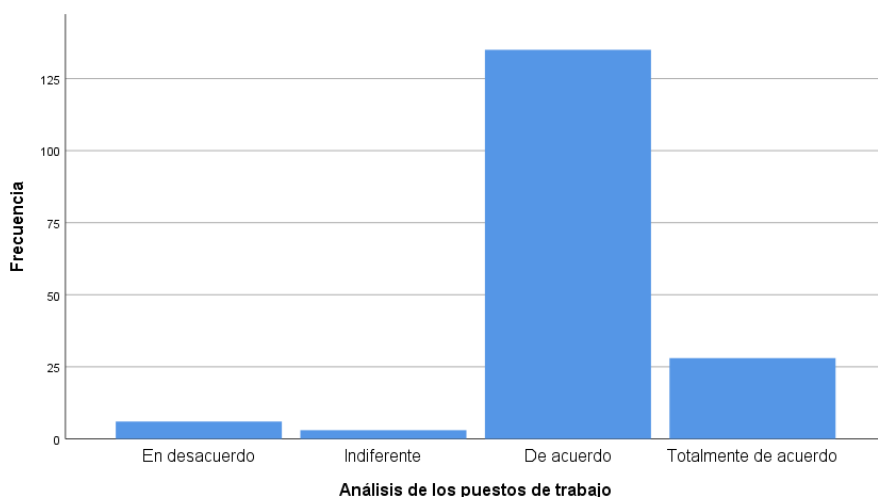
*Análisis de los puestos de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	6	3,5	3,5	3,5
Indiferente	3	1,7	1,7	5,2
De acuerdo	135	78,5	78,5	83,7
Totalmente de acuerdo	28	16,3	16,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 26**

*Análisis de los puestos de trabajo*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la novena pregunta el 3,5% manifestó que está en desacuerdo, el 1,7% que le es indiferente, el 78,5% está de acuerdo y el 16,3% está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que en la empresa se han definido los requisitos, competencias, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, y que esta información ha sido difundida en la empresa.

P10: La evaluación de desempeño de los trabajadores está vinculada a resultados medibles, se utiliza para definir aumentos salariales y establecer áreas de mejora.

Tabla 33

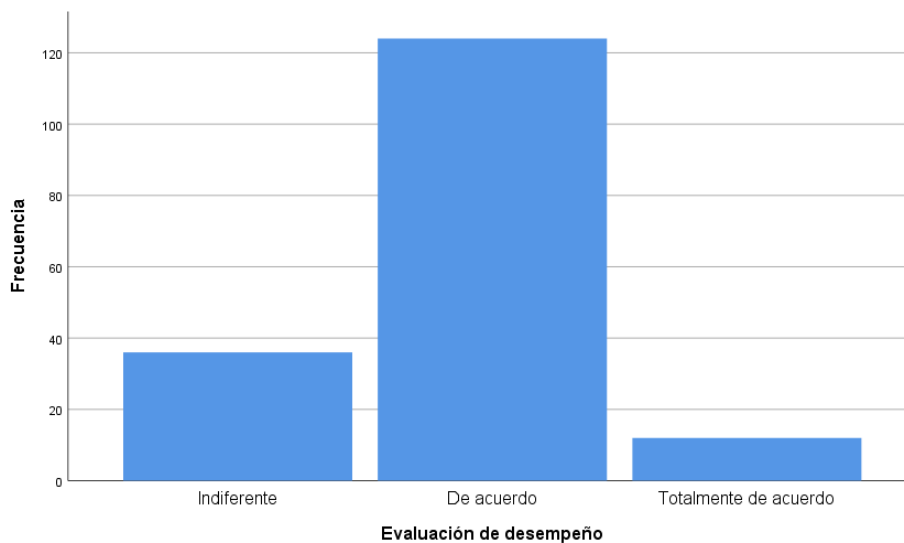
*Evaluación de Desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	36	20,9	20,9	20,9
De acuerdo	124	72,1	72,1	93,0
Totalmente de acuerdo	12	7,0	7,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 27

*Evaluación de Desempeño*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la décima pregunta el 20,9% manifestó que le es indiferente, el 72,1% está de acuerdo y el 7,0% está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que en la empresa la evaluación de desempeño se vincula a resultados que son medibles, y que esta se utiliza para establecer los incrementos de salarios y las áreas de mejora.

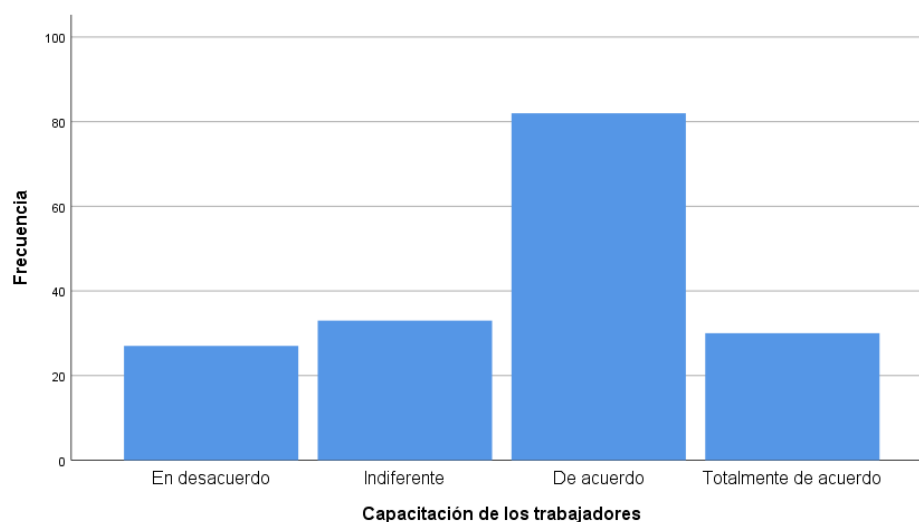
P11: Se cuenta con un plan de capacitación anual, que incluye la mejorara de habilidades blandas de los trabajadores. El plan contiene capacitación interna y capacitación externa.

Tabla 34  
*Capacitación de los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	27	15,7	15,7	15,7
Indiferente	33	19,2	19,2	34,9
De acuerdo	82	47,7	47,7	82,6
Totalmente de acuerdo	30	17,4	17,4	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 28  
*Capacitación de los trabajadores*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Respecto a la décima primera pregunta el 15,7% de los entrevistados está en desacuerdo, para el 19,2% le es indiferente, el 47,7% está de acuerdo y el 17,4% está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que en la empresa cuentan con un plan de capacitación anual, e incluye mejorar las habilidades blandas de los trabajadores, el plan incluye capacitación interna y externa.

– **Dirección.**

P12: En la empresa se prioriza una comunicación bidireccional, jerárquica, transparente y efectiva.

Tabla 35

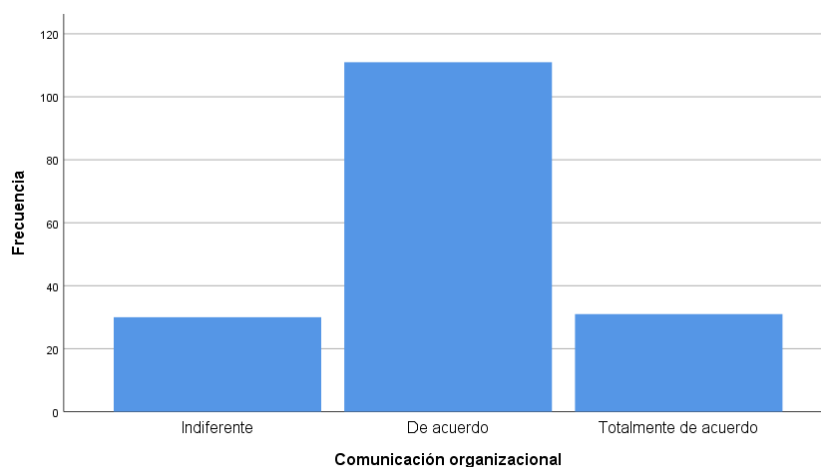
*Comunicación organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	30	17,4	17,4	17,4
De acuerdo	111	64,5	64,5	82,0
Totalmente de acuerdo	31	18,0	18,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 29

*Comunicación organizacional*



*Fuente: Elaboración propia*



Interpretación: En la décima segunda pregunta el 17,4% de los entrevistados indicó que le es indiferente, el 64,5% que está de acuerdo y el 18,0% que está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que en la empresa se prioriza una comunicación bidireccional, jerárquica, transparente y efectiva.

P13: En el proceso de toma de decisiones se incluye a los directivos familiares y no familiares

Tabla 36

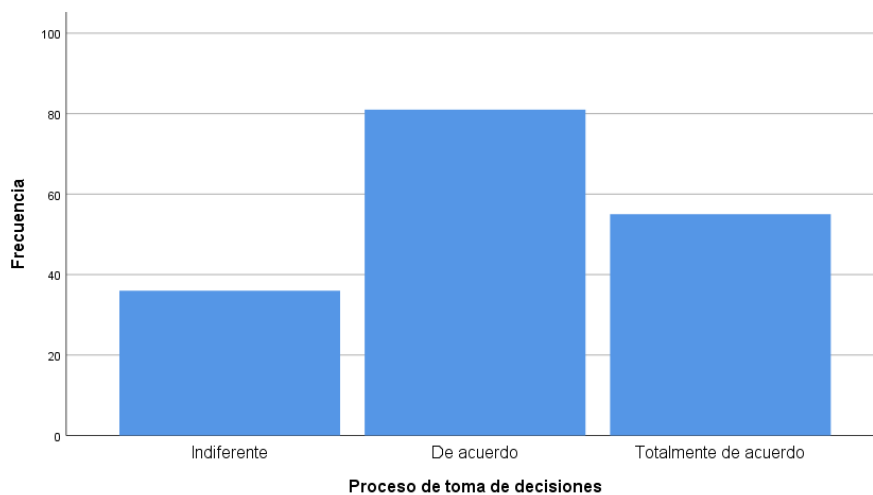
*Proceso de toma de decisiones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	36	20,9	20,9	20,9
De acuerdo	81	47,1	47,1	68,0
Totalmente de acuerdo	55	32,0	32,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 30

*Proceso de toma de decisiones*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En relación con la décima tercera pregunta el 20,9% de los entrevistados indicó que le es indiferente, el 47,1% que está de acuerdo y el 32,0% que está totalmente de

acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que en el proceso de toma de decisiones se incluye a los directivos familiares y no familiares.

