



Universidad Nacional  
**SAN LUIS GONZAGA**



### **[Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0)**

Esta licencia permite que otros distribuyan, mezclen, adapten y construyan sobre su trabajo, incluso comercialmente, siempre que le reconozcan la creación original. Esta es la licencia más complaciente que se ofrece. Recomendado para la máxima difusión y uso de materiales con licencia.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"



ESCUELA DE POSGRADO

## EVALUACION DE ORIGINALIDAD

# CONSTANCIA

El que suscribe, deja constancia que se ha realizado el análisis con el software de verificación de similitud al **BORRADOR DE TESIS** cuyo título es:

**"PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA PROVINCIA DE ICA, PERIODO 2017 - 2018".**

Presentado por:

**COCKBURN DE CARDENAS OTTO JOSE.**

De la **MAESTRIA EN DERECHO** mención **CIVIL Y COMERCIAL**

Que, se ha recibido del operador del programa informático evaluador de originalidad de la Escuela de Posgrado de la UNICA, el informe automatizado de originalidad, el mismo que concluye de la siguiente manera:

**El documento de investigación APRUEBA los criterios de originalidad con un porcentaje de 15%.**

Para dar fe, se adjunta al presente el reporte de similitud de las bases de datos de iThenticate. En Ica 04 de mayo del 2022

**Atentamente**

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"  
ESCUELA DE POSGRADO



Dr. ROBERTO H. CASTAÑEDA TERRONES  
DIRECTOR (o) DE LA ESCUELA DE POSGRADO

**UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA” DE ICA**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN DERECHO**

**MENCIÓN CIVIL Y COMERCIAL**



**TÍTULO**

**“PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS  
EMPRESAS FAMILIARES EN LA PROVINCIA DE ICA, PERIODO  
2017- 2018”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Sociedad, Desarrollo Sostenible, Políticas Públicas y Medio Ambiente

**PRESENTADO POR:**

**Bach. OTTO JOSÉ COCKBURN DE CÁRDENAS**

**GRADO A OBTENER: MAESTRO**

**ASESOR:**

**DR. ADOLFO GUILLERMO GAVILAN ORE**

**ICA – PERÚ**

**2024**

## **DEDICATORIA**

El presente está dedicado a mi familia por el apoyo incondicional que me brindan todo el tiempo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a la Universidad por brindarme sus aulas para impartir sus enseñanzas para seguir creciendo profesionalmente.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRAC .....	ix
I.- INTRODUCCIÓN.....	10
II.- ESTRATEGIAS METODOLOGICA.....	15
2.1. TIPO DE NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:.....	15
2.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	15
2.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	15
2.1.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	15
2.2. POBLACIÓN – MUESTRA.....	15
2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	15
2.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	15
2.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	16
III.- RESULTADOS .....	17
IV.- DISCUSIÓN.....	47
V. CONCLUSIÓN.....	50
VI.- RECOMENDACIÓN .....	51
VII.- REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS .....	52
VIII.- ANEXOS .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tablas 1.....	17
¿Considera Usted que cada empresa familiar debe diseñar su estructura de gobierno? .....	17
Tabla 2.....	18
¿Considera Usted que se debe investigar porque las empresas familiares se ven afectadas en la crisis interna que limitan su posibilidad de continuar con su desarrollo? .....	18
Tabla 3.....	19
Creed usted que el desarrollo de la propuesta de un gobierno corporativo es eficaz en su aplicación. ....	19
Tabla 4.....	20
¿Está de acuerdo usted que algunos de los miembros se encuentren trabajando en cargos directivos de la empresa? .....	20
Tabla 5.....	21
Conoce usted cuales los principales procesos con los que cuenta la propuesta de un gobierno corporativo. ....	21
Tabla 6.....	22
Cree usted el crecimiento de una propuesta de gobierno corporativa se pueda lograr satisfactoriamente.....	22
Tabla 7.....	23
Considera Usted que el gobierno corporativo constituye un modelo para el crecimiento de las empresas familiares.....	23
Tabla 8.....	24
Cree usted que la proposición planteada sobre la elaboración de un gobierno corporativo se realiza con transparencia. ....	24
Tabla 9.....	25
¿Considera Usted que el gobierno corporativo es un modelo que mantiene la armonía entre los socios de la empresa y los miembros de la familia? .....	25
Tabla 10.....	26
Cree usted que dentro de la organización se labora con solidez y transparencia .....	26
Tabla 11.....	27



¿Cree usted, qué la realización de la Asamblea General de socios favorece al desempeño económico de la empresa? .....	27
Tabla 12.....	28
¿Cree usted, qué la realización del consejo de familia contribuye con la unión, el bienestar y la armonía familiar? .....	28
Tabla 13.....	29
¿Considera Usted, que las empresas familiares practican el buen gobierno en el ejercicio de sus actividades?.....	29
Tabla 14.....	30
¿Conoce Usted, las causas por las que las empresas familiares no han creado un Consejo de Familia como órgano de decisión?.....	30
Tabla 15.....	31
¿Cree que la Junta Directiva contribuye en el desempeño económico de la empresa?.....	31
Tabla 16.....	32
¿Considera usted, qué la implementación de la Junta Directiva contribuye a la unión, el bienestar y la armonía familiar?.....	32
Tabla 17.....	33
¿Considera usted, qué la frecuencia de las reuniones de la Junta Directiva contribuye a la unión, el bienestar y la armonía de la familia?.....	33
Tabla 18.....	34
¿Considera usted que los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia con la empresa?.....	34
Tabla 19.....	35
¿Cree usted que los miembros de la familia consideran el éxito de la empresa como propio?...	35
Tabla 20.....	36
¿Cree usted que los miembros de la familia se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa familiar como propietarios? .....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	17
Figura 2 .....	18
Figura 3 .....	19
Figura 4 .....	20
Figura 5 .....	21
Figura 6 .....	22
Figura 7 .....	23
Figura 8 .....	24
Figura 9 .....	25
Figura 10 .....	26
Figura 11 .....	27
Figura 12 .....	28
Figura 13 .....	29
Figura 14 .....	30
Figura 15 .....	31
Figura 16 .....	32
Figura 17 .....	33
Figura 18 .....	34
Figura 19 .....	35
Figura 20 .....	36

## RESUMEN

El trabajo tuvo como objetivo general el determinar porque las empresas familiares no implementan el modelo de Gobierno Corporativo en su gestión en nuestra provincia, donde se utilizó una investigación de carácter descriptiva – analítica, con un nivel descriptivo y un diseño No experimental – Transversal. Donde La presente investigación se basó en un estudio múltiple de casos, que se considera como la metodología de mayor aplicación para la consecución de los objetivos planteados en la investigación, debido a que permite estudiar un fenómeno poco estudiado en Perú generando una mayor aproximación a la realidad de su contexto. La selección de los casos estudiados se realizó mediante muestreo teórico, escogiéndose aquellos que representaron la mayor oportunidad de aprendizaje del fenómeno estudiado, ya que se consideran empresas con alto reconocimiento en la calidad de sus productos y servicios a nivel local, regional, nacional e internacional. Del total de encuestados podemos decir que opina que siempre 69.1% se debe diseñar una estructura de gobierno de las empresas familiares, donde un 18.5% opina que casi siempre se da, seguido de un 11.1% a veces y un 1.2 que opinan que nunca se da. En cuando a la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 71.6%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 6.2% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto a si las familias se ven afectadas en la crisis interna donde puedan limitar su desarrollo. Si bien existe un marco legal específico, es importante investigar porque las empresas familiares se ven afectadas en la crisis interna que limitan su posibilidad de continuar en su desarrollo y permanecer en el mercado económico. No obstante, es importante profundizar en el tema, señalar que la familia no se encuentra organizada, por lo que debe constituirse un consejo de familia como órgano vinculante para la toma de decisiones en su relación con la empresa y que por error dejan en total autoridad al gerente, siendo así en el consejo de familia debe discutirse, evaluarse y valorarse temas relacionados sobre operaciones de negocio que constituye el objeto social de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Gobierno, Cooperativo, Familias, Empresas, Competitividad.

## **ABSTRAC**

The general objective of the work was to determine why family businesses do not implement the Corporate Governance model in their management in our province, where descriptive-analytical research was used, with a descriptive level and a Non-experimental-Cross-sectional design. Where The present research was based on a multiple study of cases, which is considered as the most applicable methodology to achieve the objectives set out in the research, because it allows studying a phenomenon little studied in Peru, generating a greater approximation to the reality of its context. The selection of the studied cases was carried out through theoretical sampling, choosing those that represented the greatest learning opportunity of the studied phenomenon, since they are considered companies with high recognition in the quality of their products and services at the local, regional, national and international levels. . Of the total number of respondents, we can say that they believe that 69.1% should always design a governance structure for family businesses, where 18.5% believe that it almost always occurs, followed by 11.1% sometimes and 1.2 who believe that it never happens. gives. Regarding the question asked, we can observe that the highest percentage we find in the answer of ALWAYS with 71.6%, ALMOST ALWAYS with 21%, where SOMETIMES has 6.2% finding so that he NEVER has the lowest percentage with 1.2% in as to whether families are affected in the internal crisis where they can limit their development.

Although there is a specific legal framework, it is important to investigate why family businesses are affected by the internal crisis that limits their possibility of continuing their development and remaining in the economic market. However, it is important to delve into the subject, to point out that the family is not organized, so a family council must be constituted as a binding body for decision-making in its relationship with the company and that by mistake they leave the authority in full authority. manager, being so in the family council, issues related to business operations that constitute the corporate purpose of the company should be discussed, evaluated and valued.

**KEY WORDS:** Government, Cooperative, Families, Companies, Competitiveness

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, representa un tema que ha ido renovando la estructura de las empresas dentro de la economía globalizada, para tener una gestión transparente y responsable. Es por ello, que las empresas familiares representadas en una sociedad anónima cerrada han ido constituyendo una gestión adecuada para tener un mejor control interno que permitan regular las relaciones de poder entre los accionistas, los directivos y los grupos de interés. Este modelo garantiza que las empresas familiares tengan una participación apropiada en el mercado económico y que los inversionistas tengan confianza en la nueva estructura de gobierno que ha emprendido el negocio con un vínculo de comunicación formal entre la familia y la empresa.

El Gobierno Corporativo es un modelo que mantiene la armonía entre los socios de la empresa y los miembros de la familia, que fortalece la débil estructura, para evitar que los directivos tomen decisiones gerenciales inapropiadas, que ha ido limitando la posibilidad de crecer y consolidarse en el tiempo, sin que sean rentables. **Problema General:** ¿Por qué las empresas familiares no implementan el modelo de Gobierno Corporativo en su gestión en nuestra provincia? **PE<sub>1</sub>** ¿Por qué las empresas familiares no practican el buen gobierno en el ejercicio de sus actividades? **PE<sub>2</sub>** ¿Cuáles son las causas que las empresas familiares no han creado un consejo de familia como órgano de decisión?; **PE<sub>3</sub>** ¿En qué medida el gobierno corporativo constituye un modelo para el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares?

La preocupación de los accionistas es que los directivos dirijan correctamente las empresas familiares, es por ello, que resulta inevitable la implementación del modelo de Gobierno Corporativo. El diseño de este nuevo sistema, debe responder a las características de la empresa familiar, contando con asesores profesionales permanentes. No basta que sólo se tenga en cuenta la junta general de accionistas y la gerencia, sino que estas empresas deben constituir una asamblea familiar y un consejo de familia que pueda servir como un medio de comunicación intrafamiliar entre la familia que es la propietaria de la empresa y la administración de la empresa. **Situación problemática.-** Las empresas familiares representan un alto porcentaje de las empresas en nuestro país y debe importar un análisis respecto de su gestión, que es la parte más débil de su estructura como organización, y que la mejor solución es el gobierno corporativo para darle mayor solidez y transparencia y que permitirá su crecimiento y desarrollo.

Es necesario centrar los aspectos más relevantes que constituye la situación problemática y que plantear la solución que servirá para una renovación de las empresas familiares en particular en nuestra Provincia; hay que analizar, discutir y plantear soluciones frente a la problemática de gestión en las empresas familiares, constituidas bajo la forma legal de sociedades anónimas cerradas, que en muchos casos perduran en un corto plazo, para después estar sometidas en procesos concursales. No hay duda que la familia con gran empeño ingresa en

el proyecto empresarial, peor descuidan en los directivos que toman las decisiones erróneas por falta de capacitación.

