



JULIA VELARDE SUSSONI

# El Gobierno Corporativo y la Profesionalización de las Empresas Familiares del Perú

Julia Teresa Velarde Sussoni de Gil

# EMPRESAS FAMILIARES



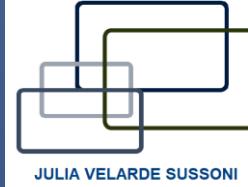
## ECONOMÍA MUNDIAL

- Representan entre el 70 y 95% de las empresas.
- Producen entre el 45% y 70% del PBI
- Generan entre el 45% y 75% de los puestos de trabajo
- 70% NO llega a la segunda generación
- Menos del 15% llega a la tercera generación

## PERÚ

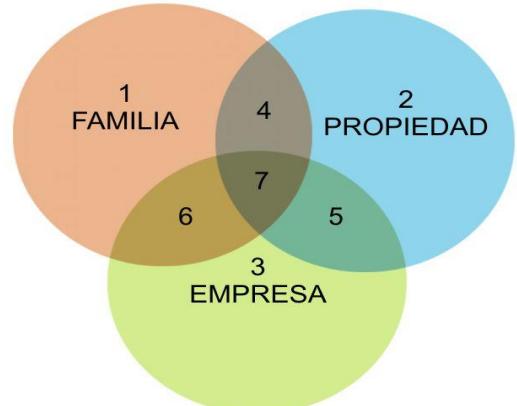
- Más del 90% de las empresas son familiares
- Producen alrededor del 40% de PBI
- Generan entre el 60% y 70% del empleo
- Menos de 1/3 trasciende a la segunda generación
- Alrededor del 15% llega a la tercera generación

# EMPRESA FAMILIAR



JULIA VELARDE SUÁREZ

## Modelo de los 3 círculos



Davis, Tagiuri 1982

## Familia y Empresa Sistemas Superpuestos

### FAMILIA

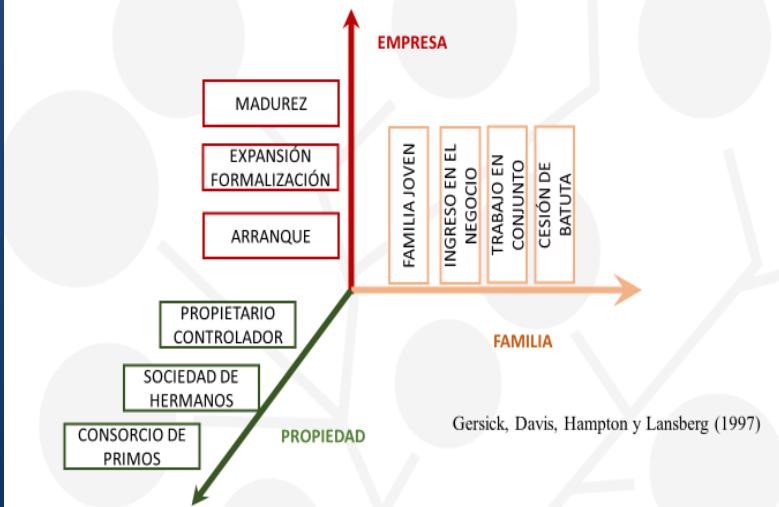
- Base emocional
- Relación Familiar
- Conducta subconsciente
- Introversión
- Minimización del cambio
- Informalidad
- Control basado en confianza
- Finalidad : FORMAR HIJOS

### EMPRESA

- Base laboral
- Relación Contractual
- Conducta Consciente
- Extroversión
- Búsqueda del cambio
- Formalidad
- Control basado en desconfianza
- Finalidad: GENERAR UTILIDADES

Adaptado de Leach, 1993

## Modelo Evolutivo Tridimensional



Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997)

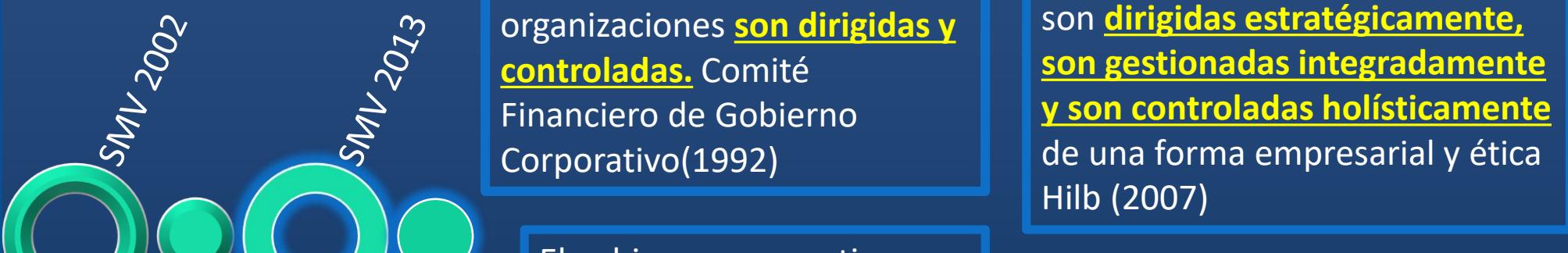
## Consideraciones para definir EF

- La mayoría de los votos son propiedad de una o dos familias.
- Los miembros de la familia trabajan, administran y toman decisiones estratégicas en la empresa .
- Los miembros de la familia desean conservar la empresa a través de las diferentes generaciones

## IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO



## IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ



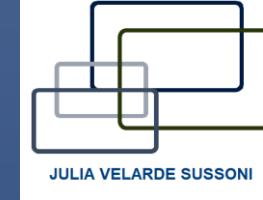
Sistema por el cual las organizaciones **son dirigidas y controladas**. Comité Financiero de Gobierno Corporativo(1992)

El gobierno corporativo se debe analizar desde varios frentes, los que pueden agruparse en tres bloques; **derecho de propiedad, directorio/gerencia y, transparencia**- CAF (2010)

Sistema por el cual las empresas son **dirigidas estratégicamente, son gestionadas integralmente y son controladas holísticamente** de una forma empresarial y ética Hilb (2007)

Los elementos claves de gobierno corporativo son: **dirección, control y relaciones entre los principales órganos de gobierno de la empresa**. IFC (2012)

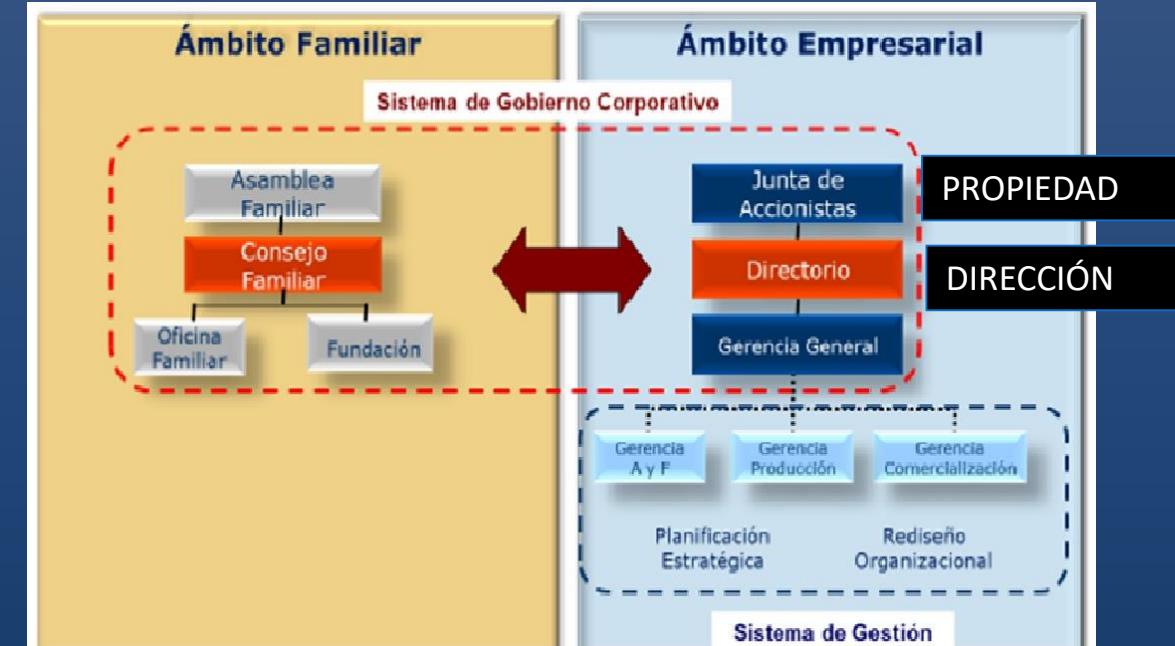
# GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES



Matute et al., (2010)

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).



# LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA EF

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. Basco (2010)

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

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. Rueda Galvis (2011)

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. Hernández y Portillo (2016)

# FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

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

- ¿De qué manera los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú?
- ¿Cómo los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú?
- ¿En qué medida los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú?