P14: Existe en la empresa una política para mantener un buen clima laboral y transmitir la cultura organizacional a todos los trabajadores

Tabla 37

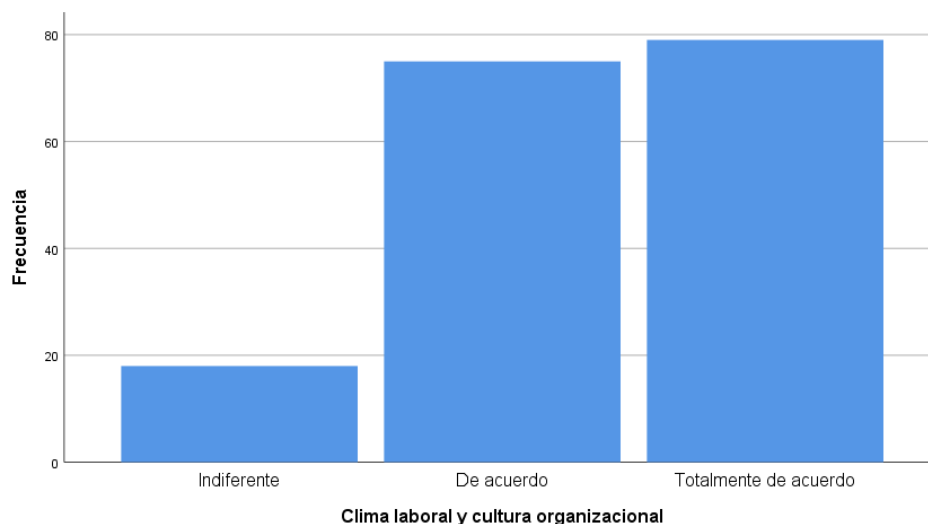
*Clima laboral y cultura organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	18	10,5	10,5	10,5
	De acuerdo	75	43,6	43,6	54,1
	Totalmente de acuerdo	79	45,9	45,9	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 31

*Clima laboral y cultura organizacional*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En relación con la décima cuarta pregunta el 10,5% de los entrevistados indicó que le es indiferente, el 43,6% que está de acuerdo y el 45,9% que está totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que existe en la empresa una

política para mantener un buen clima laboral y transmitir la cultura organizacional a todos los trabajadores.

P15: Las propuestas de mejoras planteadas por los trabajadores son consideradas por los directivos de la empresa.

Tabla 38

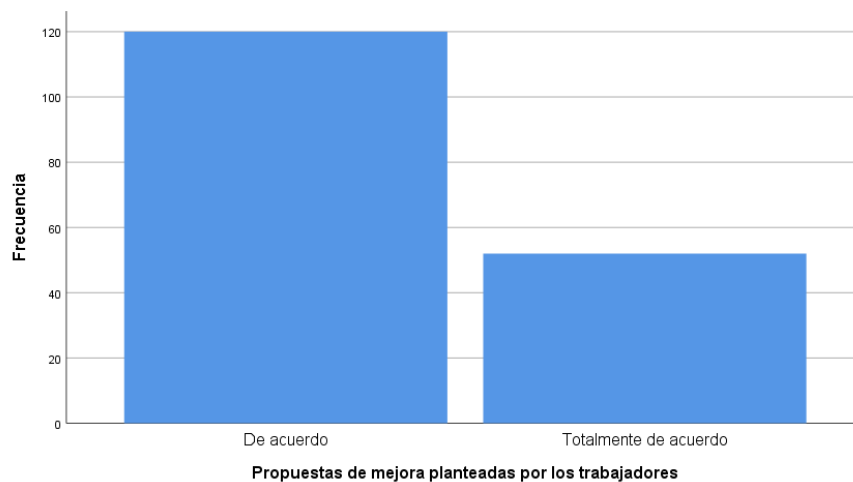
*Propuestas de mejora planteadas por los trabajadores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	120	69,8	69,8	69,8
	Totalmente de acuerdo	52	30,2	30,2	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 32

*Propuestas de mejora planteadas por los trabajadores*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la décima quinta pregunta el 69,8% de los entrevistados indicó que está de acuerdo y el 30,2% que está totalmente de acuerdo. Se concluye que la totalidad de los encuestados afirman que los directivos consideran las propuestas de mejoras planteadas por los trabajadores.

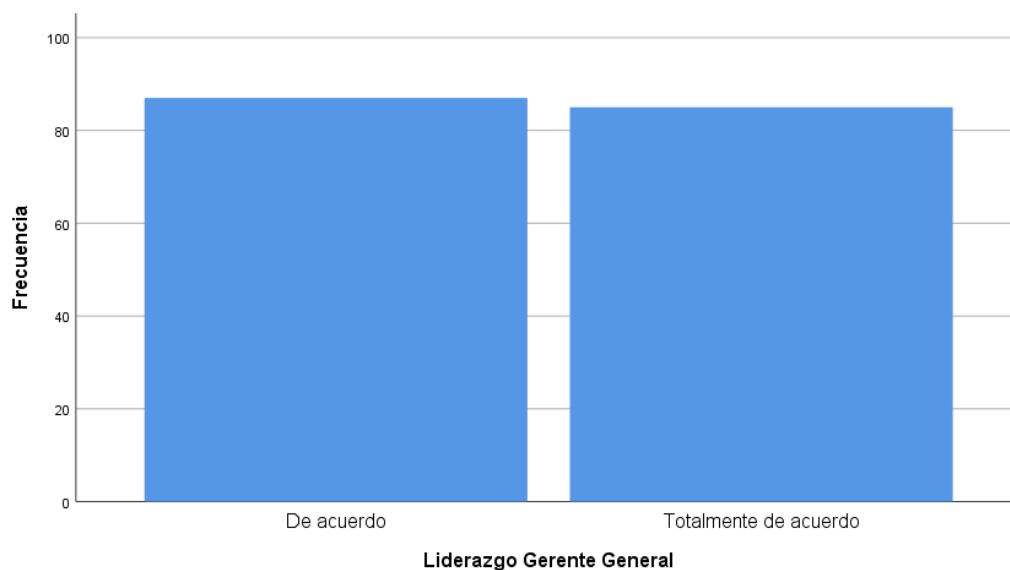
P16: El gerente general lidera la empresa con una visión a largo plazo, es respetado por su conocimientos, valores y comportamiento logrando que el personal se comprometa con la empresa.

Tabla 39  
*Liderazgo del gerente general*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	87	50,6	50,6	50,6
Totalmente de acuerdo	85	49,4	49,4	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 33  
*Liderazgo del gerente general*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En relación con la décima sexta pregunta el 50,6% de los entrevistados indicó que está de acuerdo y el 49,4% que está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que la totalidad de los encuestados afirman que el gerente general lidera la empresa con una visión a largo plazo, es respetado por su conocimientos, valores y comportamiento logrando que el personal se comprometa con la empresa.

P17: La empresa prioriza la delegación de funciones, define el grado de autoridad del trabajador en la actividad delegada y utiliza el método de retroalimentación positiva.

Tabla 40

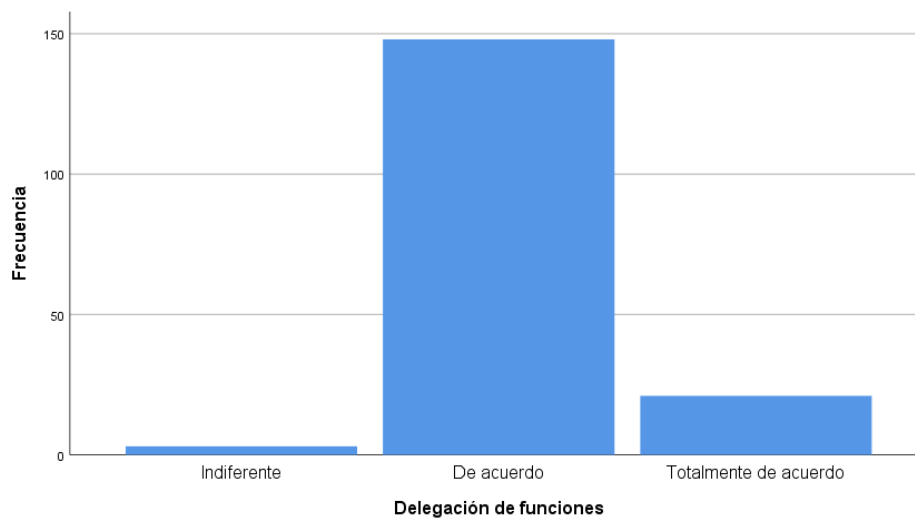
*Delegación de funciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	3	1,7	1,7	1,7
De acuerdo	148	86,0	86,0	87,8
Totalmente de acuerdo	21	12,2	12,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 34

*Delegación de funciones*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la décima séptima pregunta el 1.7% de los entrevistados indicó le es indiferente, el 86,0% que está de acuerdo y el 12,2% que está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que en la empresa se prioriza la delegación de funciones, se define el grado de autoridad del trabajador en la actividad delegada y se utiliza el método de retroalimentación positiva.

– **Control.**

P18: La empresa cuenta con el presupuesto financiero anual e indicadores de gestión, desarrollados en base al plan estratégico y los planes anuales.

Tabla 41

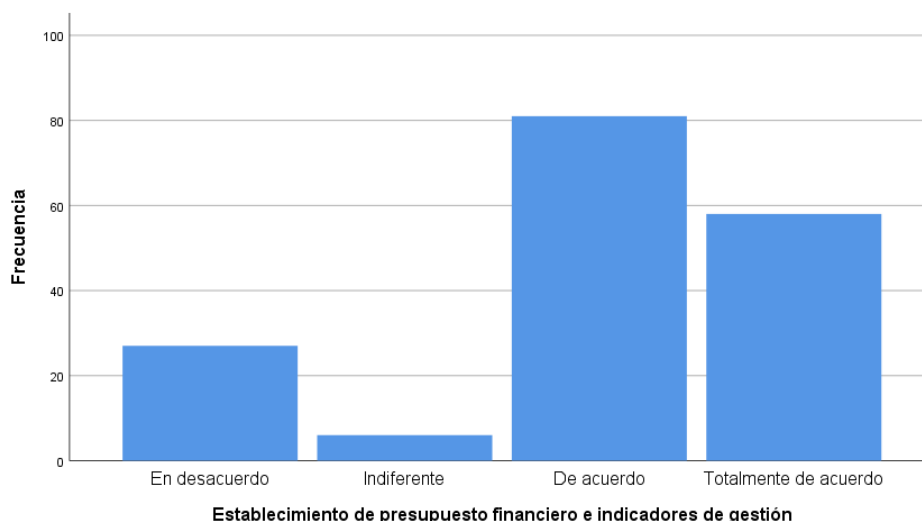
*Establecimiento de Presupuesto financiero e indicadores de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	27	15,7	15,7	15,7
	Indiferente	6	3,5	3,5	19,2
	De acuerdo	81	47,1	47,1	66,3
	Totalmente de acuerdo	58	33,7	33,7	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 35

*Establecimiento de Presupuesto financiero e indicadores de gestión*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la décima octava pregunta el 15,7% de los entrevistados indicó que están en desacuerdo, el 3,5% que le es indiferente, el 47,10% que está de acuerdo y el 33,7% que está totalmente de acuerdo. Entonces, se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que la empresa cuenta con el presupuesto financiero anual e indicadores de gestión, desarrollados en base al plan estratégico y los planes anuales.

P19: Mensualmente se elaboran los estados financieros, se miden los indicadores de gestión y se informa a la alta dirección.