Si bien existe un marco legal específico, es importante investigar porque las empresas familiares se ven afectadas en la crisis interna que limitan su posibilidad de continuar en su desarrollo y permanecer en el mercado económico. No obstante, es importante profundizar en el tema, señalar que la familia no se encuentra organizada, por lo que debe constituirse un consejo de familia como órgano vinculante para la toma de decisiones en su relación con la empresa y que por error dejan en total autoridad al gerente, siendo así en el consejo e familia debe discutirse, evaluarse y valorarse temas relacionados sobre operaciones de negocio que constituye el objeto social de la empresa. **CENTENO, L. (2015). Tesis. “Un Modelo de Gobierno Corporativo que facilita el Crecimiento y Desarrollo de la Empresa Familiar. Una Aplicación para Nicaragua.** Autor: Centeno, Leonardo. Universidad Nebrija. Madrid – España. **Conclusiones:** El modelo de GC aplicado por la UNI ha demostrado ser lo suficientemente efectivo con las EF nicaragüenses para que implanten prácticas sanas de GC; los resultados nos demuestran que las EF más disciplinadas son las que obtuvieron resultados de mayor calidad, versus aquellas que han tenido resultados de mayor calidad, versus aquellas que han tenido problemas con apearse a un régimen de reuniones y en general cumplir con lo estipulado en su protocolo familiar. **GUZMÁN, M. (2015). Tesis. “Implementación de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares Ecuatorianas”.** Autor: Guzmán, María. Universidad de las Américas. **Conclusiones:** Este trabajo presenta la Propuesta de Implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares Ecuatorianas. Este análisis recalca las ventajas que puede aportar la aplicación de prácticas de Buen Gobierno en Empresas Familiares, pues divide los temas de la empresa y los concernientes a la familia, contribuyen a mejorar la competitividad a través de la reducción de los conflictos entre socios o accionistas y añade objetividad al negocio. **GARCÍA, A. (2015). Tesis. “Planes de Sucesión en Empresas familiares y su Adecuada Gestión”.** Autor: García, Ahedo. Universidad Autónoma de Nueva León. **Conclusiones:** La conclusión central acerca del presente estudio sobre planes de sucesión en la empresa familiar dedicada a brindar servicios financieros, es que dentro de este proceso transitorio de cambio generacional, la característica principal que debe tener dicha sucesión, desde luego previo a llevarlo a su ejecución, es una contar con una base sólida de planeación de lo que se pretende realizar, siempre delimitando los alcances y preponderantes que puedan influir directa o indirectamente y a su vez contar con un plan de contingencia. **GARCÍA, A. (2010). Tesis. “Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar”.** Autor: Barugel, Ernesto. Universidad del Cema. **Conclusiones:** En este trabajo se ha destacado las dificultades que debe enfrentar una EF cuando abandona la etapa fundacional e intenta consolidar un proceso de delegación. Se avanzó en una propuesta de gobierno corporativo que debería facilitar el difícil tránsito hacia la separación de propiedad y control. En definitiva, la propuesta consiste en adoptar una arquitectura

propia de un holding integrado en forma bien temprana, haciendo que la estructura funcional sea prácticamente dejada de lado o incorporada por un período bien corto. Esta solución va a tener como consecuencia que la “adolescencia organizacional” sea, necesariamente, lo más breve posible. **MATUTE, G. (2018). Tesis. “Gobernabilidad de las Empresas Familiares Peruanas y Principios de Buen Gobierno Corporativo”.** Autor: Genaro Matute. ESAM. **Conclusiones:** El Buen Gobierno Corporativo está definido por las prácticas de gobernabilidad que permiten a las empresas contar con los mecanismos adecuados de dirección y control que aseguren la creación de valor a favor de los accionistas y su continuidad. El principio básico del BGC es lograr un sistema de gobierno que permita que las metas y los objetivos de la empresa se logren. Para que esto sea posible es necesario diseñar un plan estratégico que esté difundido en todos los niveles de la organización. **CASANOVAS, M. (2015). Tesis. “Gobierno Corporativo y Empresas Familiares”.** Autor: Casanovas Claros, Mariela **Conclusiones:** El mercado peruano es una cartera atomizada de pequeñas empresas entre micro y pequeñas empresas que representan aproximadamente el 99.4% del total de empresas en el Perú, en su mayoría empresas familiares. Por ello la importancia de este trabajo de investigación que presenta la revisión de la estructura de esa empresa familiar emprendedora a fin de poder ayudar a fortalecerlas desde sus inicios para un crecimiento sano y sustentable en el tiempo y contribuya con su crecimiento hacia medianas y grandes empresas, como es el prever la incorporación del Gobierno Corporativo en la empresa familiar de modo que queden de una manera clara, transparente y profesional, las reglas de juego desde el punto de vista empresarial de la familia emprendedora. **ESPINOZA, L. (2016). Tesis. “Empresas Familiares de la Ciudad de Tacna y su Nivel de Internalización”.** Autor: Espinoza, Luis. **Conclusiones:** El presente trabajo analizó los factores de las empresas familiares de la ciudad de Tacna que influyen en su nivel de internacionalización. Se aplicó una encuesta a 20 representantes de empresas familiares de diversos sectores, con personería jurídica y cinco años de existencia, que tenían por lo menos un miembro de la familia trabajando en la empresa y/o como accionista, la empresa debía tener diez trabajadores como mínimo y domicilio fiscal en la ciudad de Tacna. **ESPINOZA, L. (2014). Tesis. “Propuestas de Buen Gobierno para Empresas Familiares No cotizadas en el Perú”.** Autor: Polo, Kattia. **Conclusiones:** En un contexto donde las relaciones sociales se asientan sobre la base de los principios de confianza y lealtad, aparece la Empresa Familiar, considerándola como unidad económica, cuya propiedad es ostentada por los miembros de una familia, la misma que le confiere el control de aquella. La Empresa Familiar debido a las características especiales que presenta requiere de una estructura organizacional en la cual se integren los órganos especializados como son el Consejo de Familia, el cual regula las relaciones entre la empresa y la familia; y la Asamblea Familiar, que es el órgano encargado de establecer las políticas de compromiso entre los miembros de la familia que se relacionen con la empresa. **CONSEJO DE FAMILIA-** El Consejo de Familia es el órgano de decisión de la empresa familiar, que regula su funcionamiento y las relaciones entre la familia y

la empresa, el cual está integrado por miembros de la familia, al que se le otorgan funciones como: direccionar hacia la empresa familiar las inquietudes de la familia, promover la aplicación del protocolo familiar y mediar en posibles conflictos familiares. De esta forma, se constituye como foro de comunicación entre los accionistas familiares, directivos, miembros de la Asamblea General, inversionistas, entre otros, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional. La creación de un Consejo de Familia, tiene como finalidad realizar actividades relacionadas con la continuidad de los valores familiares, identidad, educación y socialización de la familia. **EMPRESA FAMILIAR.-** Una empresa familiar cuenta con ventajas sobre las empresas comunes debido a que la familia trabaja por el bien común y por la confianza que existe entre los socios y el apoyo de la familia en los momentos claves. Sin embargo, las empresas familiares tienen que enfrentar problemas propios de su naturaleza, como el atraer directivos profesionales, además de la sucesión generacional y los problemas familiares que son trasladados a la empresa. **VENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.-** Las relaciones de afecto: cuando el círculo familiar es sólido y tiene flexibilidad para adaptarse a cambios en el mercado.

- El conocimiento: existe una herencia de conocimiento entre los miembros de la familia ya que las estrategias creadas por el fundador son transmitidas a las siguientes generaciones.

- La comprensión: la convivencia familiar concede ventajas en cuanto al conocimiento del comportamiento y la forma de pensar de los familiares.

- La aceptación de la autoridad: al existir dentro de la familia una autoridad implícita, esta autoridad se extiende explícitamente a la empresa familiar, la cual es aceptada y se convierte en un cimiento de la estructura organizacional.

- El compromiso: en la mayoría de los casos los miembros de las empresas familiares manifiestan una dedicación superior a la empresa, por lo que su responsabilidad y dedicación al trabajo es mayor. **DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.-** • El diseño del plan de negocios: resistencia por parte de los propietarios a planificar de una manera académica ya que confían mucho en su intuición, lo que ocasiona una pérdida de equilibrio en la toma de decisiones.

- La toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos: cuando la toma de decisiones se concentra en la figura de un gerente se pueden generar limitaciones para un fluido desarrollo organizacional.

- La organización y la capacitación gerencial: al igual que en el diseño del plan de negocios, la resistencia existente a diseñar un organigrama de los cargos y las funciones de la compañía provoca que la informalidad dentro del entorno familiar se traslade a la empresa.

- Comunicaciones afectivas: si bien es cierto que la comunicación afectiva puede generar confianza en el desarrollo de este tipo de empresas, existe también una carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo. **MODELOS**



**DE EMPRESAS FAMILIARES: El modelo de los tres círculos.-** Este modelo considera que la empresa familiar se divide en tres subsistemas que determinan su funcionamiento y aquel de la familia empresaria. En este contexto, es muy difícil para los miembros de la familia diferenciar entre las responsabilidades que tienen dentro de la empresa y aquellas al interior de la familia, ya que se encuentran totalmente mezcladas y no son diferenciadas. Lo interesante de este modelo es que describe las relaciones que puede tener una persona con la organización. **El modelo de los cinco círculos.** - Este modelo es una evolución del de los tres círculos ya explicado y sirve como complemento para entender las tres áreas (familia, empresa y propiedad) que el modelo de tres círculos trata de explicar y relacionar. Fue propuesto por Joan Amat (2000) y distingue cinco áreas que explican el funcionamiento de la empresa familiar: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión. **El modelo evolutivo.-** Si bien los dos modelos anteriores son muy útiles cuando se trata de entender el funcionamiento de las empresas familiares, solo ayudan a entender el funcionamiento de una manera estática, es decir, en un momento determinado del tiempo. El modelo evolutivo permite comprender el funcionamiento de la empresa familiar de una manera dinámica, es decir, a lo largo del paso del tiempo. **Objetivo general:** Determinar porque las empresas familiares no implementan el modelo de Gobierno Corporativo en su gestión en nuestra provincia. **Objetivos específicos:** **OE<sub>1</sub>** Determinar si las empresas familiares no practican el buen gobierno en el ejercicio de sus actividades. **OE<sub>2</sub>** Determinar las causas por las que las empresas familiares no han creado un consejo de familia como órgano de decisión. **OE<sub>3</sub>** Determinar si el gobierno corporativo constituye un modelo para el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares. **Justificación:** La investigación se justifica en el hecho que el Gobierno Corporativo va a lograr el equilibrio de poder entre las relaciones familiares y la propiedad de la empresa, lo que a veces se ignora y no se toma en cuenta es el equilibrio emocional de la familia con relación a la empresa, la orientación estratégica y la transmisión de los valores familiares que debe suceder a través de las generaciones. **Importancia.-** Es importante, por cuanto cada empresa familiar debe diseñar su nueva estructura de gobierno, porque cada familia tiene sus propias características y responde a una generación determinada. La decisión debe responder a cada órgano de gobierno, para evitar los conflictos de poderes. La empresa debe adaptarse a la familia y no viceversa, de esta manera la empresa permanece en el plazo que han determinado

## **II.- ESTRATEGIAS METODOLOGICA**

### **2.1. TIPO DE NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:**

**2.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.-** Esta investigación es básicamente de carácter descriptiva – analítica.

**2.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.-** Se considera la investigación de carácter descriptivo ya que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas en la investigación, son analizados según la realidad planteada.

**2.1.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.-** No experimental – Transversal.

### **2.2. POBLACIÓN – MUESTRA**

#### **2.2.1. POBLACIÓN.-**

De acuerdo con los datos confidenciales, la población en la presente investigación, estará conformada por 85 personas, de la Provincia de Ica. A partir de este universo, se elaboró una muestra estratificada con los siguientes parámetros:

#### **2.2.2. MUESTRA.-**

La muestra que se utilizó fue azar de una población de 85 personas que participaron en la encuesta.

### **2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas a emplear:

- Documental (estadísticas).
- Entrevistas.
- Observación y Cuantificación.

### **2.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos son trascendentales para la investigación del tema, permitiendo recolectar y registrar eficazmente la información proveniente de los sujetos de investigación; para tal efecto, se utiliza:

- Diálogo

- Fotocopias
- Página web
- Guía de entrevista

## **2.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

- Entrevista: Se aplicará la técnica de la entrevista a los conocedores del tema.
- Encuesta: Para el desarrollo de la investigación será necesario hacer una investigación de campo que consistirá en encuestas dirigidas a la muestra seleccionada.
  - Del Fotocopiado: Técnica que mediante el instrumento fotocopia, nos permitirá utilizar el avance de la tecnología para contar con reproducciones de los libros y revistas que sirvan de soporte bibliográfico en el desarrollo del tema.
  - Búsqueda por internet: Dicho medio complementa la investigación de la fuente no encontrada en el ámbito nacional, este instrumento nos permitirá conocer sistemas jurídicos y experiencias en países extranjeros.
  - Análisis micro comparativo de Sistemas Jurídicos Extranjeros: Para procurar conocer un marco legal relacionada a dicha realidad.
  - Cuadros estadísticos: Para la codificación y tabulación de la información contenida en los instrumentos de recolección, de ella se obtendrán los resultados los cuales serán plasmados en cuadros estadísticos, posteriormente se graficarán los valores numéricos de los cuadros señalados para la comprensión global, inmediata y directa de la información.