# ANTECEDENTES INTERNACIONALES

**Protocolo familiar y manejos de conflictos en empresas familiares del Perú**

**Montalbetti (2016)**

- El protocolo es más útil para prevenir los conflictos que para resolverlos

**Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y riqueza emocional**

**Moreno (2015)**

- Colombia. Contar o no con buenas prácticas de GC no incide en el resultado económico de EF. Cuenta con unión, transparencia y honestidad

**Modelo de gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas familiares del sector económico industrias manufactureras de la ciudad de Cuenca. Rodríguez (2015)**

- La profesionalización de las empresas familiares disminuye los problemas entre sus tres elementos propiedad, familia y empresa, por lo que se debe implementar un Buen Gobierno Corporativo

# ANTECEDENTES INTERNACIONALES

**“Gobierno corporativo y desempeño del negocio familiar”** Brenes, Madrigal y Requena (2011)

- Donde se incorporaron directores independientes, tener directores familiares y no familiares dieron un balance importante en la dinámica de la operación
- Las familias que no tienen conflictos consideran que el consejo de familia los ayuda a relacionarse entre sí

**Gobierno Corporativo en Empresas Familiares de Latinoamérica, España y Portugal Una Revisión de la Literatura”**

Lagos C. y Botero (2016)

- Centrándose en el efecto de la propiedad en la empresa familiar, concluye que la combinación de la gestión y la concentración de la propiedad tiene efecto en el rendimiento de la empresa; y que las prácticas y estructura de gobierno influyen entre sí en los sistemas de propiedad y de empresa

**Comportamientos en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar. Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad.**

Basco (2005)

- 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.
- Si las empresas familiares combinan buenas prácticas de gestión, gobierno empresarial y familiar, desarrollan capacidades y recursos que agregan valor.

# ANTECEDENTES NACIONALES

**“Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo” de Salomón (2010)**

- En las empresas familiares no se puede separar el desempeño familiar del desempeño empresarial. 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

**“La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima” de Asencio, García, Neira, Puño y Rojas (2016)**

- La Profesionalización ha sido crucial para la continuidad de las empresas familiares.
- Es un proceso gradual pero que da mejores resultados si se implementa desde el inicio

# ANTECEDENTES NACIONALES

**Identificación de los factores críticos de éxito en la gestión y dirección de empresas familiares**

**Alvino, Díaz, Gutiérrez y Tuesta (2012)**

- La profesionalización de la empresa familiar, 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.

**Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las empresas familiares**

**(Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multinacional de Inversiones), Noviembre 2014**

- 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

# JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## JUSTIFICACIÓN

- 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 menos del 15% a la tercera generación
- 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.

# LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

## 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 realizó a propietarios y alta dirección de las empresas familiares, por lo tanto, se dependió de la disponibilidad de tiempo de cada uno de ellos.

# OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

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

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar si los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú
2. Establecer si los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú
3. Determinar si los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú

# HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

## HIPÓTESIS

### HIPÓTESIS GENERAL

**El gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú**

### HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- 1. Los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú**
- 2. Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú**
- 3. Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú**

**Investigación cuantitativa**  
**No experimental**  
**Transversal correlacional**

**Población: 308 empresas familiares**

**Muestra: 172 empresas familiares.**

**Mayo y Junio 2019**

**Margin de error: 5%**

## MÉTODO

**Instrumento : 2 cuestionarios**  
**Se solicitó autorización a AEF**  
**3 expertos validaron**  
**Aplicó alfa de Cronbach a cada cuestionario**  
**GC (0.824)**  
**Profesionalización (0.928)**

**Se realizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov**  
**encontrándose en todos los casos que la**  
**distribución de los datos es no paramétrica,**  
**la significancia  $p=0.000 < 0.05$ .**

**La contrastación de hipótesis se realizó con el**  
**coeficiente de correlación Rho de Spearman.**

## Variable Gobierno Corporativo

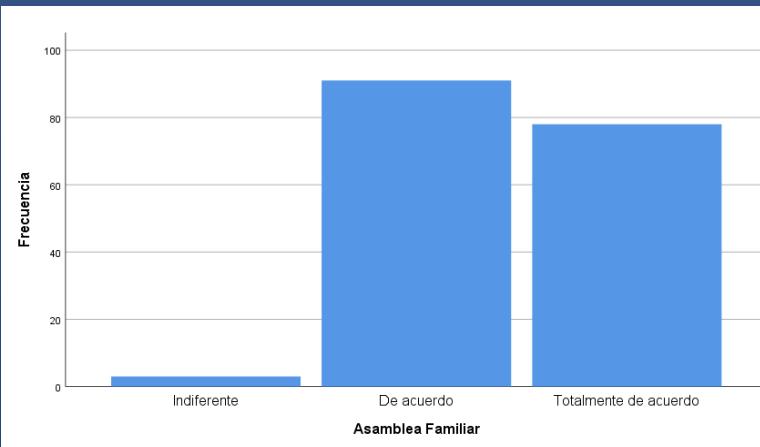
Dimensión	Indicador
Órganos de gobierno relacionados con la familia	Asamblea familiar
	Consejo de familiar
	Protocolo
	Plan de sucesión
Órganos de gobierno relacionados con la propiedad	Junta de accionistas
	Igual de voto
	Participación de los accionistas
	Participación de los dividendos
Órganos de gobierno relacionados con la administración y control.	Consejo de administración
	Director independiente
	Gerencia General
	Alta dirección