*Tabla 42*

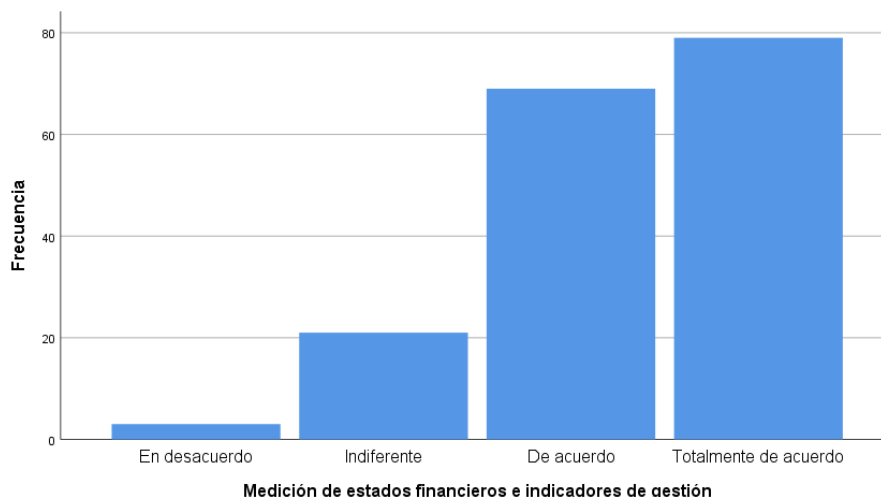
*Medición de estados financieros e indicadores de gestión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	1,7	1,7	1,7
Indiferente	21	12,2	12,2	14,0
De acuerdo	69	40,1	40,1	54,1
Totalmente de acuerdo	79	45,9	45,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 36

*Medición de estados financieros e indicadores de gestión*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la décima novena pregunta el 1,7% de los entrevistados indicó que están en desacuerdo, el 12,2% que le es indiferente, el 40,1% que está de acuerdo y el 45,9% que está totalmente de acuerdo. Entonces, se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que mensualmente se elaboran los estados financieros, se miden los indicadores de gestión y se informa a la alta dirección.

P20: Mensualmente se comparan los estados financieros e indicadores de gestión esperados y los alcanzados, se explican las desviaciones significativas

Tabla 43

*Comparación resultados esperados vs resultados alcanzados*

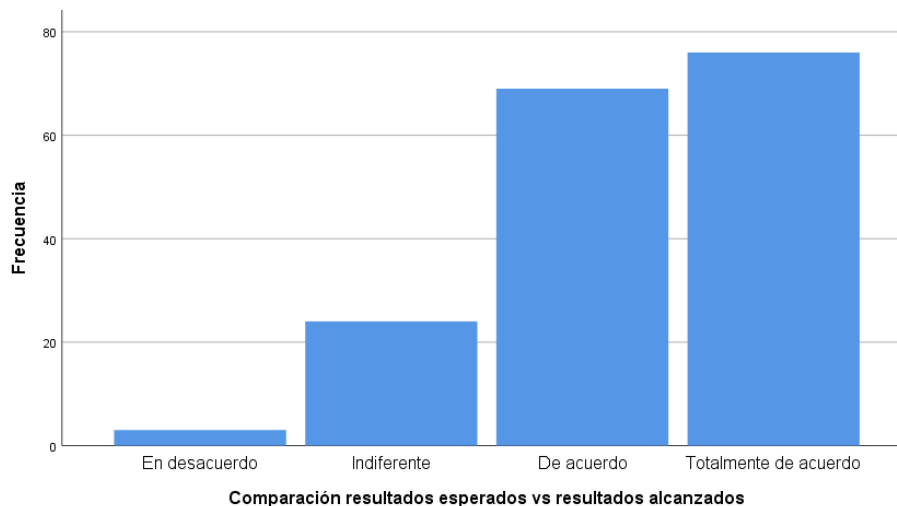
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	1,7	1,7	1,7
Indiferente	24	14,0	14,0	15,7
De acuerdo	69	40,1	40,1	55,8
Totalmente de acuerdo	76	44,2	44,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 37

*Comparación resultados esperados vs resultados alcanzados*





*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la vigésima pregunta el 1,7% de los entrevistados indicó que están en desacuerdo, el 14,0% que le es indiferente, el 40,1% que está de acuerdo y el 44,2% que está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que mensualmente se comparan los estados financieros e indicadores de gestión esperados y los alcanzados, se explican las desviaciones significativas.

P21: Identificadas las causas de las desviaciones significativas entre los resultados financieros y de gestión esperados y alcanzados, se establecen medidas correctivas.

Tabla 44

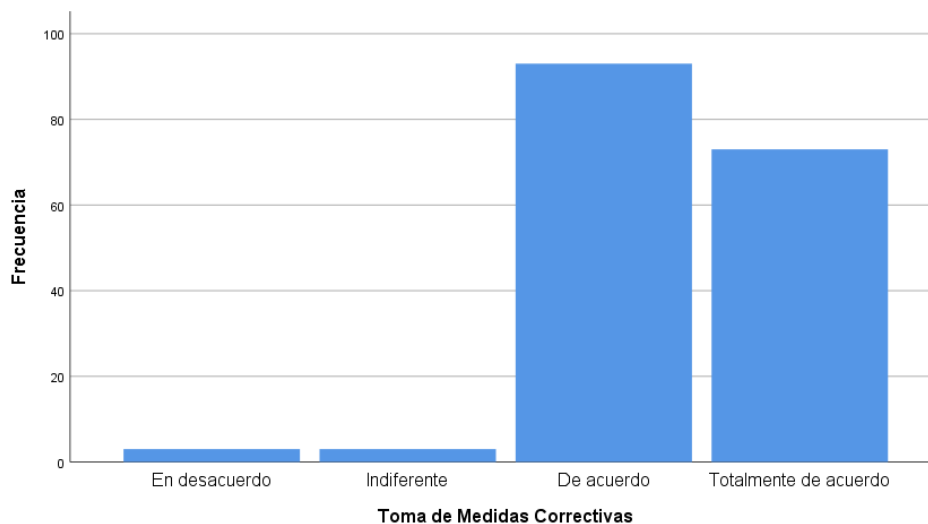
*Toma de medidas correctivas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	1,7	1,7	1,7
Indiferente	3	1,7	1,7	3,5
De acuerdo	93	54,1	54,1	57,6
Totalmente de acuerdo	73	42,4	42,4	100,0
Total	172	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 38

*Toma de medidas correctivas*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la vigésima primera pregunta el 1,7% de los entrevistados indicó que están en desacuerdo, el 1,7% que le es indiferente, el 54,1% que está de acuerdo y el 42,4% que está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que luego de identificadas las causas de las desviaciones significativas entre los resultados financieros y de gestión esperados y alcanzados, se establecen medidas correctivas.

#### 4.3. Contrastación de hipótesis

El coeficiente de Rho de Spearman es una medida correlación para variables ordinales, se usa para hacer una relación estadística de escalas tipo Likert (Hernández Samperi et al. 2014, págs. 322-323), por ello ha sido utilizada para contrastar las hipótesis de esta investigación.

##### – Hipótesis General.

El gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018

##### *Hipótesis nula.*

Ho: El gobierno corporativo NO incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

### ***Hipótesis alternativa.***

H1: El gobierno corporativo SI incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

### ***Nivel de significancia.***

El nivel de significancia es de 5%.

### ***Prueba Estadística.***

Tabla 45

#### ***Rho Spearman Hipótesis General***

			<b>Correlaciones</b>	
			Gobierno Corporativo	Profesionalización
Rho de Spearman	Gobierno Corporativo	Coeficiente de correlación	1,000	,745**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	172	172
	Profesionalización	Coeficiente de correlación	,745**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	172	172

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Como el nivel de significancia bilateral es 0,000, menor que 5%, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1) es decir que el gobierno corporativo si incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018. Asimismo, la correlación es 0,745 es decir existe concordancia lo que permite afirmar que a mayor gobierno corporativo mayor profesionalización.

– **Hipótesis Específicas**

***Hipótesis Específica 1.***

Los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

*Hipótesis nula.*

Ho: Los órganos de gobierno relacionados con la familia NO inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

*Hipótesis alternativa.*

H1: Los órganos de gobierno relacionados con la familia SI inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

*Nivel de significancia.*

El nivel de significancia es de 5%

*Prueba Estadística.*

Tabla 46

*Rho Spearman Hipótesis Específica 1*

			<b>Correlaciones</b>	
			Gobierno Familiar	Profesionalización
Rho de Spearman	Gobierno Familiar	Coeficiente de correlación	1,000	,484**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	172	172
	Profesionalización	Coeficiente de correlación	,484**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	172	172

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Como el nivel de significancia bilateral es 0,000, menor que 5%, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1) es decir que los órganos de gobierno relacionados con la familia SI inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018. Asimismo, la correlación de 0,484 indica que existe

concordancia lo que permite afirmar que a mayor órgano de gobierno relacionado con la familia mayor profesionalización.

***Hipótesis Específica 2.***

Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

*Hipótesis nula.*

Ho: Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad NO contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

*Hipótesis alternativa.*

H1: Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad SI contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

*Nivel de significancia.*

El nivel de significancia es de 5%.

*Prueba Estadística.*

En la tabla 47, se presenta el Rho de Spearman de la hipótesis específica 2

Tabla 47

*Rho Spearman Hipótesis Específica 2*

			<b>Correlaciones</b>	
			Gobierno relacionado con propiedad	Profesionalización
Rho de Spearman	Gobierno relacionado con propiedad	Coeficiente de correlación	1,000	,470**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	172	172
Profesionalización	Profesionalización	Coeficiente de correlación	,470**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	172	172

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Como el nivel de significancia bilateral es 0,000, menor que 5%, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1) es decir que los órganos de gobierno relacionados con la propiedad SI contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018. Asimismo, la correlación es 0,470 es decir existe concordancia lo que permite afirmar que a mayor órgano de gobierno relacionados con la propiedad más profesionalización.

***Hipótesis Específica 3.***

Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

*Hipótesis nula.*

Ho: Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección NO influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

*Hipótesis alternativa.*

H1: Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección SI influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018.

*Nivel de significancia.*

El nivel de significancia es de 5%

*Prueba Estadística.*

Tabla 48

*Rho Spearman Hipótesis Específica 3*

			<b>Correlaciones</b>	
			Gobierno Administración y Dirección	Profesionalización
Rho de Spearman	Gobierno Administración y Dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,706**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	172	172

Profesionalización	Coefficiente de correlación	,706**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	172	172

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: Como el nivel de significancia bilateral es 0,000, menor que 5%, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1) es decir que los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección SI contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018. Asimismo, la correlación es 0,706 es decir existe concordancia lo que permite afirmar que a más órganos gobierno de relacionados con la administración y dirección más profesionalización.

## **V. Discusión de resultados**

En la presente investigación se han utilizado dos instrumentos desarrollados por la investigadora con el objetivo de probar si existe relación entre el gobierno corporativo y la profesionalización de las empresas familiares en el Perú. Las encuestas se dirigieron a los propietarios y a la alta dirección de las empresas familiares de la Asociación de Empresas Familiares del Perú. Los resultados obtenidos, tienen relación con estudios previos como se presenta a continuación.