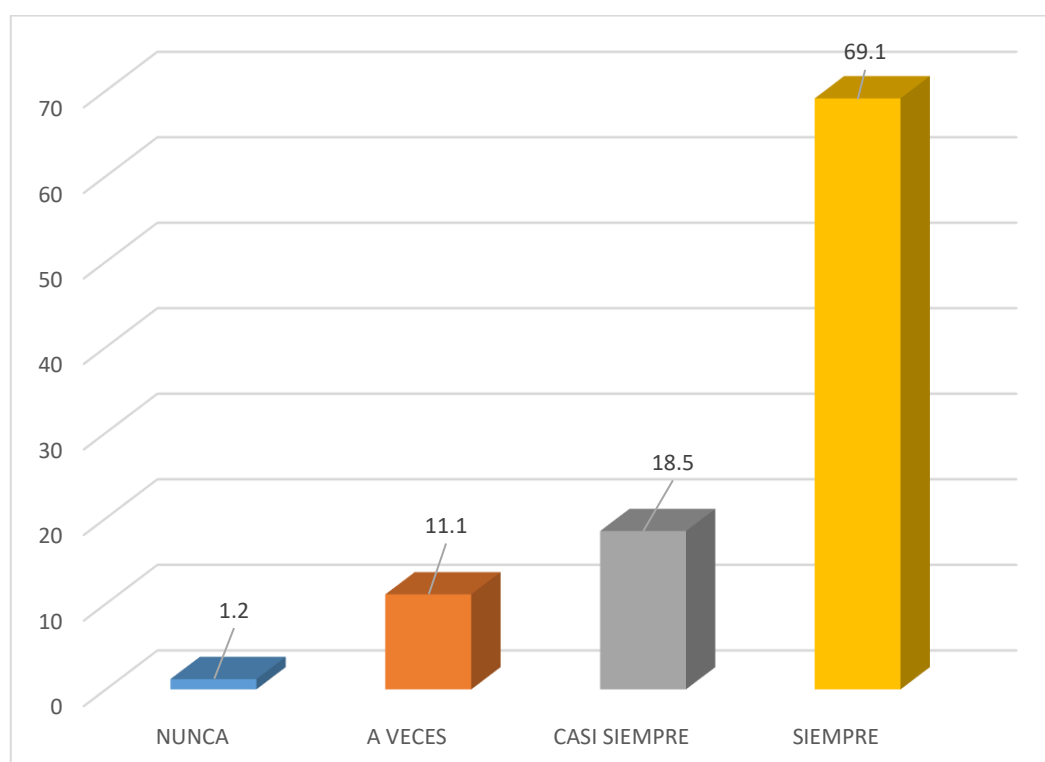
### III.- RESULTADOS

Tablas 1

¿Considera Usted que cada empresa familiar debe diseñar su estructura de gobierno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	9	11,1	11,1	12,3
	CASI SIEMPRE	15	18,5	18,5	30,9
	SIEMPRE	56	69,1	69,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 01



### INTERPRETACIÓN

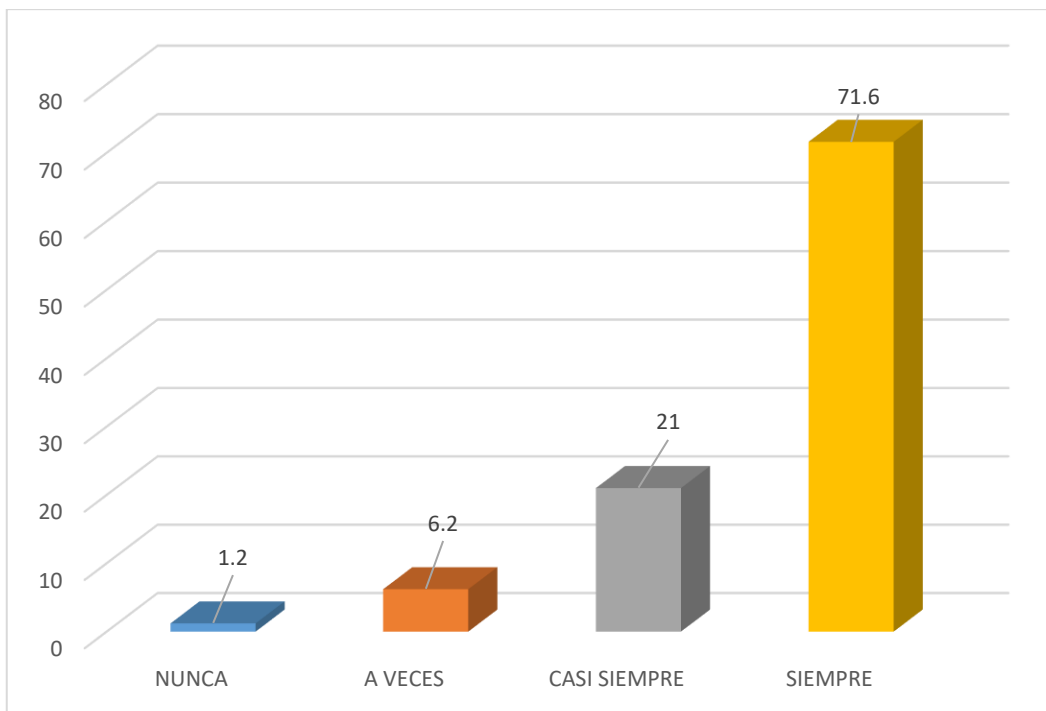
La tabla N° 1.- Del total de encuestados podemos decir que opina que siempre 69.1% se debe diseñar una estructura de gobierno de las empresas familiares, donde un 18.5% opina que casi siempre se da, seguido de un 11.1% a veces y un 1.2 que opinan que nunca se da.

Tabla 2

¿Considera Usted que se debe investigar porque las empresas familiares se ven afectadas en la crisis interna que limitan su posibilidad de continuar con su desarrollo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	5	6,2	6,2	7,4
	CASI SIEMPRE	17	21,0	21,0	28,4
	SIEMPRE	58	71,6	71,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 2



## INTERPRETACIÓN

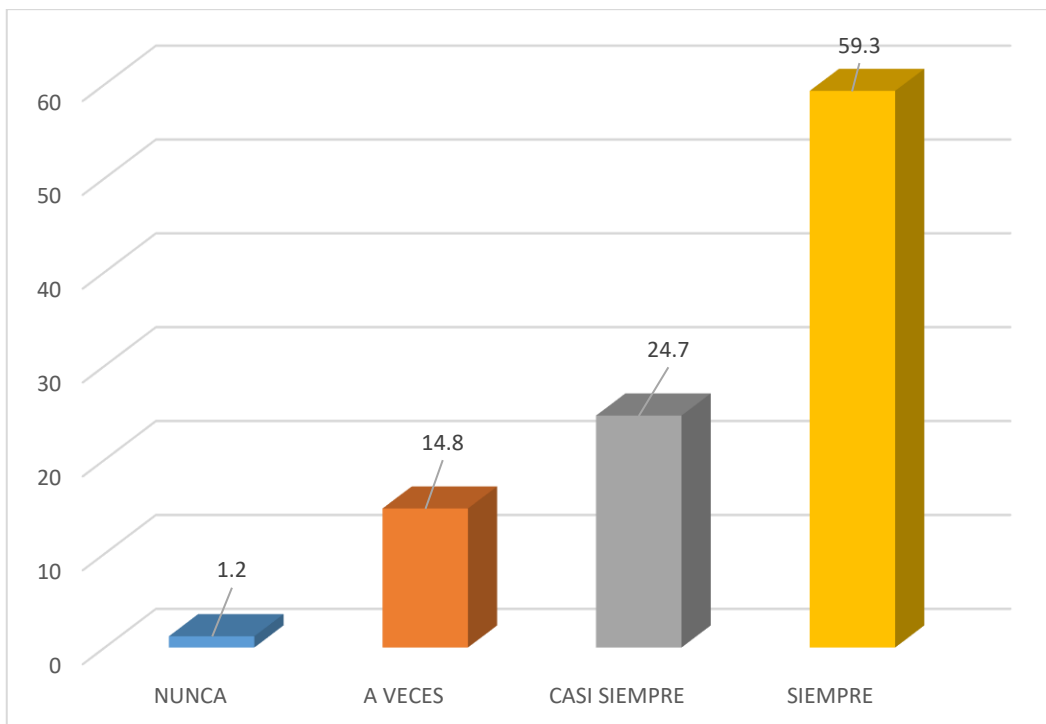
De la tabla N° 02.- En cuando a la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 71.6%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 6.2% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto a si las familias se ven afectadas en la crisis interna donde puedan limitar su desarrollo.

Tabla 3

Creed usted que el desarrollo de la propuesta de un gobierno corporativo es eficaz en su aplicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	12	14,8	14,8	16,0
	CASI SIEMPRE	20	24,7	24,7	40,7
	SIEMPRE	48	59,3	59,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 3



### INTERPRETACIÓN

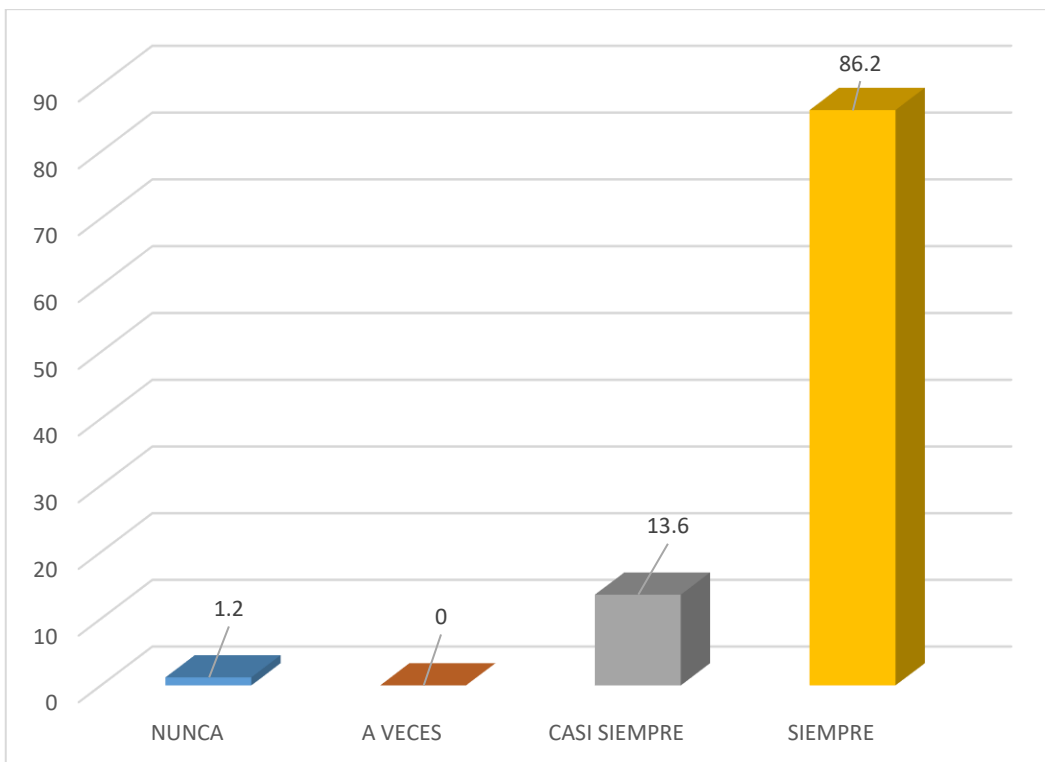
De la tabla N° 03.- En cuanto al desarrollo de la propuesta de un gobierno corporativo es eficaz en su aplicación encontramos los siguientes resultados donde la respuesta de SIEMPRE con 59.3%, CASI SIEMPRE con un 24.7%, donde el A VECES tiene 14.8% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%

Tabla 4

¿Está de acuerdo usted que algunos de los miembros se encuentren trabajando en cargos directivos de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	0	0	0	0
	CASI SIEMPRE	11	13,6	13,6	14,8
	SIEMPRE	69	85,2	85,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 4