## Variable Profesionalización

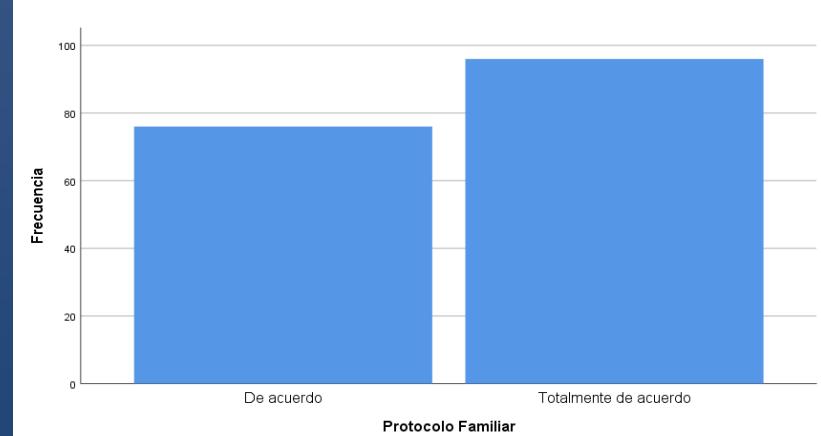
Dimensión	Indicador
Planificación	Visión, misión, valores
	Metas y objetivos
	Estrategias
	Planes
Organización	Estructura
	Definición de requisitos y funciones
	Administración de desempeño
	Capacitación
Dirección	Comunicación organizacional
	Motivación
	Estilo de liderazgo
	Empoderamiento de los empleados
Control	Normatividad
	Medición
	Comparación
	Acciones

# Órganos de gobierno relacionados con la familia

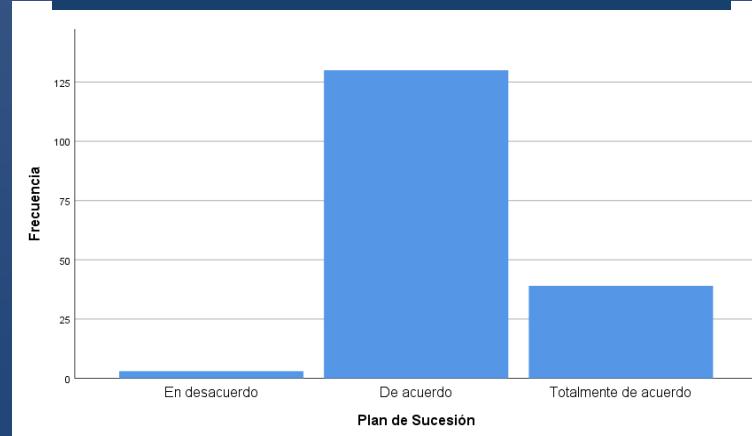
**Participan los miembros de la familia y se consideran las opiniones democráticamente**



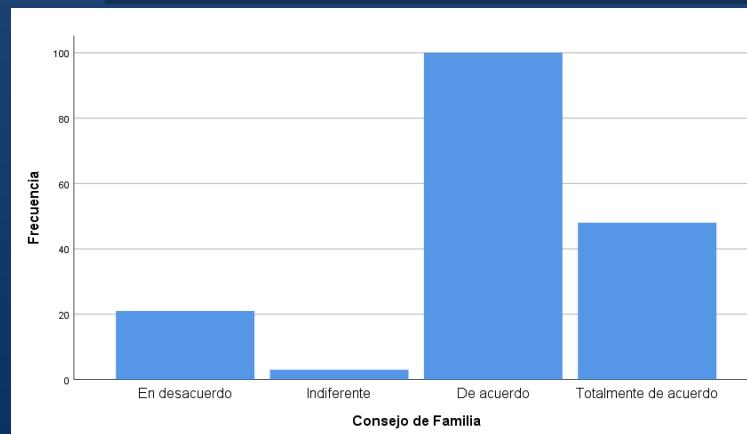
**Establece las políticas en la relación familia, empresa y propiedad**



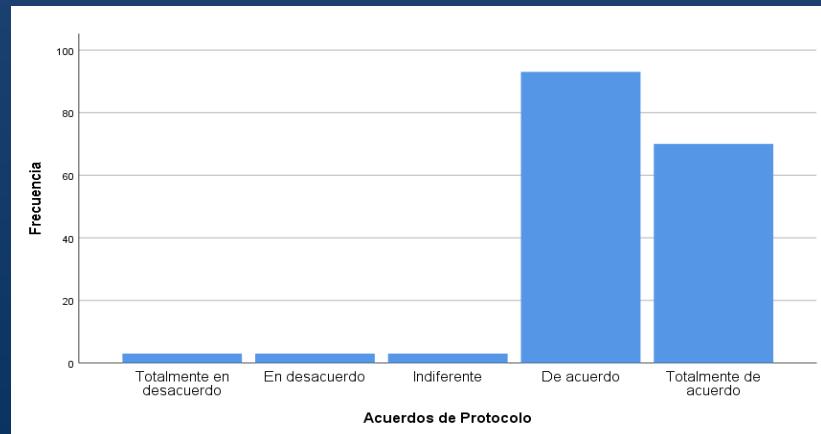
**Permite llevar a cabo de manera ordenada, la sucesión y el retiro de los fundadores**