### **5.1. Hipótesis general**

En la hipótesis general se encontró que el nivel de significancia es 0,000 y la correlación es de 0,745 por lo tanto, existe una relación directa entre gobierno corporativo y profesionalización. Esta hipótesis es corroborada en diferentes investigaciones; en el estudio realizado por Rayza Mirelle, Neves dos Santos, Pereira Soares, y Silva (2019) midieron el nivel de gobierno corporativo en empresas familiares del rubro de construcción en Brasil encontrando que tienen un bajo nivel de implementación de prácticas de gobierno corporativo, llegando a la conclusión que la debilidad en la estructura de gobierno corporativo en estas empresas dificulta su profesionalización, con lo que se comprueba la existencia de una relación directa entre las variables gobierno corporativo y profesionalización.

Asimismo, en el artículo de De Oliveira, Albuquerque, y Pereira (2012) se analizó el gobierno corporativo, la profesionalización y la sucesión en una empresa familiar multigeneracional de Brasil, siendo una de sus conclusiones que el trabajo interconectado del proceso de profesionalización, sucesión y la estructura de gobierno corporativo demuestra que tienen una relación de refuerzo, ratificando la relación directa entre las variables de estudio de esta tesis.



## 5.2. Hipótesis Específicas

### – Hipótesis Específica 1

En la primera hipótesis específica el nivel de significancia es 0,000 y la correlación es 0,484 es decir existe una relación directa y positiva entre los órganos de gobierno relacionados con la familia y la profesionalización de empresas familiares.

Esta hipótesis se corrobora con la investigación de Basco (2005) donde una de sus conclusiones es que la combinación de buenas prácticas de gestión, gobierno empresarial y familiar permiten desarrollar capacidades y recursos agregando valor a las empresas.

Uno de los indicadores de los órganos de gobierno relacionados con la familia es el protocolo familiar, en esta investigación se encontró que la totalidad de los encuestados indicaron que el protocolo familiar contiene la visión y los valores de la familia y, allí se establecen las políticas a seguir en la relación de la familia, la empresa y la propiedad; además la mayoría de los encuestados opinaron que los acuerdos del protocolo permitieron separar los aspectos familiares de los empresariales lo que contribuyó en la eficacia y eficiencia de las decisiones de la empresa. Esto se corrobora en la investigación de Echaiz Moreno (2010) que concluye que el protocolo familiar es un adecuado documento legal-empresarial para gestionar una empresa familiar, en este se establecen las políticas de gobierno corporativo, asegura la sucesión en la gestión y los miembros de la familia se comprometen a separar las esferas de empresa y familia.

Otro indicador de los órganos de gobierno relacionado con la familia es el consejo de familia, Chiner (2011) indica que este además de mantener la unidad de los accionistas y el compromiso con la empresa familiar, debe gestionar las diferencias entre los miembros de la familia de acuerdo al rol que desempeñan y tener una buena coordinación y comunicación con el consejo de administración para trasladarle los parámetros aprobados por la familia para la rentabilidad, reputación, calidad, entre otros. Esto se refuerza la opinión de la mayoría de

los encuestados en esta investigación, quienes indicaron que el consejo de familia es el vehículo adecuado para comunicarse con los miembros del directorio.

– **Hipótesis Específica 2**

En la segunda hipótesis específica el nivel de significancia es 0,000 y la correlación es 0,470 es decir existe una relación directa y positiva entre los órganos de gobierno relacionados con la propiedad y la profesionalización de empresas familiares.

Esta hipótesis se corrobora con la investigación de Basco (2005) donde una de sus conclusiones es que la concentración de la propiedad y la gestión influyen en el rendimiento de la empresa.

Asimismo, Davis (2007) indica que el buen gobierno de la propiedad es fundamental para el sistema de gobierno de las empresas familiares, que los propietarios deben conocer sus derechos y obligaciones y, utilizando los mecanismos de gobernanza y la combinación adecuado de estructuras, planes, reglas, políticas y acuerdos desempeñar un papel constructivo e integrado en el sistema de la empresa familiar. Esto coincide con la opinión de la mayoría de los encuestados en esta investigación respecto a que se realiza seguimiento de los acuerdos de la junta de accionistas y constan en actas; a que se promueve el trato igualitario entre accionistas; a que los accionistas pueden delegar su participación o hacerlo a través de medios tecnológicos y; a que la política de dividendos es conocida y consta en actas.

En la investigación de Valenzuela Montoya (2011) respecto a la propiedad concluye que la junta general de accionistas debe convocar por lo menos a una reunión anual, para recibir información sobre la marcha y planes de la empresa, lo que les da seguridad sobre los diferentes aspectos de la empresa.

– **Hipótesis Específica 3**

En la tercera hipótesis específica el nivel de significancia es 0,000 y la correlación es 0,706 es decir existe una relación directa y positiva entre los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección y la profesionalización de empresas familiares.

Esta hipótesis es corroborada en la investigación de Zúñiga Vicente y Sacristán Navarro (2009), siendo una de sus conclusiones que la falta de profesionalización en la dirección de una empresa familiar es una de las razones principales de su desaparición o del fracaso. Los investigadores también concluyen que quienes gestionen la empresa sean profesionales independientemente si pertenecen o no a la familia, esta última conclusión coincide con nuestra investigación donde la mayoría de los encuestados están de acuerdo que la alta dirección se conforme por personas con preparación a fin de lograr los objetivos de la organización independientemente si son o no de la familia.

Valenzuela Montoya (2011) indica que los empresarios familiares están de acuerdo en incorporar miembros no familiares en el directorio, lo que no coincide con nuestra investigación ya que el 29,7% de los encuestados indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 5.2% indicaron que están en desacuerdo y el 29.7% indicaron que le es indiferente tener un director independiente, estos tres porcentajes representan el 64, 6% de los encuestados.

## VI. Conclusiones

Los temas de estudio relevantes en esta investigación han sido el gobierno corporativo y la profesionalización de las empresas familiares. Esta investigación se realizó en 172 empresas familiares de la Asociación de Empresas Familiares del Perú, dentro de las cuales no se consideran las microempresas, por lo tanto, las conclusiones no son aplicables a este sector empresarial.

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación:

6.1. El gobierno corporativo si incide de manera directa en la profesionalización de las empresas familiares.

– El gobierno corporativo tiene una mayor correlación con las dimensiones dirección y control (Anexo 9.6). Esta conclusión está alineada a las diferentes definiciones de gobierno corporativo, donde se indica que este es un sistema por el cual las empresas son dirigidas, gestionadas y controladas.

6.2. Los órganos de gobierno relacionados con la familia si inciden en la profesionalización de las empresas familiares, existiendo concordancia entre estos.

– La correlación más fuerte es entre los órganos de gobierno relacionados con la familia y la dimensión control, esto se debe a que son los propietarios de las empresas familiares quienes pertenecen al consejo de administración y a la alta dirección y tienen acceso a los sistemas de control. (Anexo 9.6).

– La correlación más débil se encontró entre los órganos de gobierno relacionados con la familia y la dimensión dirección (Anexo 9.6). Esto es debido a que solo los miembros que laboran en las empresas familiares estarían relacionados con esta dimensión y en el Perú el 55% de las empresas familiares no cuentan con una planificación formal. (Pricewaterhouse Coopers, 2013).

- Por otro lado, es importante destacar, que en el indicador protocolo todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que el protocolo familiar contiene la visión y los valores de la familia y, allí se establecen las políticas a seguir en la relación de la familia, la empresa y la propiedad.
- Sobre el indicador asamblea familiar, el 98,3% de los encuestados afirmaron que participan todos los miembros de la familia y que las opiniones son consideradas de forma democrática.
- Respecto al indicador consejo de familia, el 86% de los encuestados indicaron que el consejo de familia es el vehículo adecuado para comunicarse con los miembros del directorio.
- Por último, respecto a la sucesión el 91% de los encuestados están de acuerdo en considerar un sucesor externo si es que los miembros de la familia no están preparados para dirigir la empresa.

6.3. Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad si contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares, existiendo una relación positiva entre estos.

- La correlación más fuerte es entre los órganos de gobierno relacionados con la propiedad y la dimensión planificación, (Anexo 9.6). Este hallazgo es coherente, ya que en las empresas familiares los accionistas, son también directores y en muchos casos gestionan las empresas, por ello son quienes establecer sus estrategias.
- Por otro lado, no se ha encontrado correlación entre los órganos de gobierno relacionados con la propiedad y la dimensión organización (Anexo 9.6).
- Concerniente al indicador participación de los accionistas, el 68,6% de los encuestados indicaron que permiten que los accionistas deleguen su participación en la JGA o permiten que participen usando medios tecnológicos.
- Otro indicador que es importante resaltar es la igualdad de voto, en este el 75,6% de los encuestados están de acuerdo en que se promueva el trato igualitario entre accionistas.

6.4. Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección si influyen en la profesionalización de las empresas familiares, existiendo una relación positiva ente estos.

– Se encontró que la correlación más fuerte entre los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección y la profesionalización es la dimensión control, seguido de la dimensión dirección (Anexo 9.6). Esto es coherente con la estructura de las empresas familiares donde el consejo de administración (directorio) que tiene como función dirigir y controlar, tiene como miembros a los integrantes de la familia.

– Por otro lado, la menor correlación entre los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección y la profesionalización es la dimensión organización. (Anexo 9.6).

– En cuanto a los indicadores, respecto a la alta dirección se encontró que el total de los encuestados opinan que esta tiene autonomía para desarrollar sus actividades, dentro de los lineamientos de la empresa. Sobre el indicador gerencia general, la totalidad de los encuestados indicaron que brinda la visión de la empresa la que se relaciona con la familia y coordina estrechamente con el directorio.

– Respecto al indicador consejo de administración el 65,1% de los encuestados están de acuerdo con la diversidad, entendiéndose esta por diversidad de género, edad, competencias y especialidades; sin embargo, analizando el indicador director independiente solo el 35,4% está de acuerdo con incorporar miembros no familiares en el directorio.

## VII. Recomendaciones

7.1. Se recomienda que las empresas familiares implementen un sistema de gobierno corporativo acorde a sus necesidades e ir perfeccionándolo en el tiempo, lo que ayudará a su crecimiento y sostenibilidad. (Conclusión 6.1)

7.2. Se recomienda que en las familias empresarias se establezcan espacios para discutir y acordar políticas de relación entre los miembros de la familia y estos con la empresa familiar, y un plan de sucesión. Estos ayudarán a prevenir conflictos contribuyendo a la sostenibilidad y profesionalización de la empresa familiar. (Conclusión 6.2).

Asimismo, se recomienda desarrollar en los miembros de las empresas familiares las competencias necesarias de dirección empresarial. (Conclusiones 6.2, 6.3).