### INTERPRETACIÓN

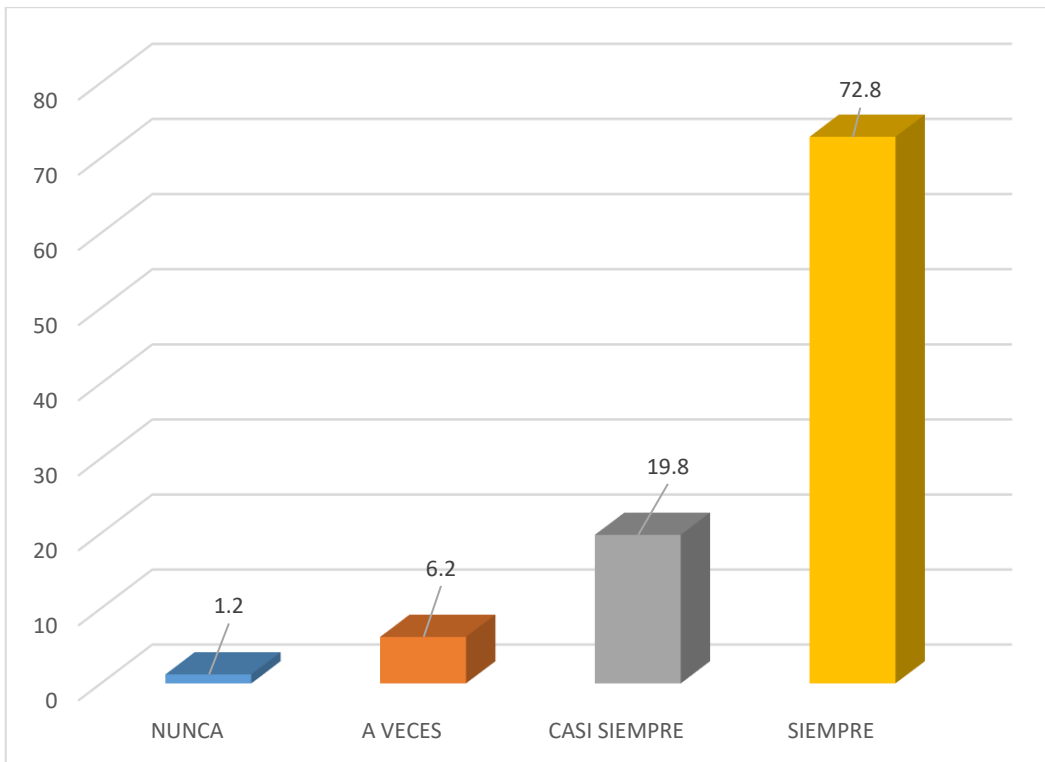
De la tabla N° 04.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 86.2%, CASI SIEMPRE con un 13.6%, donde el A VECES tiene 0% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto si algunos de los miembros se encuentren trabajando en cargos directivos de la empresa.

Tabla 5

Conoce usted cuales los principales procesos con los que cuenta la propuesta de un gobierno corporativo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	5	6,2	6,2	7,4
	CASI SIEMPRE	16	19,8	19,8	27,2
	SIEMPRE	59	72,8	72,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 5



### INTERPRETACIÓN

De la tabla N° 05.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 72.8%, CASI SIEMPRE con un 19.8%, donde el A VECES tiene 6.2% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% sobre las principales procesos que se desarrollaran dentro de la propuesta de gobierno.

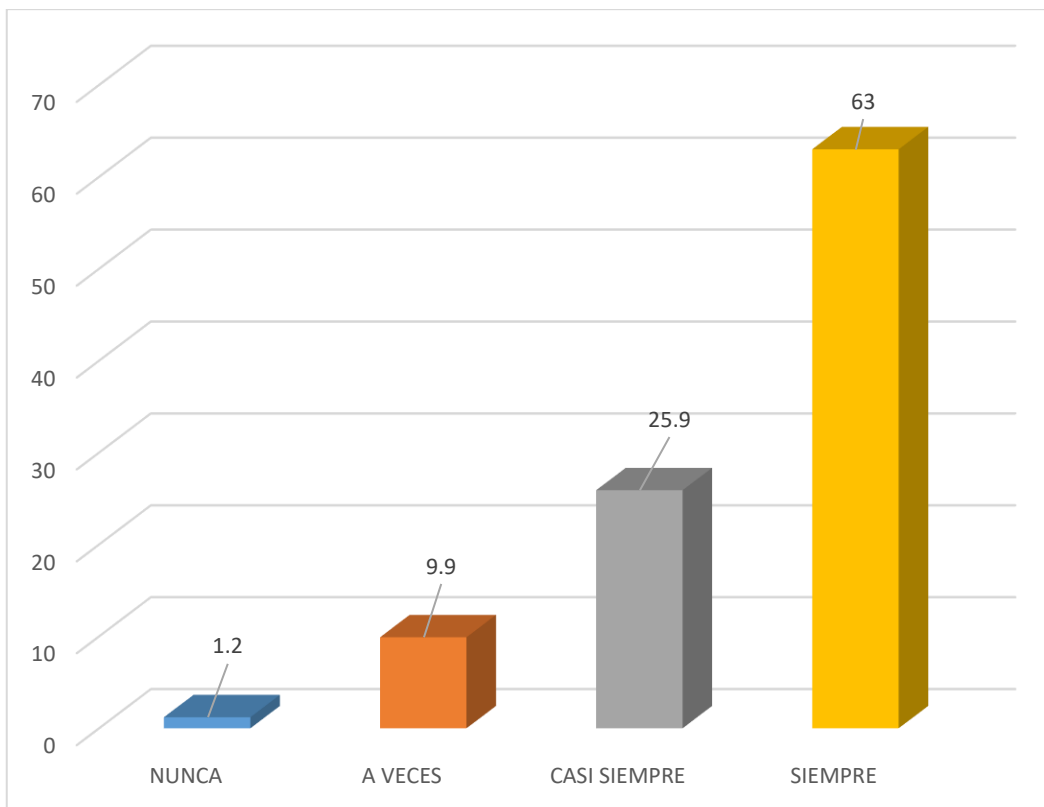


Tabla 6

Cree usted el crecimiento de una propuesta de gobierno corporativa se pueda lograr satisfactoriamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	8	9,9	9,9	11,1
	CASI SIEMPRE	21	25,9	25,9	37,0
	SIEMPRE	51	63,0	63,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 6



### INTERPRETACIÓN

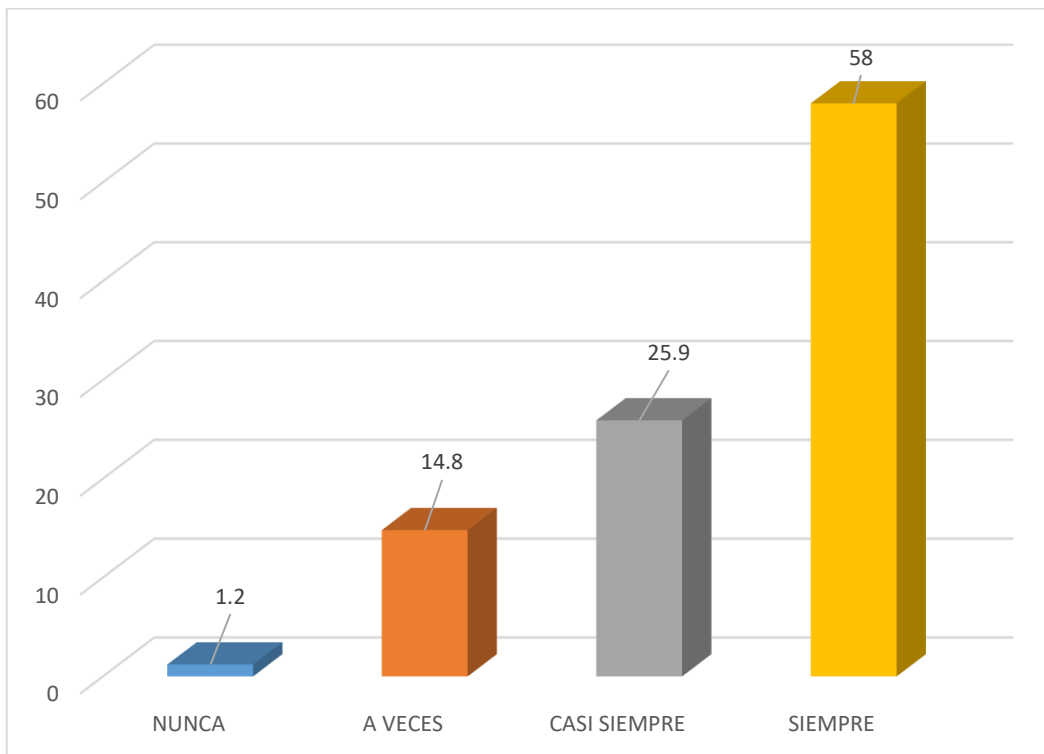
De la tabla N° 06.- En cuanto si existe una propuesta de gobierno corporativa satisfactoria, el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 63%, CASI SIEMPRE con un 25.9%, donde el A VECES tiene 9.9% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

Tabla 7

Considera Usted que el gobierno corporativo constituye un modelo para el crecimiento de las empresas familiares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	12	14,8	14,8	16,0
	CASI SIEMPRE	21	25,9	25,9	42,0
	SIEMPRE	47	58,0	58,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 7



### INTERPRETACIÓN

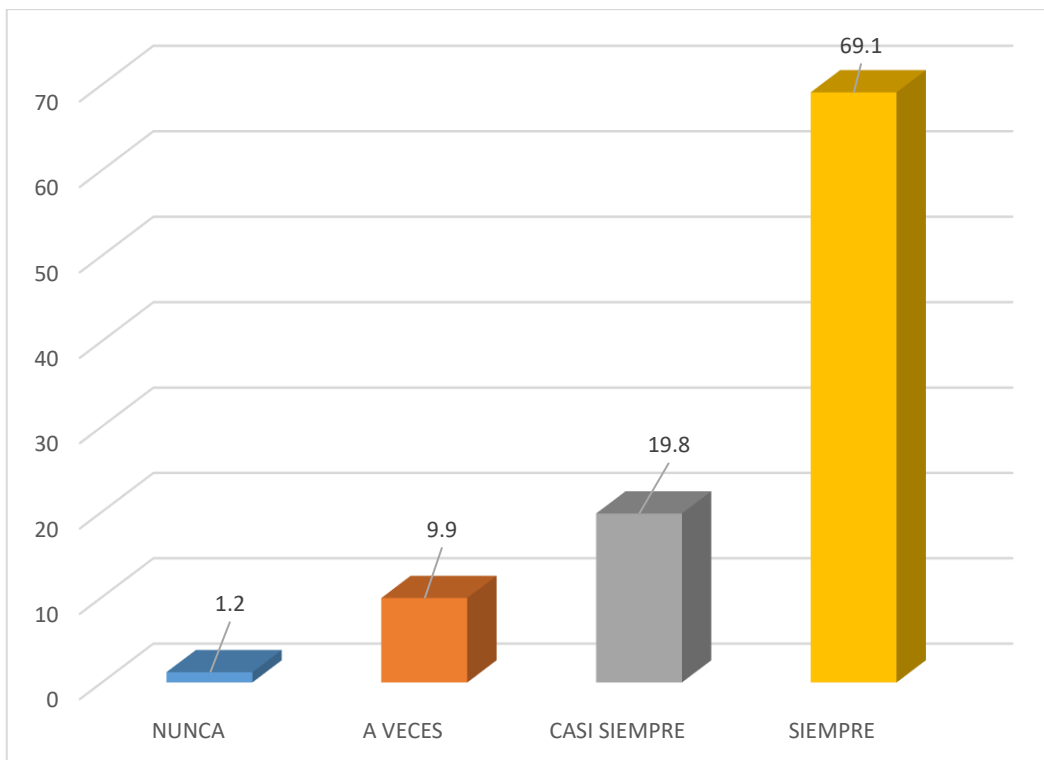
De la tabla N° 07.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 58%, CASI SIEMPRE con un 25.9%, donde el A VECES tiene 14.8% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% si es que el gobierno corporativo constituye un modelo para el crecimiento de las empresas familiares.