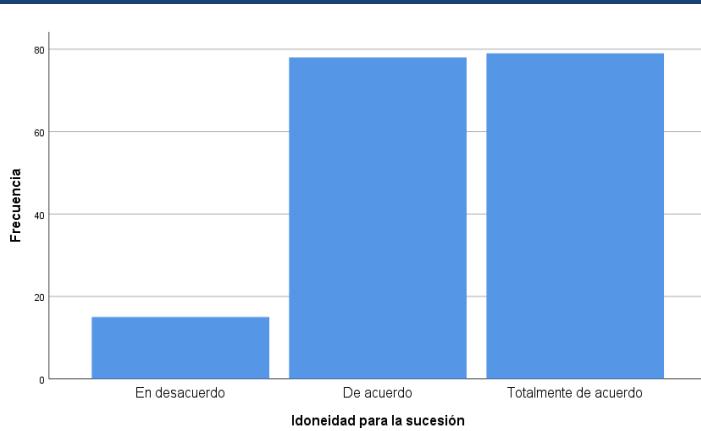
**Vehículo idóneo de comunicación con el directorio**



**Ha permitido independizar los temas familiares de los empresariales**

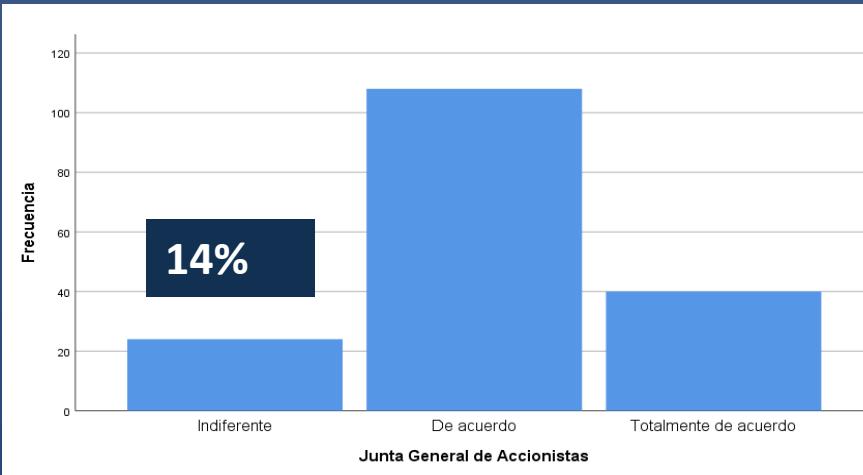


**Aspirantes no familiares 92.3%**

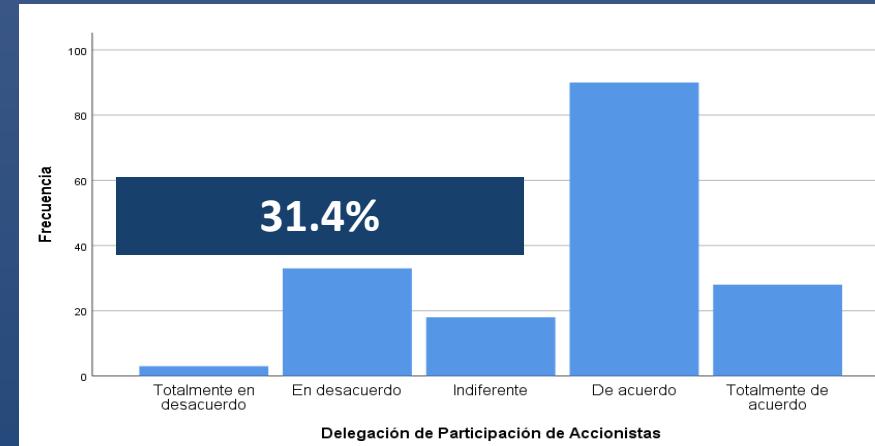


# Órganos de gobierno relacionados con la propiedad

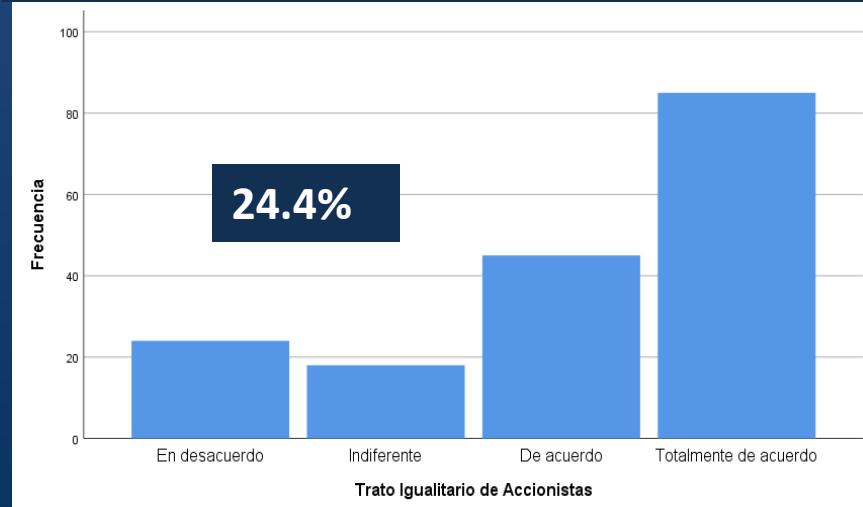