7.3. Se recomienda que los propietarios de las empresas familiares utilicen diferentes sistemas que permitan la mayor participación de los accionistas en la Junta General de Accionistas, y establezcan una metodología para que todos los accionistas tengan el mismo trato. Esto contribuirá a mejorar el gobierno corporativo de la empresa (Conclusión 6.3).

7.4. Se recomienda que en las empresas familiares se establezcan consejos de administración, llamados también directorios, que estén conformados por personas familiares o no con diversidad de edad, género, experiencia y competencias que aporten valor a la empresa. (Conclusión 6.4).

7.5. Para líneas de investigaciones futuras se recomienda:

– ¿Cómo influye en la organización de una empresa el hecho que esta sea familiar?  
(Conclusión 6.3, 6.4).

– ¿Cómo influye la tecnología en la dirección y control de las empresas familiares?  
(Conclusión 6.3).

- ¿Por qué en el Perú es poco aceptado el rol de director independiente en una empresa familiar? (Conclusión 6.4).
- Influencia de la diversidad en la dirección de las empresas familiares (Conclusión 6.4).



## VIII. Referencias

- Alvino Rojas, J. L., Diaz Villar, G. E., Gutiérrez Porras, W., & Tuesta Yactayo, K. R. (2012). Identificación de los factores críticos de éxito en la gestión y dirección de empresas familiares: estudio de 24 empresas peruanas en las etapas de vida definidas por Adizes como Go - Go, Adolescencia, Plenitud y Estabilidad. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Andrade Rodas, F. E. (2017). Relación entre propiedad, gobierno y equipo gerencial en la internacionalización de la mediana empresa familiar. Lima, Lima, Perú: Centrum Graduate Business School- Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Asencio Condo, K. M., García Céspedes, S. V., Neira Ladrón de Guevara, R., & Puño Rojas, P. C. (2016). La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Bartolomé, R. (28 de febrero de 2019). Profesionalización de empresas familiares: principales barreras. *SEMANA ECONÓMICA*.
- Basco, R. J. (2005). Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar. Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Basco, R. J. (2010). Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 129-144.
- Belausteguigoitia, R. I. (2012). *Empresas familiares : dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc. Graw Hill.
- Bermejo, S. M. (2008). *Hacia la empresa familiar líder*. Madrid: Pearson.

- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (1 de 3 de 2011). Gobierno corporativo y desempeño del negocio familiar. *Journal of Business Research* , 64(3), 280-285.  
doi:10.1016 / j.jbusres.2009.11.013
- Cabrera Suárez, M. K., & Santana Martín, D. J. (diciembre de 2002). El gobierno de la empresa familiar. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LVII(177), 467-481.
- Calderon Marmanillo, M. C., Goldstein Flexer, V., & Vejarano Geldres, A. A. (2007). Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: Caso de estudio en el sector textil. *Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: Caso de estudio en el sector textil*. Lima, Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multinacional de Inversiones. (Noviembre 2014). *Hacia un Modelo de Profesionalización más efectivo de las empresas familiares*. Lima, Perú.
- Casillas, J. C., Díaz, C., Salvador, R., & Adolfo, V. (2014). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (Octava ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universal Business Review*, IV trimestre(32), 102-110. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/964018751/CF8BBA8DF5EE4639PQ/38?accountid=43847>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (Summer de 1999). Defining the family business behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-39.
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2010). *Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber*.

- Corporación Financiera Internacional (IFC). (2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana*.  
Obtenido de  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b2804600485830dc8831e9fc046daa89/Spanish\\_full\\_no\\_links.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b2804600485830dc8831e9fc046daa89/Spanish_full_no_links.pdf?MOD=AJPERES)
- Corporación Financiera Internacional (IFC). (2012). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Davis, J. A. (Julio de 2007). Governance of the family business owners. *Harvard Business School*.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review* 5(1), 43-62.
- De Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (Abril-Junio de 2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar de família multigeracional/Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families/. *Brasileira De Gestão De Negócios*, 14(43), 176-192. Obtenido de  
<https://search.proquest.com/docview/1030137662/fulltextPDF/104913B802F047BCP/Q/5?accountid=43847>
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Atenero.
- Duran-Encalada, J. A., & San Martin-Reyna, J. M. (Junio de 2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 106-117.

- Echaiz Moreno, D. (Ene-Abr de 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. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0041-86332010000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003&lng=es&tlng=es).
- El Comercio. (12 de agosto de 2018). Empresas familiares contribuyen con el 40% del PBI, pese a corto tiempo de vida. Recuperado el 15 de 03 de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/empresas-familiares-contribuyen-40-pbi-pese-corto-vida-noticia-nndc-546039>
- Gallo, M. Á. (2004). Tipología de las empresas familiares. *Empresa y Humanismo*, Vol. VII, 2/04, 241-258.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachussets, USA: Harvard Business School Press.
- Gimeno Sandig, A., & Ruvireta, G. B. (s.f.). La gestión del riesgo en la empresa. *ESADE Asociación*(98), 61-68.
- Gómez Betancourt, G. E., Betancourt Ramírez, J. B., & Zapata Cuervo, N. (Julio - Diciembre de 2016). Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas. *Entramado*, Vol. 12 (No. 2), 12-29. doi:<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24240>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Solum Jr., J. W. (2012). *Administración; Un enfoque basado en competencias* (12 ed.). Cengage Learning.
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla: Corporación Universidad de la Costa CUC.

- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Perú: Mc. Graw Hill.
- Hilb, M. (2007). *Gobierno Corporativo*. Buenos Aires: Temas grupo editorial: EDICON.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11a. ed.). México: Cengage Learning.
- Instituto de la empresa familiar. (2005). *Buen gobierno en la empresa familiar*. Madrid: Fundación de estudios financieros.
- Instituto de la empresa familiar. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la empresa familiar.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Demografía Empresarial en el Perú*. Informe Técnico N° 2, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima, Lima. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018\\_may2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018_may2018.pdf)
- Lagos C, D., & Botero, I. C. (2016). El gobierno corporativo en las empresas familiares de América Latina, España y Portugal: una revisión de la literatura. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 231-254.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Ediciones Granica SA.
- Marchena Agüero, J. E. (2017). “La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo”. Lima, Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú, Escuela de Postgrado.
- Martínez, E. J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino Claves para perdurar con éxito*. Ediciones Grancia.
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: Universidad ESAN.

Ministerio de la Producción. (2016). *Estudios Económicos*. Recuperado el 15 de 03 de 2019, de Estadísticas MYPYME:

<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme#url>

Montabetti Solari, P. (2016). El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas. *El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas*. Catalunya, España:

Universitat Politècnica de Catalunya.

Moreno Gomez, J. I. (Enero de 2015). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y riqueza emocional. Barcelona:

Universitat Autònoma de Barcelona.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y G20*. Obtenido de [https://www.oecd-](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259171-es.pdf?expires=1544759039&id=id&accname=guest&checksum=DAA7A00213F768799AF12A696A042CF1)

[ilibrary.org/docserver/9789264259171-](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259171-es.pdf?expires=1544759039&id=id&accname=guest&checksum=DAA7A00213F768799AF12A696A042CF1)

[es.pdf?expires=1544759039&id=id&accname=guest&checksum=DAA7A00213F768](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259171-es.pdf?expires=1544759039&id=id&accname=guest&checksum=DAA7A00213F768799AF12A696A042CF1)

[799AF12A696A042CF1](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259171-es.pdf?expires=1544759039&id=id&accname=guest&checksum=DAA7A00213F768799AF12A696A042CF1)

Press, E. (2011). *Empresas de Familia. Del conflicto a la eficiencia. ¿Cómo se construyen y cómo se sostienen? ¿Condenadas a desaparecer? ¿Obligadas a subsistir?* Ediciones

Gránica.

Pricewaterhouse Coopers. (2013). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*.

Pricewaterhouse Coopers. (2016). *Encuestas de empresas familiares 2016, Resultados para Perú*.

Rayza Mirelle, F. N., Neves dos Santos, J. A., Pereira Soares, C. A., & Silva, W. d. (Abr. Jun de 2019). Prácticas de gobierno corporativo en las constructoras familiares

brasileñas/Corporate governance practices in brazilian family construction companies.

*Dyna*, 86(209), 281-288.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.15446/dyna.v86n209.77135>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Rodríguez Vásquez, V. (2015). Modelo de gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas familiares del sector económico industrias manufactureras de la ciudad de Cuenca. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.

Rueda Galvis, J. F. (01 de Ene -Jun de 2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Vision de Futuro*, 15(1). Recuperado el 15 de 03 de 2019, de <https://link-gale-com.ezproxy.ulima.edu.pe/apps/doc/A299062103/IFME?u=ulima&sid=IFME&xid=754e7198>

Salomón Salomón, J. O. (2010). Capacidades Gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo. Lima, Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

Superintendencia del Mercado de Valores . (04 de noviembre de 2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Obtenido de [http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20\\_2\\_.pdf](http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf)

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (04 de noviembre de 2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Obtenido de [http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20\\_2\\_.pdf](http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf)

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. doi:10.1111 / j.1741-6248.1996.00199.x

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). Bivalente attributes of the family firm. *Working paper, Harvard Business School, Cambridge*, 199-208.

- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE*. Recuperado el 14 de 03 de 2019, de <http://cadbury.cjbs.archivos.info/report>
- Trevinyo - Rodriguez, R. N. (2010). *Empresas familiares visión latinoamericana: Estructura, Gestión, Crecimiento, continuidad*. México: Pearson.
- University of Cambridge. (s.f.). *El informe de Cadbury*. Recuperado el 14 de 03 de 2019, de <http://cadbury.cjbs.archivos.info/report>
- Valenzuela Montoya, M. M. (2011). Las empresas familiares y sus órganos de gobierno: Caso empresas de Guadalupe Victoria. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 4(2), 53-66.
- Vargas Espinoza, P. C. (2015). Empresas familiares, gobiernos corporativos y desempeño de las sociedades anónimas de Chile 2000 - 2009. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Williams, C. (2013). *ADMON. Administración* (Sexta ed.). CENGAGE Learning.
- Zúñiga Vicente, J. Á., & Sacristán Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 22, 74-87.