Tabla 8

Cree usted que la proposición planteada sobre la elaboración de un gobierno corporativo se realiza con transparencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	8	9,9	9,9	11,1
	CASI SIEMPRE	16	19,8	19,8	30,9
	SIEMPRE	56	69,1	69,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 8



### INTERPRETACIÓN

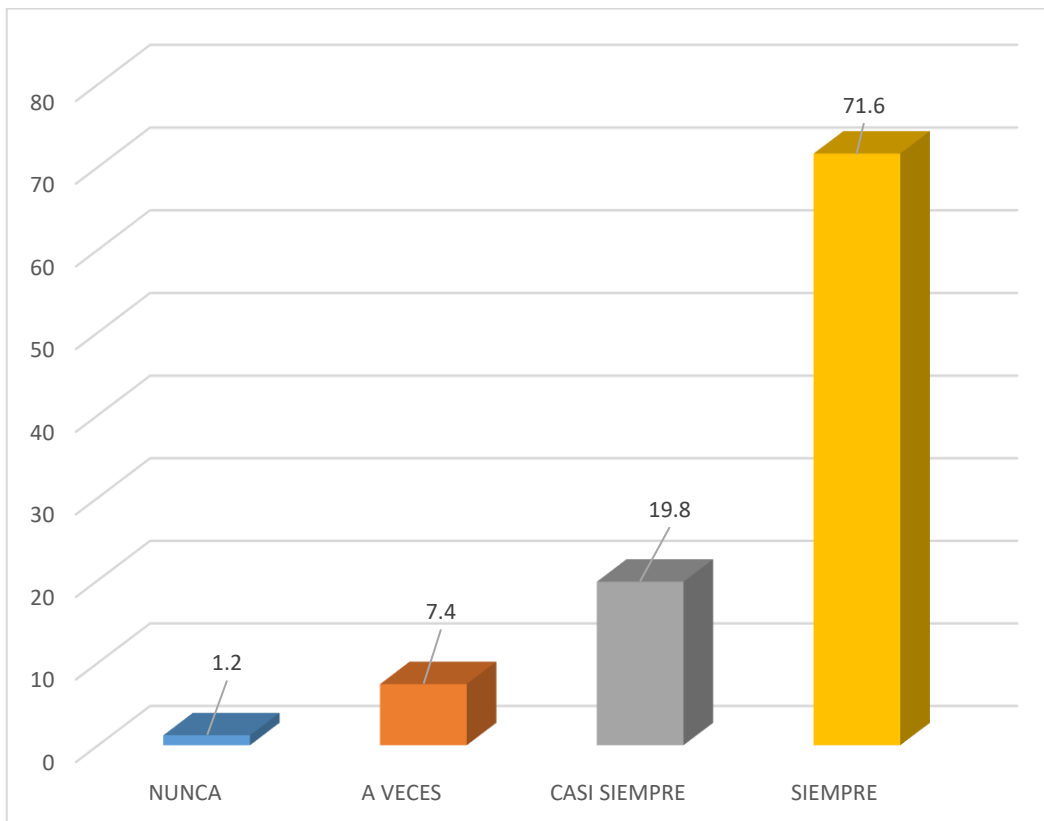
De la tabla N° 08.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 69.1%, CASI SIEMPRE con un 19.8%, donde el A VECES tiene 9.9% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto a la proposición que plantea en cuanto a la elaboración de un gobierno corporativo con transparencia.

Tabla 9

¿Considera Usted que el gobierno corporativo es un modelo que mantiene la armonía entre los socios de la empresa y los miembros de la familia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
A VECES	6	7,4	7,4	8,6
CASI SIEMPRE	16	19,8	19,8	28,4
SIEMPRE	58	71,6	71,6	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Figura 9



### INTERPRETACIÓN

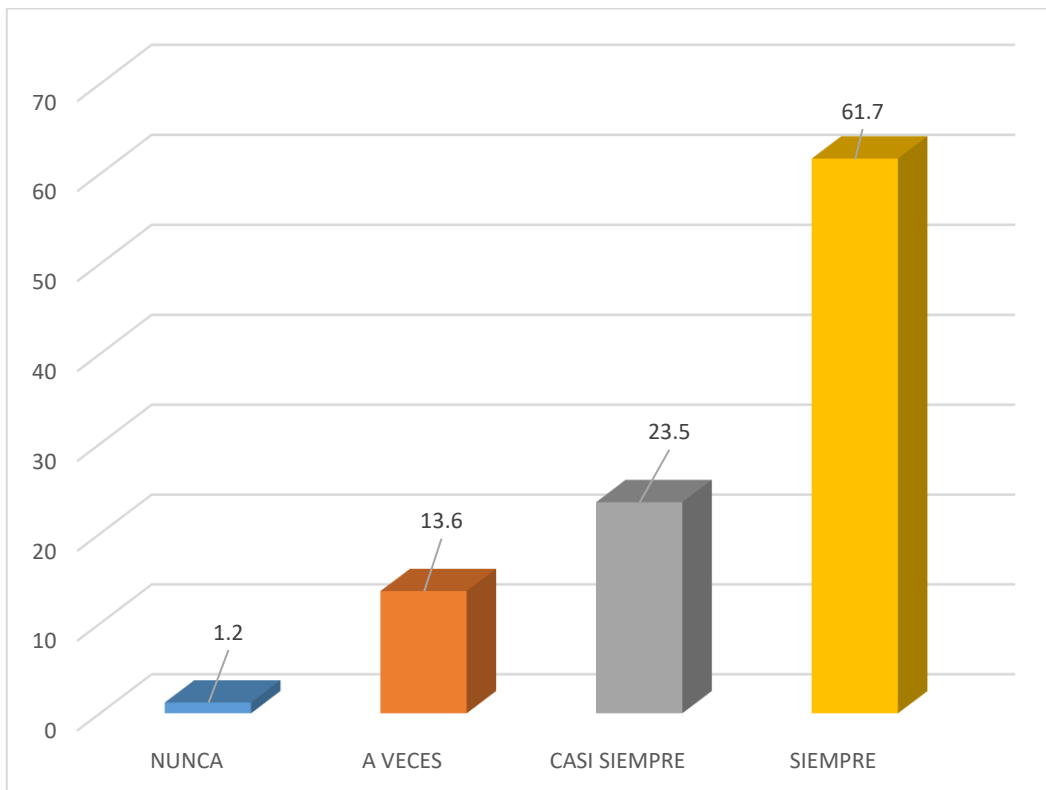
De la tabla N° 09.- Según la pregunta formulada si es que el gobierno corporativo es un modelo que mantiene la armonía entre los socios de la empresa y los miembros de la familia es así que el mayor porcentaje es 71.6% opinan que SIEMPRE 19.8% CASI SIEMPRE, 7.4% dicen A VECES y encontrándose así que el más bajo es 1.2%.

Tabla 10

Cree usted que dentro de la organización se labora con solidez y transparencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	11	13,6	13,6	14,8
	CASI SIEMPRE	19	23,5	23,5	38,3
	SIEMPRE	50	61,7	61,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 10



### INTERPRETACIÓN

De la tabla N° 10.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 61.7%, CASI SIEMPRE con un 23.5%, donde el A VECES tiene 13.6% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% sobre si existe una ambiente con solidez y transparencia de las labores dentro de la organización.

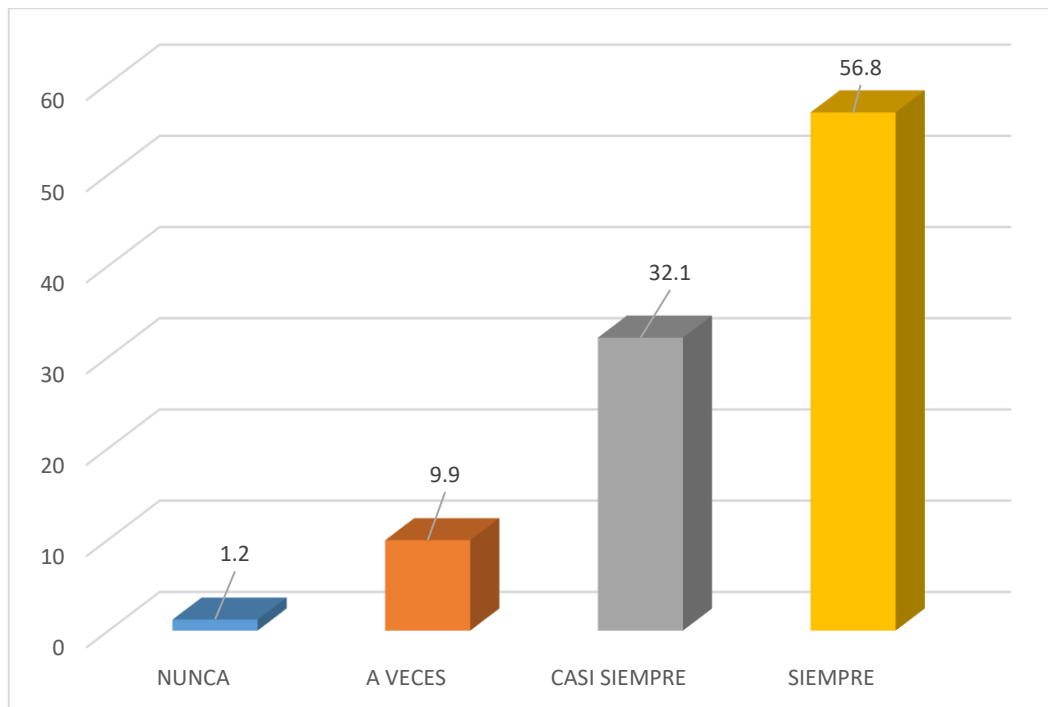
## Variable 2: EMPRESAS FAMILIARES

Tabla 11

¿Cree usted, qué la realización de la Asamblea General de socios favorece al desempeño económico de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	8	9,9	9,9	11,1
	CASI SIEMPRE	26	32,1	32,1	43,2
	SIEMPRE	46	56,8	56,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 11



### INTERPRETACIÓN

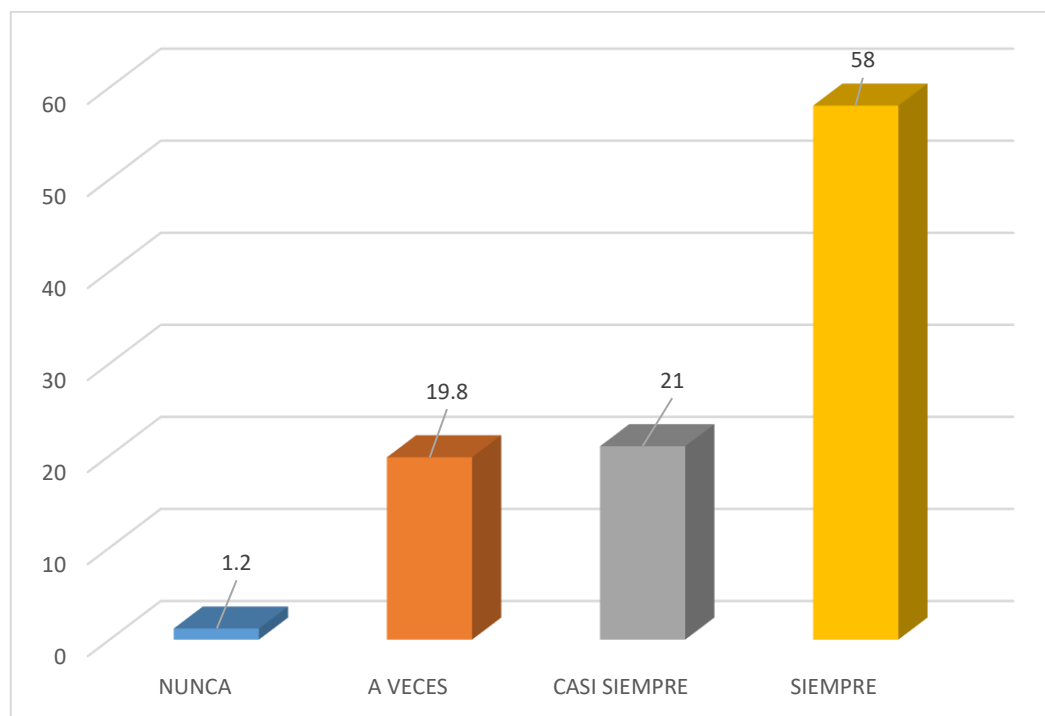
De la tabla N° 11.- En cuando a la variable 2 en su dimensión sobre la realización de la asamblea de los socios favorecen el desempeño económicos dentro de la empresa podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 56.8%, CASI SIEMPRE con un 32.1%, donde el A VECES tiene 9.9% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

Tabla 12

¿Cree usted, qué la realización del consejo de familia contribuye con la unión, el bienestar y la armonía familiar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	16	19,8	19,8	21,0
	CASI SIEMPRE	17	21,0	21,0	42,0
	SIEMPRE	47	58,0	58,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 12