## Seguimiento a acuerdos



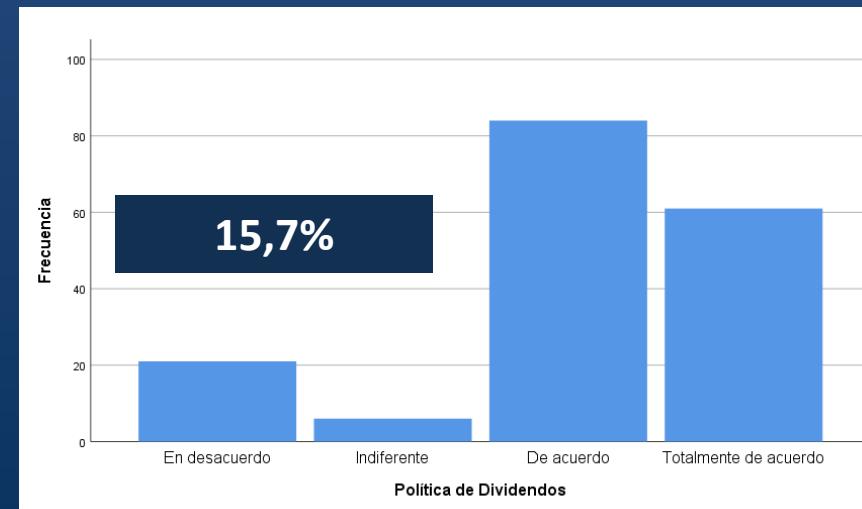
## Delegar o participar usando tecnología



## Se promueve un trato igualitario a todos los accionistas

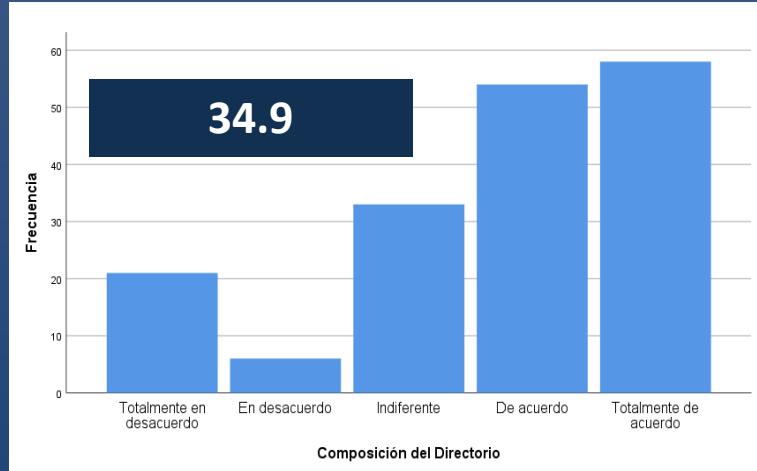


## Política de dividendos en actas y difusión



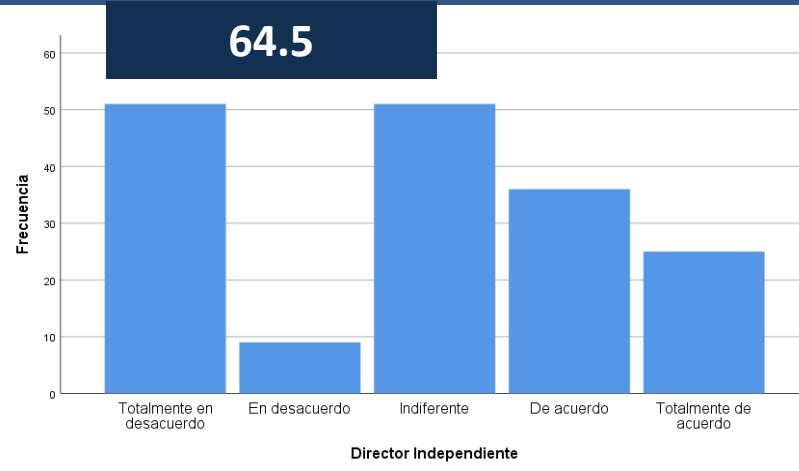
# Órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección

## Diversidad



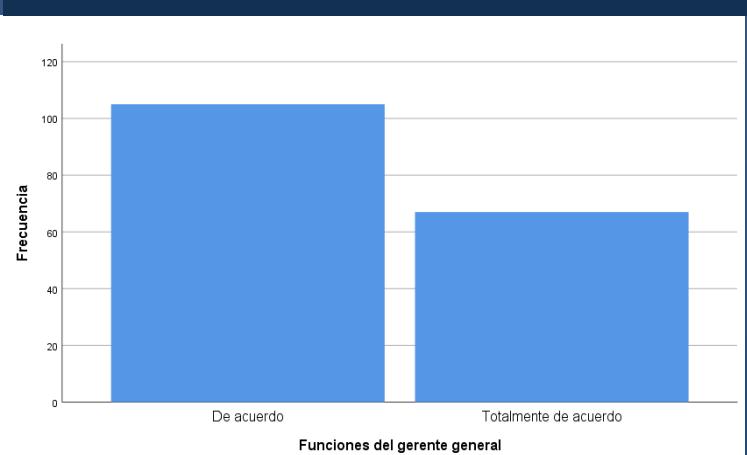
Estrategias generales en vez de ocurrencias pasadas.

## Por lo menos 1 director independiente

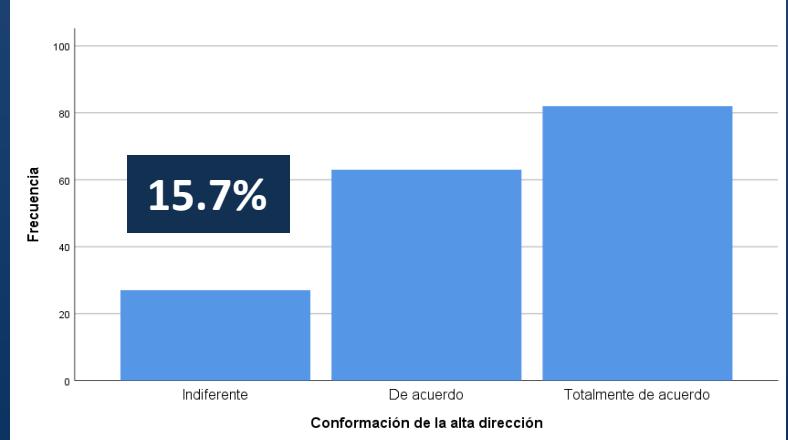
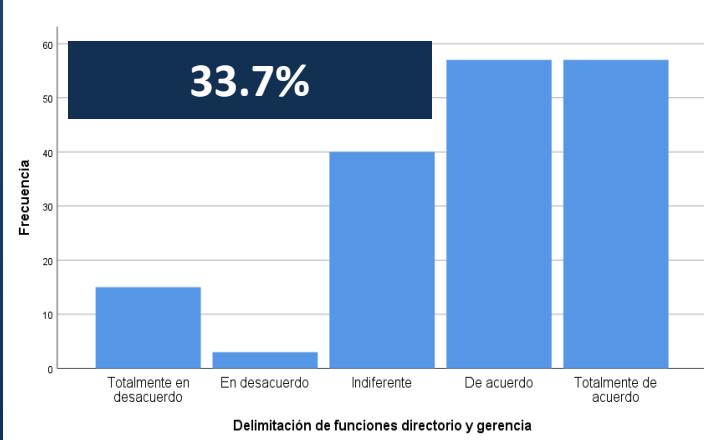
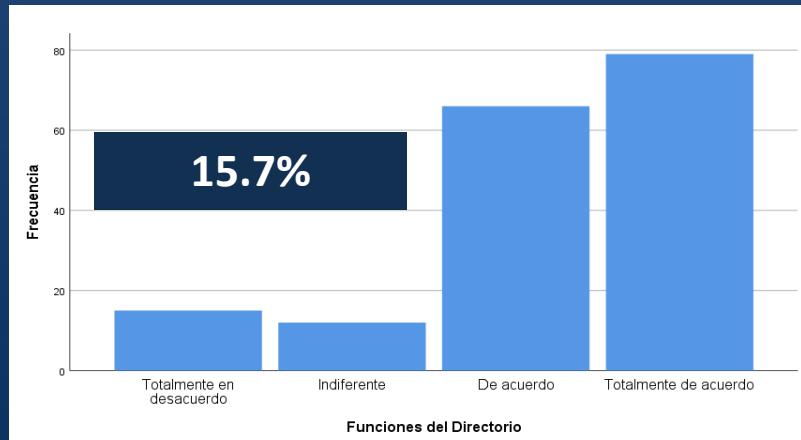


## Funciones del Directorio y de la gerencia general

Visión y filosofía de la empresa, acorde con la visión de la familia



Preparación adecuada para lograr los objetivos de la empresa



# Contrastación y Discusión de la Hipótesis General

## Hipótesis General.

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

## Hipótesis nula.

$H_0$ : El gobierno corporativo NO incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú

## Hipótesis alternativa.

$H_1$ : El gobierno corporativo SI incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú

Nivel de significancia 5%

Rho Spearman Hipótesis General

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

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

Fuente: Elaboración propia

Existe una relación directa entre gobierno corporativo y profesionalización

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, y concluyeron que la debilidad en la estructura de gobierno corporativo en estas empresas dificulta su profesionalización.