## IX. Anexos

### 9.1. Matriz de consistencia

Matriz de consistencia						
Variables e Indicadores						
Variable 1: Gobierno Corporativo						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<p><b>Problema General:</b> ¿En qué medida el gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b> ¿De qué manera los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018?</p> <p>¿Cómo los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018?</p> <p>¿En qué medida los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar si el gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Identificar si los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p> <p>Establecer si los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p> <p>Determinar si los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> El gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Los órganos de gobierno relacionados con la familia incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p> <p>Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p> <p>Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p>	<p>Órganos de gobierno relacionados con la familia.</p> <p>Órganos de gobierno relacionados con la propiedad</p> <p>Órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección</p>	<p>Asamblea Familiar</p> <p>Consejo de Familia</p> <p>Protocolo</p> <p>Plan de Sucesión</p> <p>Junta de Accionistas</p> <p>Igualdad</p> <p>Participación de los accionistas</p> <p>Participación de dividendos</p> <p>Consejo de administración</p> <p>Director Independiente</p> <p>Gerencia General</p> <p>Alta Dirección</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>de</p> <p>11, 12</p> <p>13</p> <p>14, 15</p> <p>16, 17</p>	<p>1. Totalmente desacuerdo</p> <p>2. En desacuerdo</p> <p>3. Indiferente</p> <p>4. De acuerdo</p> <p>5. Totalmente de acuerdo.</p>
Variable 2: Profesionalización						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<p>¿En qué medida los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018?</p>	<p>Determinar si los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p>	<p>Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el período 2016 al 2018.</p>	<p>Planificación</p>	<p>Visión, Misión y Valores</p> <p>Metas y Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Planes</p>	<p>1,</p> <p>2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p>	<p>1. Totalmente desacuerdo</p> <p>2. En desacuerdo</p> <p>3. Indiferente</p> <p>4. De acuerdo</p> <p>5. Totalmente de acuerdo.</p>

				Organización	Estructura Definición de requisitos y funciones Administración de desempeño Capacitación	7,8 9 10 11 12,13 14,15 16 17				
			Dirección		Comunicación Organizacional Motivación Éxito de liderazgo Empoderamiento de los empleados				1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	
			Control		Normatividad Medición Comparación Acciones	18 19 20 21				
<b>Estadística a utilizar</b>										
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>								
<b>Nivel:</b> Cuantitativa	<b>Población:</b> 308 empresas inscritas en la Asociación de Empresas Familiares	<b>Variable 1 GOBIERNO CORPORATIVO</b>								
<b>Diseño:</b> Investigación Transversal Correlacional		<b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario <b>Autor:</b> Julia Velarde Sussoni <b>Año:</b> 2019 <b>Monitoreo:</b> Ámbito de Aplicación: Asociación de empresas familiares Forma de Administración: Autoadministrado					<b>DESCRIPTIVA:</b> Software SPSS Alfa de Cronbach Coeficiente de correlación de Spearman			
<b>Método:</b> No experimental	<b>Tipo de muestreo:</b> Probabilístico	<b>Variable 2: PROFESIONALIZACIÓN</b>								
	<b>Tamaño de muestra:</b> 172 empresas	<b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario <b>Autor:</b> Julia Velarde Sussoni <b>Año:</b> 2019 <b>Monitoreo:</b> Ámbito de Aplicación: Asociación de empresas familiares Forma de Administración: Autoadministrado					<b>INFERENCIAL:</b>			

## 9.2. Cuestionario

Estimado(a) participante:

Yo, Julia Teresa Velarde Sussoni de Gil, identificada con DNI N° 08225249, doctoranda en administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal, me encuentro realizando la investigación “El gobierno Corporativo y la Profesionalización de las Empresas Familiares del Perú – 2018”.

**Si usted acepta participar en este estudio, le solicitaré completar un cuestionario que le tomará aproximadamente 20 minutos y consta de 2 secciones:**

- 1) Cuestionario que mide el Gobierno Corporativo.
- 2) Cuestionario que mide la Profesionalización.

La información que usted brinde será utilizada solo para esta investigación, comprometiéndome a mantener en reserva la información recibida y no incluir datos que puedan identificar a la empresa o las personas participantes.

Agradezco anticipadamente su participación.

En concordancia con la Resolución Rectoral N° 2558 -2018-CU-UNF – “Código de Ética para la investigación en la Universidad Nacional Federico Villarreal”, artículo 8 “Buenas prácticas del Investigador”, agradeceré indicar a continuación si acepta participar de manera voluntaria e informada en la investigación.

Acepto participar en la investigación de manera voluntaria e informada

( ) Si acepto

## Sección I

### Gobierno Corporativo

El siguiente cuestionario tiene como finalidad medir el Gobierno Corporativo en la Familia Empresaria y en la Empresa Familiar, consta de 17 preguntas y 5 alternativas de respuesta.

Le agradeceré que lea cuidadosamente cada pregunta, luego escoja solo una alternativa, la que refleje mejor su opinión.

No hay respuestas buenas ni malas

ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA FAMILIA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. En la asamblea familiar participan los miembros de la familia (trabajen o no en la empresa) y se consideran las opiniones democráticamente.					
2. El Consejo de Familia es el vehículo idóneo de comunicación con el directorio. Los acuerdos tomados se registran en actas y se hace seguimiento a su implementación.					
3. El protocolo contiene la visión y los valores de la familia y, establece las políticas en la relación familia, empresa y propiedad					
4. El cumplimiento de los acuerdos del protocolo familiar ha permitido independizar los temas familiares de los empresariales, haciendo más eficaces y eficientes las decisiones organizacionales.					
5. Las medidas aprobadas en el plan de sucesión permiten llevar a cabo de manera ordenada, la sucesión y el retiro de los fundadores y miembros de la familia que dirigen y gestionan la empresa.					
6. Si, en el momento del iniciar la preparación para la sucesión ninguno de los familiares es idóneo para la dirección o gestión de la empresa, se considerarán aspirantes no familiares.					

ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA PROPIEDAD	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
7. En la empresa se realiza seguimiento a los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas (JGA)					
8. Se promueve un trato igualitario a todos los accionistas, sean socios familiares minoritarios o que no pertenezcan a la familia.					
9. Los procedimientos establecidos permiten que los accionistas deleguen su participación en la JGA o que puedan participar usando medios tecnológicos					
10. La política de dividendos consta en actas, establece los criterios para la distribución de utilidades y se difunde a través de diferentes medios.					

ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
11. El directorio está compuesto por un número de miembros impar, con diversas especialidades, competencias, edad y género, garantizando la pluralidad de enfoque y un desempeño eficaz y participativo.					
12. El directorio revisa, orienta, define y aprueba las estrategias generales de la empresa en vez de solo revisar estados financieros y ocurrencias pasadas					
13. Por lo menos un director es considerado independiente por no estar vinculado con la familia ni con la operación de la empresa.					
14. Se ha delimitado las funciones del Directorio y de la gerencia general, debiendo ocupar estos cargos diferentes personas.					
15. El gerente general brinda una visión y filosofía de la empresa, acorde con la visión de la familia, coordina					

estrechamente con el directorio implementando sus políticas y proponiéndole políticas para ser analizadas.					
16. La alta dirección está conformada por personas (familiares o no familiares) con la preparación adecuada para lograr los objetivos de la empresa.					
17. La alta dirección, cuenta con la autonomía suficiente para el desarrollo de sus funciones dentro del marco y lineamientos establecidos en la empresa					

## Sección II

### Profesionalización

El siguiente cuestionario tiene como finalidad medir la Profesionalización en la Empresa Familiar, consta de 21 preguntas y cinco alternativas de respuesta.

Le agradeceré que lea cuidadosamente cada proposición, luego escoja solo una alternativa, la que refleje mejor su opinión.

No hay respuestas buenas ni malas.

PLANIFICACIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. Se han definido la visión, misión y valores de la empresa, y están alineadas a la visión, misión y valores de la familia.					
2. Se han establecido las metas de la empresa para los próximos 3 años y los objetivos anuales para las áreas.					
3. Se tiene establecido las estrategias genéricas (Liderazgo en costo o Diferenciación) para cada unidad de negocio.					
4. Se han establecido estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas) que desarrollen la ventaja competitiva de la empresa					
5. Se ha aprobado el Plan Estratégico de la Empresa para un período de tres					

años. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares					
6. Se han aprobado los Planes Operativos de cada área, los mismos que está alineados al Plan Estratégico. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares					

ORGANIZACIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
7. La estructura jerárquica está de acuerdo a las necesidades (estrategia) de la empresa y, es conocida por todos los trabajadores.					
8. Se ha establecido una política salarial acorde al mercado y al puesto de trabajo, no afectando si el personal es familiar o no. Esta política ha sido difundida en el interior de la empresa					
9. Se han definido los requisitos, competencias, funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo. Esta información se ha difundido al interior de la empresa.					
10. La evaluación de desempeño de los trabajadores está vinculada a resultados medibles, se utiliza para definir aumentos salariales y establecer áreas de mejora.					
11. Se cuenta con un plan de capacitación anual, que incluye la mejorara de habilidades blandas de los trabajadores. El plan contiene capacitación interna y capacitación externa.					

DIRECCIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
12. En la empresa se prioriza una comunicación bidireccional, jerárquica, transparente y efectiva.					
13. En el proceso de toma de decisiones se incluye a los directivos familiares y no familiares					
14. Existe en la empresa una política para mantener un buen clima laboral y transmitir la cultura organizacional a todos los trabajadores					
15. Las propuestas de mejoras planteadas por los trabajadores son consideradas por los directivos de la empresa					
16. El gerente general lidera la empresa con una visión a largo plazo, es respetado por su conocimientos, valores y comportamiento logrando que el personal se comprometa con la empresa					
17. La empresa prioriza la delegación de funciones, define el grado de autoridad del trabajador en la actividad delegada y utiliza el método de retroalimentación positiva.					

CONTROL	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
18. La empresa cuenta con el presupuesto financiero anual e indicadores de gestión, desarrollados en base al plan estratégico y los planes anuales.					
19. Mensualmente se elaboran los estados financieros, se miden los indicadores de gestión y se informa a la alta dirección					
20. Mensualmente se comparan los estados financieros e indicadores de gestión					



esperados y los alcanzados, se explican las desviaciones significativas					
21. Identificadas las causas de las desviaciones significativas entre los resultados financieros y de gestión esperados y alcanzados, se establecen medidas correctivas.					