### INTERPRETACIÓN

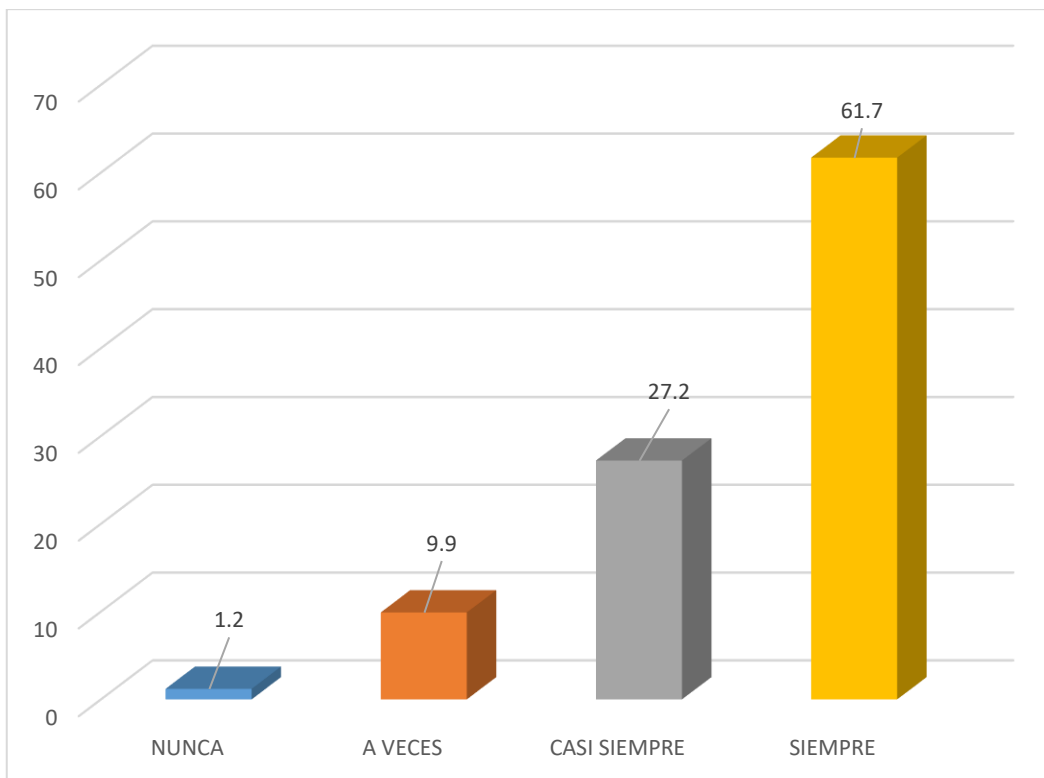
De la tabla N° 12.- Según la pregunta formulada sobre la realización del consejo de familia contribuye con la unión, el bienestar y la armonía familiar podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 58%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 19.8% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

Tabla 13

¿Considera Usted, que las empresas familiares practican el buen gobierno en el ejercicio de sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	8	9,9	9,9	11,1
	CASI SIEMPRE	22	27,2	27,2	38,3
	SIEMPRE	50	61,7	61,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 13



### INTERPRETACIÓN

De la tabla N° 13.- Según la pregunta formulada sobre las empresas familiares practican el buen gobierno en el ejercicio de sus actividades, podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 61.7%, CASI SIEMPRE con un 27.2%, donde el A VECES tiene 9.9% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

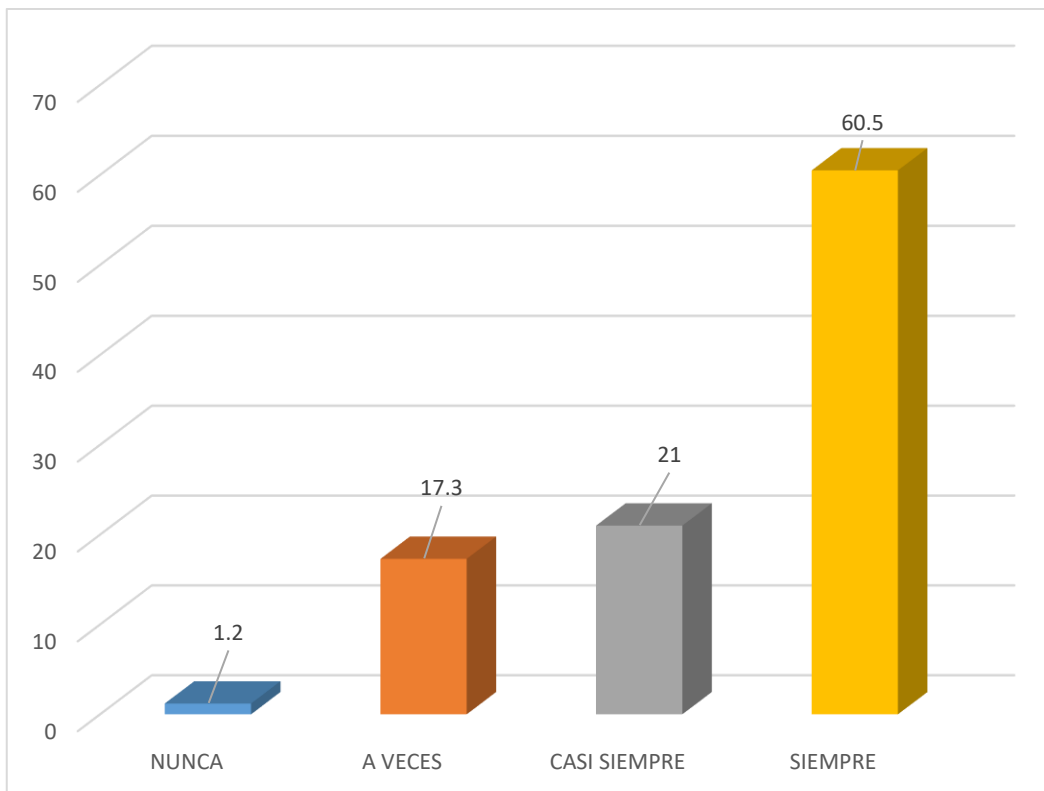


Tabla 14

¿Conoce Usted, las causas por las que las empresas familiares no han creado un Consejo de Familia como órgano de decisión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	14	17,3	17,3	18,5
	CASI SIEMPRE	17	21,0	21,0	39,5
	SIEMPRE	49	60,5	60,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 14



### INTERPRETACIÓN

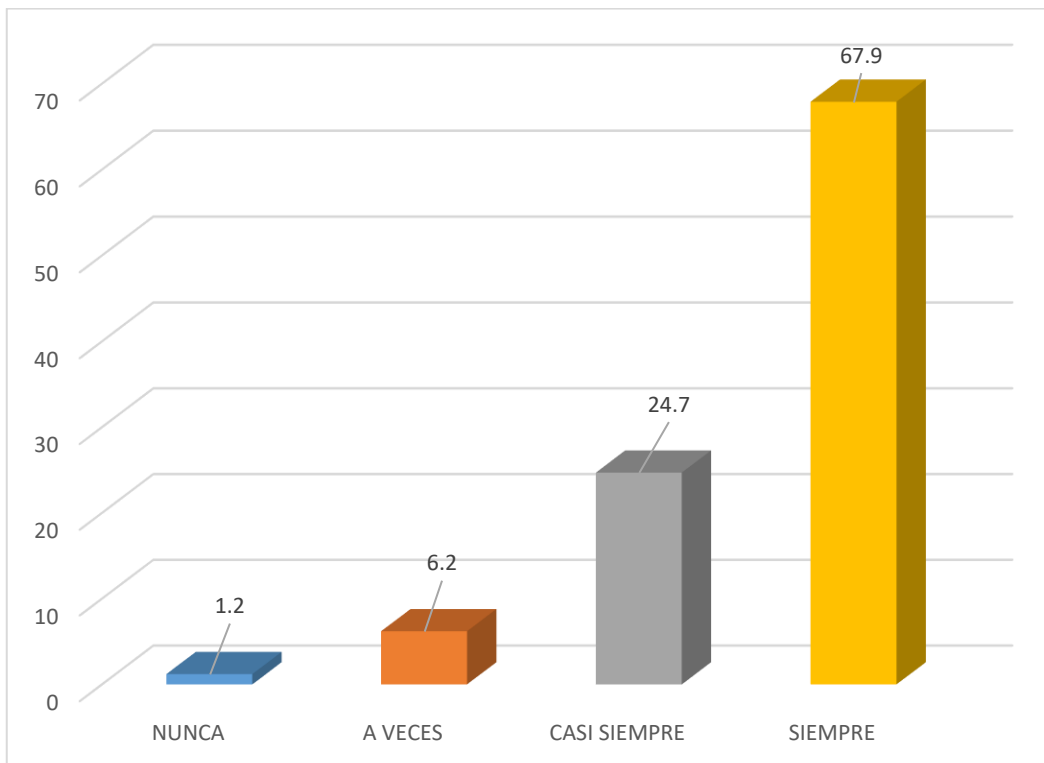
De la tabla N° 14.- Según la pregunta formulada, podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 60.5%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 17.3% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto las causas por las que las empresas familiares no han creado un Consejo de Familia como órgano de decisión.

Tabla 15

¿Cree que la Junta Directiva contribuye en el desempeño económico de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	5	6,2	6,2	7,4
	CASI SIEMPRE	20	24,7	24,7	32,1
	SIEMPRE	55	67,9	67,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 15



### INTERPRETACIÓN

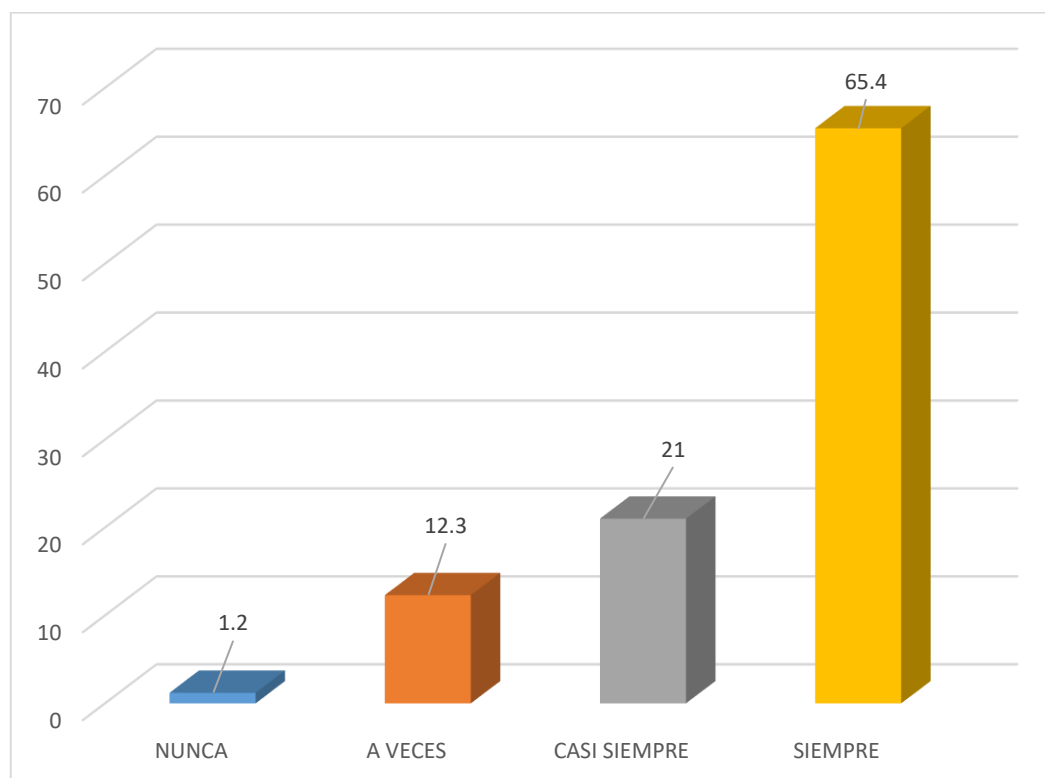
De la tabla N° 15.- Según la pregunta formulada, podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 67.9%, CASI SIEMPRE con un 24.7%, donde el A VECES tiene 6.2% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto si la Junta Directiva contribuye en el desempeño económico de la empresa.