# Contrastación y Discusión de la Hipótesis Específica 1

**Hipótesis Específica 1.** :Los órganos de gobierno relacionados con la familia inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

**Hipótesis nula :** Ho: Los órganos de gobierno relacionados con la familia NO inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

**Hipótesis alternativa:** H1: Los órganos de gobierno relacionados con la familia SI inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

Nivel de significancia 5%

Rho Spearman Hipótesis Específica 1

Correlaciones			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

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

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.

# Contrastación y Discusión de la Hipótesis Específica 2

**Hipótesis Específica 2 :** Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

**Hipótesis nula :** Ho: Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad NO contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

**Hipótesis alternativa:** H1:Los órganos de gobierno relacionados con la propiedad SI contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

**Nivel de significancia 5%**

Rho Spearman Hipótesis Específica 2

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

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

Fuente: Elaboración propia

Existe concordancia lo que permite afirmar que a mayor órgano de gobierno relacionados con la propiedad más profesionalización.

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 mecanismos de gobernanza y con una combinación adecuada de estructuras, planes, reglas, políticas y acuerdos desempeñar un papel constructivo e integrado en el sistema de la empresa familiar.

# Contrastación y Discusión de la Hipótesis Específica 3

**Hipótesis Específica 3 :** Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

**Hipótesis nula :** Ho: Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección NO influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

**Hipótesis alternativa:** H1:Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección SI influyen en la profesionalización de las empresas familiares del Perú.

Nivel de significancia 5%

Rho Spearman Hipótesis Específica 3

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

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

Fuente: Elaboración propia

Existe una relación directa y positiva entre los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección y la profesionalización de empresas familiares.

Zúñiga Vicente y Sacristán Navarro (2009), concluyen que la falta de profesionalización en la dirección de una empresa familiar es una de las razones principales de su desaparición o del fracaso.

# Conclusiones 1/3



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 (0.716) y control (0.844).

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 los propietarios de las empresas familiares que pertenecen al consejo de administración y a la alta dirección tienen acceso a los sistemas de control.
- La correlación más débil se encontró entre los órganos de gobierno relacionados con la familia y la dimensión dirección. Porque 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
- 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.

# Conclusiones 2/3

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.
- No se ha encontrado correlación entre los órganos de gobierno relacionados con la propiedad y la dimensión organización
- El 75,6% está de acuerdo que se promueva el trato igualitario entre accionistas
- El 68,6% indicó que permite que los accionistas deleguen su participación en la JGA o que participen usando medios tecnológicos.

# Conclusiones 3/3

4. Los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección si influyen en la profesionalización de las empresas familiares, existiendo una relación positiva entre 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**
- Respecto al 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
- Respecto al **indicador director independiente solo el 35,4%** está de acuerdo con incorporar miembros no familiares en el directorio

# Recomendaciones 1/2

1. 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 1)
  
2. 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. Lo que ayudará a prevenir conflictos contribuyendo a la sostenibilidad y profesionalización de la empresa familiar. (Conclusión 2).  
Que se desarrolle en los miembros de las empresas familiares las competencias necesarias de dirección empresarial (Conclusión 2 y 3)

# Recomendaciones 2/2

**3. 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 3).**

**4. 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 4).**

# Líneas de investigación futura

- 1. ¿Cómo influye en la organización de una empresa el hecho que esta sea familiar? (Conclusión 3, 4).**
- 2. ¿Cómo influye la tecnología en la dirección y control de las empresas familiares? (Conclusión 3).**
- 3. ¿Por qué en el Perú es poco aceptado el rol de director independiente en una empresa familiar? (Conclusión 4).**
- 4. Influencia de la diversidad en la dirección de las empresas familiares (Conclusión 4).**



# GRACIAS

**Teléfono:** +51 9818 15613

**Correo electrónico:** [jvelarde@juliavelardesussoni.com](mailto:jvelarde@juliavelardesussoni.com)

**Facebook:** [facebook.com/julia.velardesussoni/](https://facebook.com/julia.velardesussoni/)

**LinkedIn:** [linkedin.com/in/juliavelarde/](https://linkedin.com/in/juliavelarde/)

**Twitter:** [twitter.com/Julia\\_Velarde](https://twitter.com/Julia_Velarde)