### 9.3. Validación de los Instrumentos

#### – Gobierno Corporativo Experto 1

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
QUE MIDE GOBIERNO CORPORATIVO**

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTENENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA FAMILIA</b>							
1. En la asamblea familiar participan los miembros de la familia (trabajen o no en la empresa) y se consideran las opiniones democráticamente.	X		X		X		
2. El Consejo de Familia es el vehículo idóneo de comunicación con el directorio. Los acuerdos tomados se registran en actas y se hace seguimiento a su implementación.	X		X		X		
3. El protocolo contiene la visión y los valores de la familia y, establece las políticas en la relación familia, empresa y propiedad	X		X		X		
4. El cumplimiento de los acuerdos del protocolo familiar ha permitido independizar los temas familiares de los empresariales, haciendo más eficaces y eficientes las decisiones organizacionales.	X		X		X		

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica de la variable

5. Las medidas aprobadas permiten llevar a cabo de manera ordenada, el plan de sucesión y de retiro de los fundadores y miembros de la familia que dirigen y gestionan la empresa.	X		X		X		
6. Si, en el momento del iniciar la preparación para la sucesión ninguno de los familiares es idóneo para la dirección o gestión de la empresa, se considerarán aspirantes no familiares.	X		X		X		

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA PROPIEDAD</b>							
7. En la empresa se realiza seguimiento a los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas (JGA)	X		X		X		
8. Se promueve un trato igualitario a todos los accionistas, sean socios familiares minoritarios o que no pertenezcan a la familia.	X		X		X		
9. Los procedimientos establecidos permiten que los accionistas deleguen su participación en la JGA o que puedan participar usando medios tecnológicos	X		X		X		

10. La política de dividendos consta en actas, establece los criterios para la distribución de utilidades y se difunde a través de diferentes medios.	X		X		X		
---	---	--	---	--	---	--	--

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN</b>							
11. El directorio está compuesto por un número de miembros impar, con diversas especialidades, competencias, edad y género, garantizando la pluralidad de enfoque y un desempeño eficaz y participativo.	X		X		X		
12. El directorio revisa, orienta, define y aprueba las estrategias generales de la empresa en vez de solo revisar estados financieros y ocurrencias pasadas.	X		X		X		
13. Por lo menos un director es considerado independiente por no estar vinculado con la familia ni con la operación de la empresa.	X		X		X		
14. Se ha delimitado las funciones del Directorio y de la gerencia general, debiendo ocupar estos cargos diferentes personas.	X		X		X		

15. El gerente general brinda una visión y filosofía de la empresa, acorde con la visión de la familia, coordina estrechamente con el directorio implementando sus políticas y proponiéndole políticas para ser analizadas.	X		X		X		
16. La alta dirección está conformada por personas (familiares o no familiares) con la preparación adecuada para lograr los objetivos de la empresa.	X		X		X		
17. La alta dirección, cuenta con la autonomía suficiente para el desarrollo de sus funciones dentro del marco y lineamientos establecidos en la empresa	X		X		X		

Observación (Si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

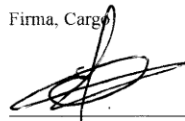
Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

30 de MAYO de 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: ELIZABETH OTERO IBÁÑEZ

DNI 25657461

Firma, Cargo



DIRECTORA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EN  
UNIVERSIDAD DE LIMA

Especialidad del evaluador:

ADMINISTRADORA

## -Profesionalización Experto 1

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PROFESIONALIZACIÓN

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTENENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>PLANIFICACIÓN</b>							
1. Se han definido la visión, misión y valores de la empresa, y están alineadas a la visión, misión y valores de la familia.	X		X		X		
2. Se han establecido las metas de la empresa para los próximos 3 años y los objetivos anuales para las áreas.	X		X		X		
3. Se tiene establecido las estrategias genéricas (Liderazgo en costo o Diferenciación) para cada unidad de negocio.	X		X		X		
4. Se han establecido estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas) que desarrollen la ventaja competitiva de la empresa	X		X		X		
5. Se ha aprobado el Plan Estratégico de la Empresa para un periodo de tres años. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares	X		X		X		
6. Se han aprobado los Planes Operativos de cada área, los mismos que están alineados al Plan Estratégico. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares	X		X		X		

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica de la variable

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ORGANIZACIÓN							
7. La estructura jerárquica está de acuerdo a las necesidades (estrategia) de la empresa y, es conocida por todos los trabajadores.	X		X		X		
8. Se ha establecido una política salarial acorde al mercado y al puesto de trabajo, no afectando si el personal es familiar o no. Esta política ha sido difundida en al interior de la empresa	X		X		X		
9. Se han definido los requisitos, competencias, funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo. Esta información se ha difundido al interior de la empresa.	X		X		X		
10. La evaluación de desempeño de los trabajadores está vinculada a resultados medibles, se utiliza para definir aumentos salariales y establecer áreas de mejora.	X		X		X		
11. Se cuenta con un plan de capacitación anual, que incluye la mejorara de habilidades blandas de los trabajadores. El plan contiene capacitación interna y capacitación externa.	X		X		X		

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIRECCIÓN</b>							
12. En la empresa se prioriza una comunicación bidireccional, jerárquica, transparente y efectiva.	X		X		X		
13. En el proceso de toma de decisiones se incluye a los directivos familiares y no familiares	X		X		X		
14. Existe en la empresa una política para mantener un buen clima laboral y transmitir la cultura organizacional a todos los trabajadores	X		X		X		
15. Las propuestas de mejoras planteadas por los trabajadores son consideradas por los directivos de la empresa	X		X		X		
16. El gerente general lidera la empresa con una visión a largo plazo, es respetado por su conocimientos, valores y comportamiento logrando que el personal se comprometa con la empresa	X		X		X		
17. La empresa prioriza la delegación de funciones, define el grado de autoridad del trabajador en la actividad delegada y utiliza el método de retroalimentación positiva.	X		X		X		

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>CONTROL</b>							
18. La empresa cuenta con el presupuesto financiero anual e indicadores de gestión, desarrollados en base al plan estratégico y los planes anuales.	X		X		X		



19. Mensualmente se elaboran los estados financieros, se miden los indicadores de gestión y se informa a la alta dirección	X		X		X		
20. Mensualmente se comparan los estados financieros e indicadores de gestión esperados y los alcanzados, se explican las desviaciones significativas	X		X		X		
21. Identificadas las causas de las desviaciones significativas entre los resultados financieros y de gestión esperados y alcanzados, se establecen medidas correctivas.	X		X		X		

Observación (Si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

30 de MAYO de 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: ELIZABETH OTERO IBÁÑEZ

DNI 25657461

Firma, Cargo



DIRECTORA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EN  
UNIVERSIDAD DE LIMA

Especialidad del evaluador:

ADMINISTRADORA

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
QUE MIDE GOBIERNO CORPORATIVO**

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTENENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA FAMILIA</b>							
1. En la asamblea familiar participan los miembros de la familia (trabajen o no en la empresa) y se consideran las opiniones democráticamente.	X		X		X		
2. El Consejo de Familia es el vehículo idóneo de comunicación con el directorio. Los acuerdos tomados se registran en actas y se hace seguimiento a su implementación.	X		X		X		
3. El protocolo contiene la visión y los valores de la familia y, establece las políticas en la relación familia, empresa y propiedad	X		X		X		
4. El cumplimiento de los acuerdos del protocolo familiar ha permitido independizar los temas familiares de los empresariales, haciendo más eficaces y eficientes las decisiones organizacionales.	X		X		X		

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica de la variable



5. Las medidas aprobadas permiten llevar a cabo de manera ordenada, el plan de sucesión y de retiro de los fundadores y miembros de la familia que dirigen y gestionan la empresa.	X		X		X		
6. Si, en el momento del iniciar la preparación para la sucesión ninguno de los familiares es idóneo para la dirección o gestión de la empresa, se considerarán aspirantes no familiares.	X		X		X		

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA PROPIEDAD</b>							
7. En la empresa se realiza seguimiento a los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas (JGA)	X		X		X		
8. Se promueve un trato igualitario a todos los accionistas, sean socios familiares minoritarios o que no pertenezcan a la familia.	X		X		X		
9. Los procedimientos establecidos permiten que los accionistas deleguen su participación en la JGA o que puedan participar usando medios tecnológicos.	X		X		X		

10. La política de dividendos consta en actas, establece los criterios para la distribución de utilidades y se difunde a través de diferentes medios.	X		X		X		
---	---	--	---	--	---	--	--

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN</b>							
11. El directorio está compuesto por un número de miembros impar, con diversas especialidades, competencias, edad y género, garantizando la pluralidad de enfoque y un desempeño eficaz y participativo.	X		X		X		
12. El directorio revisa, orienta, define y aprueba las estrategias generales de la empresa en vez de solo revisar estados financieros y ocurrencias pasadas	X		X		X		
13. Por lo menos un director es considerado independiente por no estar vinculado con la familia ni con la operación de la empresa.	X		X		X		
14. Se ha delimitado las funciones del Directorio y de la gerencia general, debiendo ocupar estos cargos diferentes personas.	X		X		X		

15. El gerente general brinda una visión y filosofía de la empresa, acorde con la visión de la familia, coordina estrechamente con el directorio implementando sus políticas y proponiéndole políticas para ser analizadas.	X		X		X		
16. La alta dirección está conformada por personas (familiares o no familiares) con la preparación adecuada para lograr los objetivos de la empresa.	X		X		X		
17. La alta dirección, cuenta con la autonomía suficiente para el desarrollo de sus funciones dentro del marco y lineamientos establecidos en la empresa	X		X		X		

Observación (Si hay suficiencia):  
Si hay suficiencia


Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

13 de junio de 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Echeandía Cevallos, Jorge Isaac

DNI 40237053

Firma, Cargo



Oficial de Gobierno Corporativo para América Latina y El Caribe de la  
Corporación Financiera Internacional -IFC

Especialidad del evaluador:

Gobierno Corporativo

## -Profesionalización Experto 2

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PROFESIONALIZACIÓN

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTENENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>PLANIFICACIÓN</b>							
1. Se han definido la visión, misión y valores de la empresa, y están alineadas a la visión, misión y valores de la familia.	X		X		X		
2. Se han establecido las metas de la empresa para los próximos 3 años y los objetivos anuales para las áreas.	X		X		X		
3. Se tiene establecido las estratégicas genéricas (Liderazgo en costo o Diferenciación) para cada unidad de negocio.	X		X		X		
4. Se han establecido estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas) que desarrollen la ventaja competitiva de la empresa	X		X		X		
5. Se ha aprobado el Plan Estratégico de la Empresa para un periodo de tres años. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares	X		X		X		
6. Se han aprobado los Planes Operativos de cada área, los mismos que están alineados al Plan Estratégico. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares	X		X		X		

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica de la variable



DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ORGANIZACIÓN							
7. La estructura jerárquica está de acuerdo a las necesidades (estrategia) de la empresa y, es conocida por todos los trabajadores.	X		X		X		
8. Se ha establecido una política salarial acorde al mercado y al puesto de trabajo, no afectando si el personal es familiar o no. Esta política ha sido difundida en al interior de la empresa	X		X		X		
9. Se han definido los requisitos, competencias, funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo. Esta información se ha difundido al interior de la empresa.	X		X		X		
10. La evaluación de desempeño de los trabajadores está vinculada a resultados medibles, se utiliza para definir aumentos salariales y establecer áreas de mejora.	X		X		X		
11. Se cuenta con un plan de capacitación anual, que incluye la mejorara de habilidades blandas de los trabajadores. El plan contiene capacitación interna y capacitación externa.	X		X		X		

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIRECCIÓN</b>							
12. En la empresa se prioriza una comunicación bidireccional, jerárquica, transparente y efectiva.	X		X		X		
13. En el proceso de toma de decisiones se incluye a los directivos familiares y no familiares	X		X		X		
14. Existe en la empresa una política para mantener un buen clima laboral y transmitir la cultura organizacional a todos los trabajadores	X		X		X		
15. Las propuestas de mejoras planteadas por los trabajadores son consideradas por los directivos de la empresa	X		X		X		
16. El gerente general lidera la empresa con una visión a largo plazo, es respetado por su conocimientos, valores y comportamiento logrando que el personal se comprometa con la empresa	X		X		X		
17. La empresa prioriza la delegación de funciones, define el grado de autoridad del trabajador en la actividad delegada y utiliza el método de retroalimentación positiva.	X		X		X		

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>CONTROL</b>							
18. La empresa cuenta con el presupuesto financiero anual e indicadores de gestión, desarrollados en base al plan estratégico y los planes anuales.	X		X		X		



19. Mensualmente se elaboran los estados financieros, se miden los indicadores de gestión y se informa a la alta dirección	X		X		X		
20. Mensualmente se comparan los estados financieros e indicadores de gestión esperados y los alcanzados, se explican las desviaciones significativas	X		X		X		
21. Identificadas las causas de las desviaciones significativas entre los resultados financieros y de gestión esperados y alcanzados, se establecen medidas correctivas.	X		X		X		

Observación (Si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

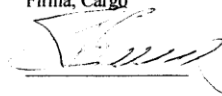
Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

\_\_\_\_\_ 13 de junio de 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Echeandía Cevallos, Jorge Isaac

DNI 40237053

Firma, Cargo



Oficial de Gobierno Corporativo para América Latina y El Caribe de la  
Corporación Financiera Internacional -IFC

Especialidad del evaluador:

Gobierno Corporativo

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
QUE MIDE GOBIERNO CORPORATIVO**

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTENENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA FAMILIA</b>							
1. En la asamblea familiar participan los miembros de la familia (trabajen o no en la empresa) y se consideran las opiniones democráticamente.	X		X		X		
2. El Consejo de Familia es el vehículo idóneo de comunicación con el directorio. Los acuerdos tomados se registran en actas y se hace seguimiento a su implementación.	X		X		X		
3. El protocolo contiene la visión y los valores de la familia y, establece las políticas en la relación familia, empresa y propiedad.	X		X		X		
4. El cumplimiento de los acuerdos del protocolo familiar ha permitido independizar los temas familiares de los empresariales, haciendo más eficaces y eficientes las decisiones organizacionales.	X		X		X		

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica de la variable

5. Las medidas aprobadas permiten llevar a cabo de manera ordenada, el plan de sucesión y de retiro de los fundadores y miembros de la familia que dirigen y gestionan la empresa.	X		X		X		
6. Si, en el momento de iniciar la preparación para la sucesión ninguno de los familiares es idóneo para la dirección o gestión de la empresa, se considerarán aspirantes no familiares.	X		X		X		

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA PROPIEDAD</b>							
7. En la empresa se realiza seguimiento a los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas (JGA)	X		X		X		
8. Se promueve un trato igualitario a todos los accionistas, sean socios familiares minoritarios o que no pertenezcan a la familia.	X		X		X		
9. Los procedimientos establecidos permiten que los accionistas deleguen su participación en la JGA o que puedan participar usando medios tecnológicos.	X		X		X		

10. La política de dividendos consta en actas, establece los criterios para la distribución de utilidades y se difunde a través de diferentes medios.	X		X		X		
---	---	--	---	--	---	--	--

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN</b>							
11. El directorio está compuesto por un número de miembros impar, con diversas especialidades, competencias, edad y género, garantizando la pluralidad de enfoque y un desempeño eficaz y participativo.	X		X		X		
12. El directorio revisa, orienta, define y aprueba las estrategias generales de la empresa en vez de solo revisar estados financieros y ocurrencias pasadas	X		X		X		
13. Por lo menos un director es considerado independiente por no estar vinculado con la familia ni con la operación de la empresa.	X		X		X		
14. Se ha delimitado las funciones del Directorio y de la gerencia general, debiendo ocupar estos cargos diferentes personas.	X		X		X		

15. El gerente general brinda una visión y filosofía de la empresa, acorde con la visión de la familia, coordina estrechamente con el directorio implementando sus políticas y proponiéndole políticas para ser analizadas.	X		X		X		
16. La alta dirección está conformada por personas (familiares o no familiares) con la preparación adecuada para lograr los objetivos de la empresa.	X		X		X		
17. La alta dirección, cuenta con la autonomía suficiente para el desarrollo de sus funciones dentro del marco y lineamientos establecidos en la empresa	X		X		X		

Observación (Si hay suficiencia):  
Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

17 de junio de 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Montalbetti Solari, Pablo Marco

DNI 08237114

Firma, Cargo



Decano de la Facultad de Administración y Negocios de la UTP

Especialidad del evaluador:

Empresa Familiar

-Profesionalización Experto 3

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
QUE MIDE PROFESIONALIZACIÓN**

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTENENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>PLANIFICACIÓN</b>							
1. Se han definido la visión, misión y valores de la empresa, y están alineadas a la visión, misión y valores de la familia.	X		X		X		
2. Se han establecido las metas de la empresa para los próximos 3 años y los objetivos anuales para las áreas.	X		X		X		
3. Se tiene establecido las estratégicas genéricas (Liderazgo en costo o Diferenciación) para cada unidad de negocio.	X		X		X		
4. Se han establecido estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas) que desarrollen la ventaja competitiva de la empresa	X		X		X		
5. Se ha aprobado el Plan Estratégico de la Empresa para un período de tres años. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares	X		X		X		
6. Se han aprobado los Planes Operativos de cada área, los mismos que están alineados al Plan Estratégico. En el desarrollo del plan han participado trabajadores familiares y no familiares	X		X		X		

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica de la variable

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ORGANIZACIÓN							
7. La estructura jerárquica está de acuerdo a las necesidades (estrategia) de la empresa y, es conocida por todos los trabajadores.	X		X		X		
8. Se ha establecido una política salarial acorde al mercado y al puesto de trabajo, no afectando si el personal es familiar o no. Esta política ha sido difundida en al interior de la empresa	X		X		X		
9. Se han definido los requisitos, competencias, funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo. Esta información se ha difundido al interior de la empresa.	X		X		X		
10. La evaluación de desempeño de los trabajadores está vinculada a resultados medibles, se utiliza para definir aumentos salariales y establecer áreas de mejora.	X		X		X		
11. Se cuenta con un plan de capacitación anual, que incluye la mejorara de habilidades blandas de los trabajadores. El plan contiene capacitación interna y capacitación externa.	X		X		X		

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIRECCIÓN</b>							
12. En la empresa se prioriza una comunicación bidireccional, jerárquica, transparente y efectiva.	X		X		X		
13. En el proceso de toma de decisiones se incluye a los directivos familiares y no familiares	X		X		X		
14. Existe en la empresa una política para mantener un buen clima laboral y transmitir la cultura organizacional a todos los trabajadores	X		X		X		
15. Las propuestas de mejoras planteadas por los trabajadores son consideradas por los directivos de la empresa	X		X		X		
16. El gerente general lidera la empresa con una visión a largo plazo, es respetado por su conocimientos, valores y comportamiento logrando que el personal se comprometa con la empresa	X		X		X		
17. La empresa prioriza la delegación de funciones, define el grado de autoridad del trabajador en la actividad delegada y utiliza el método de retroalimentación positiva.	X		X		X		

DIMENSIÓN /ITEM	CLARIDAD		PERTENENCIA		RELEVANCIA		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>CONTROL</b>							
18. La empresa cuenta con el presupuesto financiero anual e indicadores de gestión, desarrollados en base al plan estratégico y los planes anuales.	X		X		X		



19. Mensualmente se elaboran los estados financieros, se miden los indicadores de gestión y se informa a la alta dirección	X		X		X		
20. Mensualmente se comparan los estados financieros e indicadores de gestión esperados y los alcanzados, se explican las desviaciones significativas	X		X		X		
21. Identificadas las causas de las desviaciones significativas entre los resultados financieros y de gestión esperados y alcanzados, se establecen medidas correctivas.	X		X		X		

Observación (Si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

---

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

17 de junio de 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Montalbetti Solari, Pablo Marco

DNI 08237114

Firma, Cargo



Decano de la Facultad de Administración y Negocios de la UTP

Especialidad del evaluador:

Empresas Familiares

---

#### 9.4. Confiabilidad de los Instrumentos

##### – Gobierno Corporativo

#### Gobierno Corporativo

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	172	100,0
	Excluído <sup>a</sup>	0	,0
	Total	172	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	17

##### – Profesionalización

#### Profesionalización

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	172	100,0
	Excluído <sup>a</sup>	0	,0
	Total	172	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	21

## 9.5. Prueba de Kolmogorov-Smirnov

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	Gob Familiar	Gob Propiedad	Gob Adm y Direc	Planeación	Organización	Dirección	Control	Gobierno Corporativo	Profesionalización
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	25,79	15,90	27,66	25,48	19,61	25,37	16,93	69,35	87,39
Desv. Desviación	2,621	2,895	4,582	2,986	2,758	2,261	2,809	7,833	9,399
Máximas diferencias extremas	,149	,235	,181	,171	,155	,156	,178	,165	,132
Positivo	,118	,101	,083	,104	,092	,129	,137	,145	,094
Negativo	-,149	-,235	-,181	-,171	-,155	-,156	-,178	-,165	-,132
Estadístico de prueba	,149	,235	,181	,171	,155	,156	,178	,165	,132
Sig. asintótica(bilateral)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

## 9.6. Coeficiente de correlación de Rho de Spearman

### Correlaciones

Rho de Spearman	Gob Familiar	Gob Propiedad	Gob Adm y Direc	Planeación	Organización	Dirección	Control	Gobierno Corporativo	Profesionalización
Coefficiente de correlación	1,000	,350**	,248**	,392**	,484**	,365**	,498**	,585**	,484**
Sig. (bilateral)	.	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Coefficiente de correlación	,350**	1,000	,544**	,582**	,143	,424**	,560**	,745**	,470**
Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,062	,000	,000	,000	,000
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Coefficiente de correlación	,248**	,544**	1,000	,637**	,494**	,705**	,797**	,878**	,706**
Sig. (bilateral)	,001	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Coefficiente de correlación	,392**	,582**	,637**	1,000	,574**	,870**	,673**	,706**	,908**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Coefficiente de correlación	,484**	,143	,494**	,574**	1,000	,651**	,591**	,467**	,789**
Sig. (bilateral)	,000	,062	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Coefficiente de correlación	,365**	,424**	,705**	,870**	,651**	1,000	,740**	,716**	,934**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Coefficiente de correlación	,498**	,560**	,797**	,673**	,591**	,740**	1,000	,844**	,828**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Coefficiente de correlación	,585**	,745**	,878**	,706**	,467**	,716**	,844**	1,000	,745**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172
Coefficiente de correlación	,484**	,470**	,706**	,908**	,789**	,934**	,828**	,745**	1,000
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	172	172	172	172	172	172	172	172	172

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## 9.7. Carta de Autorización



ASOCIACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL PERÚ

TEL: 438 4128  
[www.aefperu.org](http://www.aefperu.org)

Lima 15 de marzo de 2019

Sra.  
**Julia Teresa Velarde Sussoni de Gil**  
Doctoranda en Administración  
Universidad Nacional Federico Villarreal

Estimada Sra. Velarde

A través de la presente, la autorizamos para que realice el estudio de su tesis doctoral "EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL PERÚ – 2018" en la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF Perú).

Asimismo, dejamos constancia que la AEF Perú cuenta con 72 familias empresarias asociadas, que representan a 308 empresas familiares.

Estamos seguros de que esta investigación será un aporte valioso para las empresas familiares del Perú.

Cordialmente,

**Cinthia Varela**  
Gerente General  
AEF - Perú