Tabla 16

¿Considera usted, qué la implementación de la Junta Directiva contribuye a la unión, el bienestar y la armonía familiar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	10	12,3	12,3	13,6
	CASI SIEMPRE	17	21,0	21,0	34,6
	SIEMPRE	53	65,4	65,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 16



### INTERPRETACIÓN

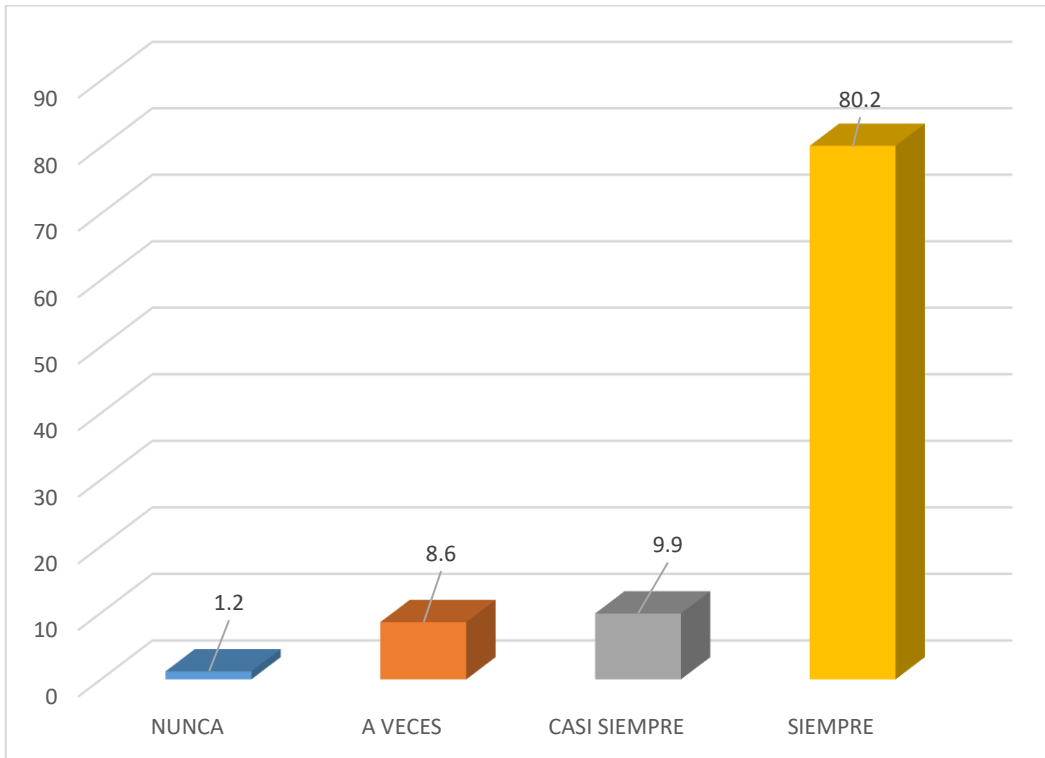
De la tabla N° 16.- Según la pregunta formulada, podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 65.4%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 12.3% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto a la implementación de la Junta Directiva contribuye a la unión, el bienestar y la armonía familiar

Tabla 17

¿Considera usted, qué la frecuencia de las reuniones de la Junta Directiva contribuye a la unión, el bienestar y la armonía de la familia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
A VECES	7	8,6	8,6	9,9
CASI SIEMPRE	8	9,9	9,9	19,8
SIEMPRE	65	80,2	80,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Figura 17



### INTERPRETACIÓN

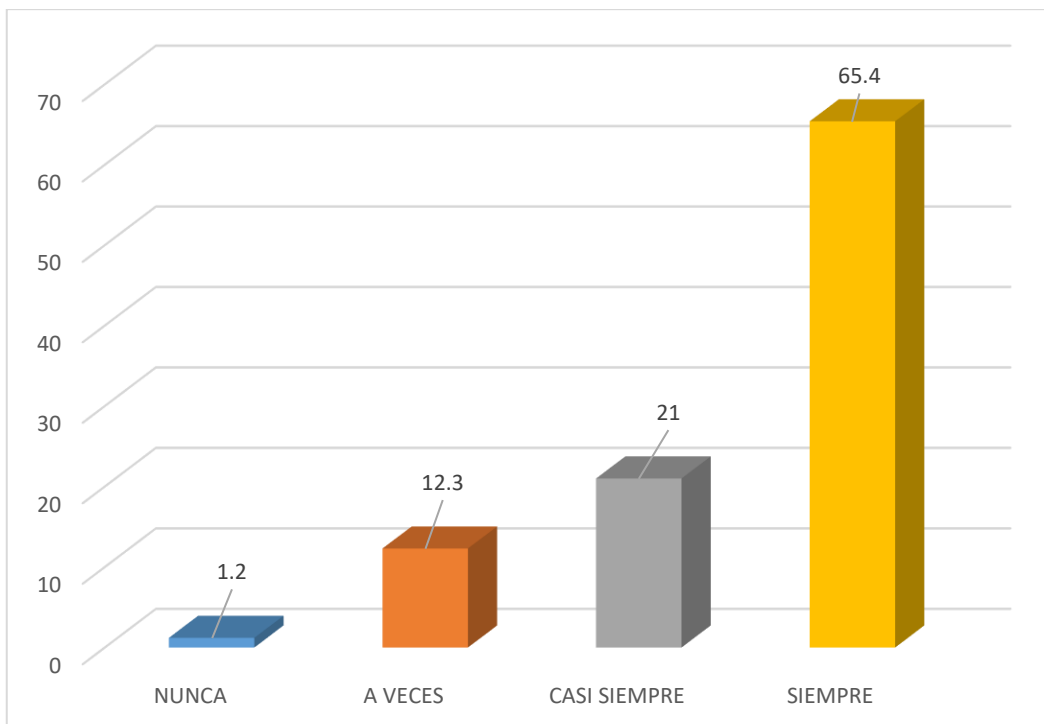
De la tabla N° 17.- Según la pregunta formulada sobre si la frecuencia de las reuniones de la Junta Directiva contribuyen a la unión, el bienestar y la armonía de la familia podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 80.2%, CASI SIEMPRE con un 9.9%, donde el A VECES tiene 8.6% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

Tabla 18

¿Considera usted que los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia con la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	10	12,3	12,3	13,6
	CASI SIEMPRE	17	21,0	21,0	34,6
	SIEMPRE	53	65,4	65,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 18



### INTERPRETACIÓN

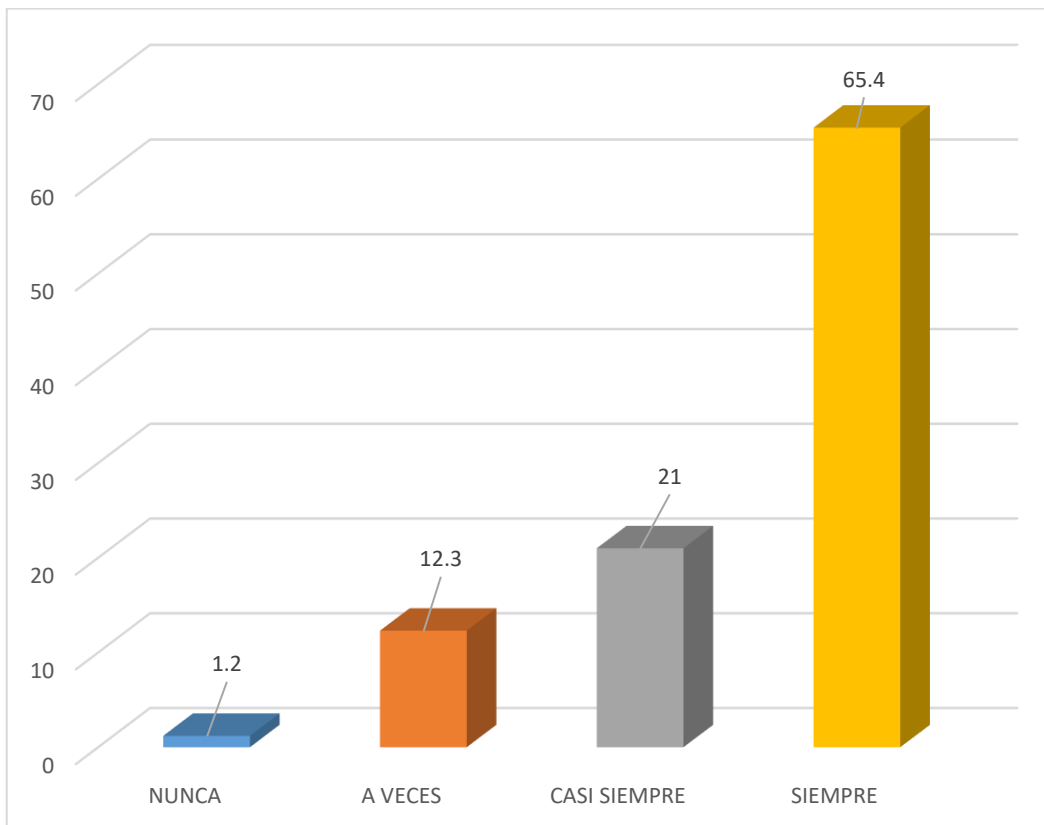
De la tabla N° 18.- Según la pregunta formulada sobre sí los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia con la empresa podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 65.4%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 12.3% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

Tabla 19

¿Cree usted que los miembros de la familia consideran el éxito de la empresa como propio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	10	12,3	12,3	13,6
	CASI SIEMPRE	17	21,0	21,0	34,6
	SIEMPRE	53	65,4	65,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 19



### INTERPRETACIÓN

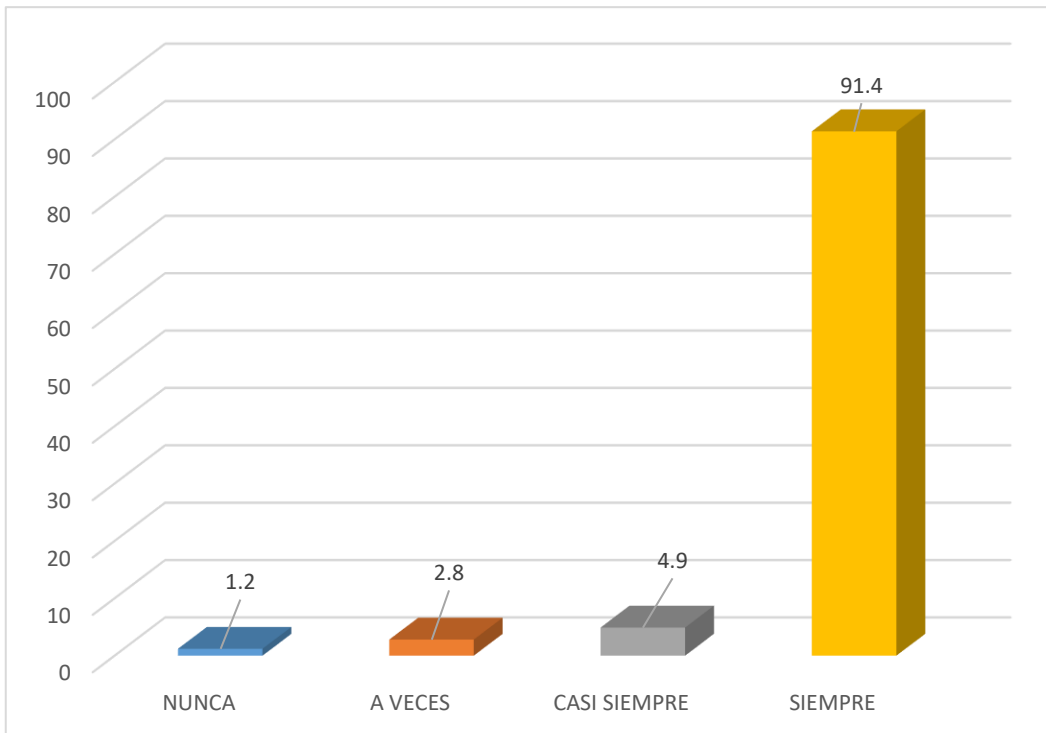
De la tabla N° 19.- Según la pregunta formulada sobre si los miembros de la familia consideran el éxito de la empresa como propio, podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 65.4%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 12.3% encontrándose así que el NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

Tabla 20

¿Cree usted que los miembros de la familia se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa familiar como propietarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2	1,2
	A VECES	2	2,5	2,5	3,7
	CASI SIEMPRE	4	4,9	4,9	8,6
	SIEMPRE	74	91,4	91,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 20



**INTERPRETACIÓN:**

De la tabla N° 20.- Según la pregunta formulada sobre sí los miembros de la familia se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa familiar como propietarios, podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 91.4%, CASI SIEMPRE con un 4.9%, donde el A VECES tiene 2.8% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Prueba de rho de spearman

### Correlaciones

		PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO	EMPRESAS FAMILIARES
PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO	Correlación de Pearson	1	,392
	Sig. (bilateral)		,149
	N	15	15
EMPRESAS FAMILIARES	Correlación de Pearson	,392	1
	Sig. (bilateral)	,149	
	N	15	15

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

Si existe correlación entre las variables en estudio.

### PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INICIO	14	93,3	93,3	93,3
	REGULAR	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### D1.- EJERCICIO DE SUS ACTIVIDADES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INICIO	12	80,0	80,0	80,0
	REGULAR	1	6,7	6,7	86,7
	BUENO	1	6,7	6,7	93,3
	4	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### D2.- GESTIÓN



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INICIO	11	73,3	73,3	73,3
	REGULAR	3	20,0	20,0	93,3
	BUENO	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### D3.- ORGANIZACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INICIO	7	46,7	46,7	46,7
	REGULAR	6	40,0	40,0	86,7
	BUENO	1	6,7	6,7	93,3
	4	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### EMPRESAS FAMILIARES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INICIO	14	93,3	93,3	93,3
	REGULAR	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### D1. CONSEJO DE FAMILIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INICIO	11	73,3	73,3	73,3
	REGULAR	3	20,0	20,0	93,3
	BUENO	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### D2.- ACCIONISTAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INICIO	13	86,7	86,7	86,7
	REGULAR	1	6,7	6,7	93,3
	BUENO	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### D3.- FAMILIA COMO PROPIETARIA

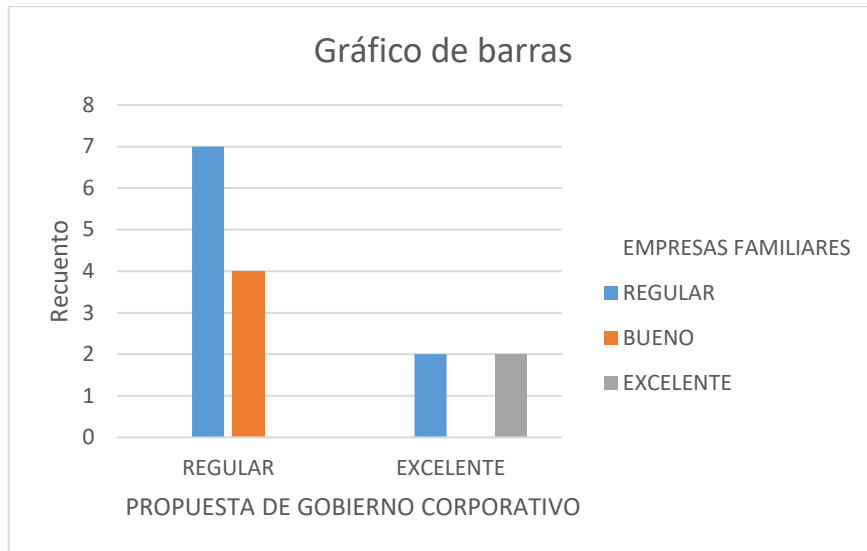
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INICIO	9	60,0	60,0	60,0
	REGULAR	4	26,7	26,7	86,7
	BUENO	1	6,7	6,7	93,3
	4	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### Tablas cruzadas

#### Tabla cruzada PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO\*EMPRESAS FAMILIARES

Recuento

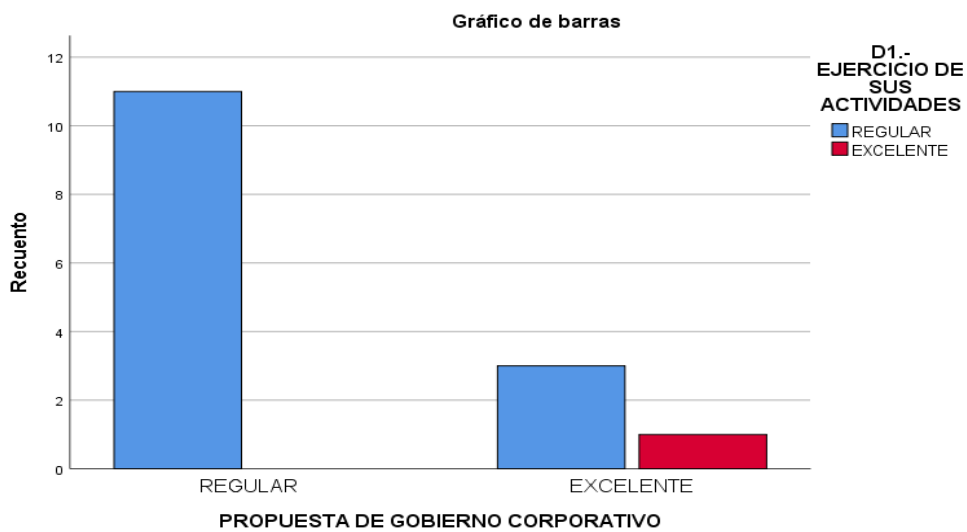
		EMPRESAS FAMILIARES			Total
		REGULA		EXCELENT	
		R	BUENO	E	
PROPUESTA DE	REGULAR	7	4	0	11
GOBIERNO	EXCELENT	2	0	2	4
CORPORATIVO	E				
Total		9	4	2	15



**Tabla cruzada PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO\*D1.-  
EJERCICIO DE SUS ACTIVIDADES**

Recuento

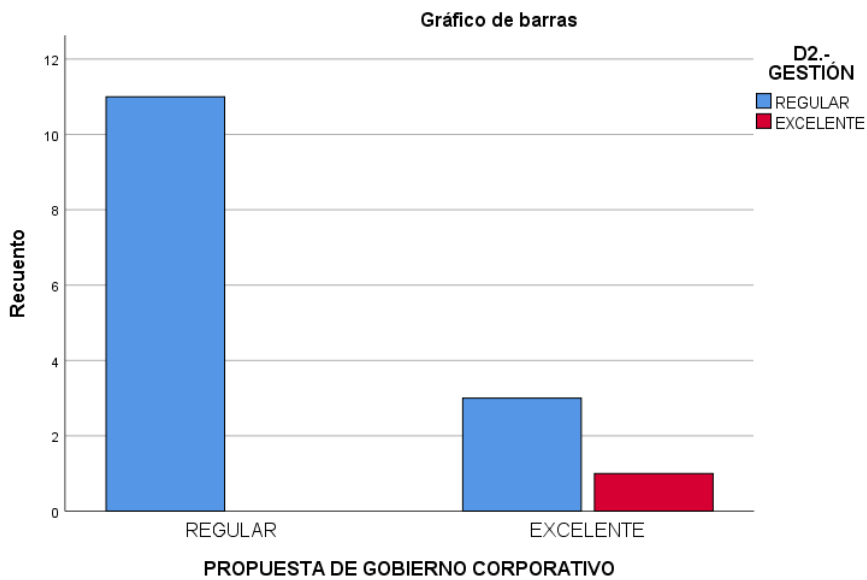
		D1.- EJERCICIO DE SUS ACTIVIDADES		Total
		REGULAR	EXCELENTE	
PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO	REGULAR	11	0	11
	EXCELENTE	3	1	4
Total		14	1	15



**Tabla cruzada PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO\*D2.-  
GESTIÓN**

Recuento

		D2.- GESTIÓN		Total
		REGULA R	EXCELENT E	
PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO	REGULAR	11	0	11
	EXCELENT E	3	1	4
Total		14	1	15



**Resumen de procesamiento de casos**

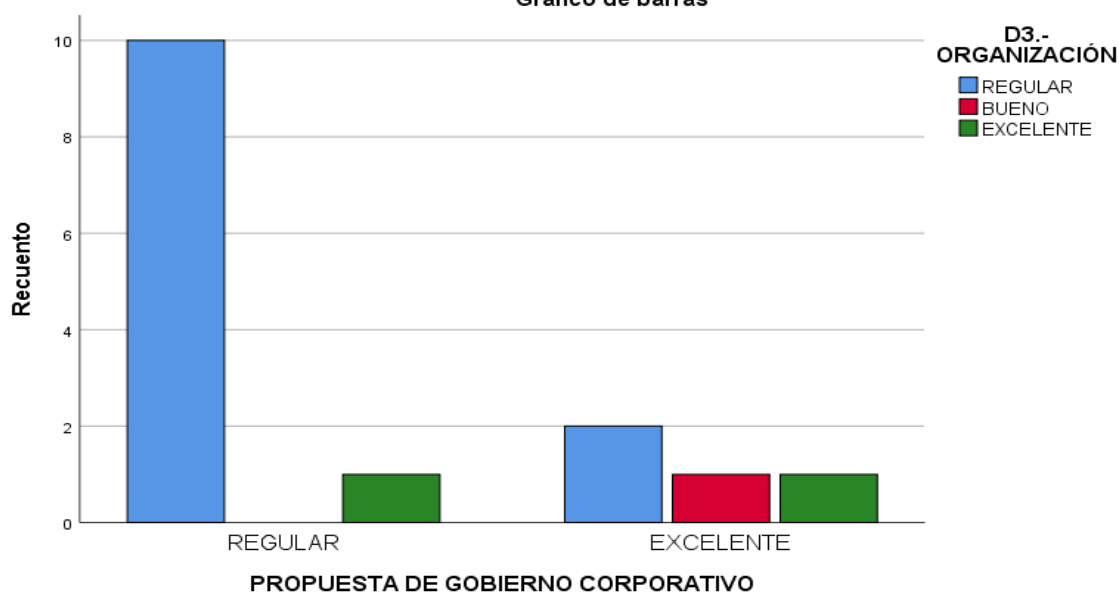
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO * D3.- ORGANIZACIÓN	15	100,0%	0	0,0%	15	100,0%

**Tabla cruzada PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO\*D3.-  
ORGANIZACIÓN**

Recuento

		D3.- ORGANIZACIÓN			Total
		REGULA	BUENO	EXCELENT	
		R		E	
PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO	REGULAR	10	0	1	11
	EXCELENT E	2	1	1	4
Total		12	1	2	15

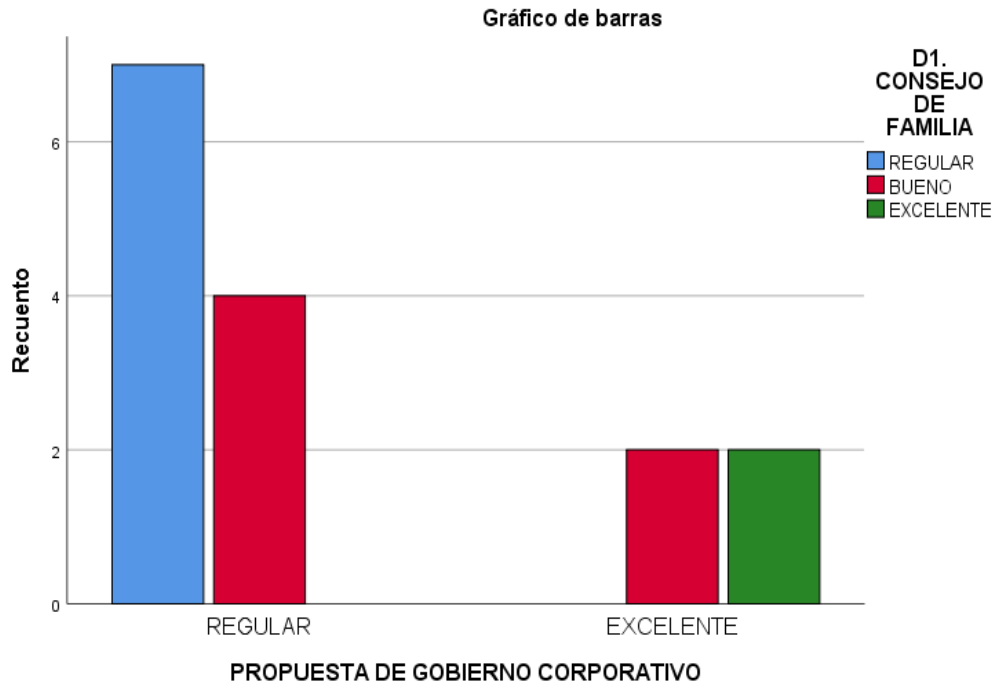
Gráfico de barras



**Tabla cruzada PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO\*D1. CONSEJO DE  
FAMILIA**

Recuento

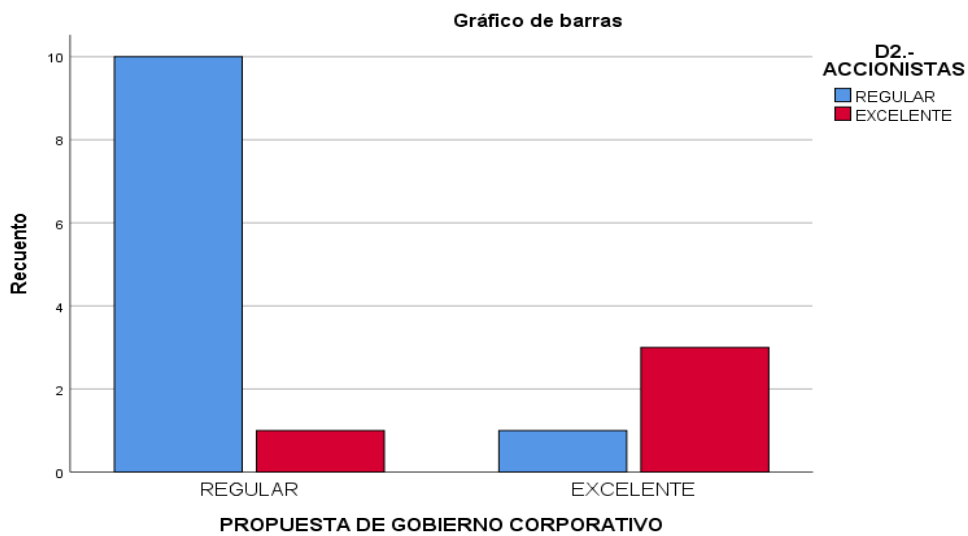
		D1. CONSEJO DE FAMILIA			Total
		REGULA	BUENO	EXCELENT	
		R		E	
PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO	REGULAR	7	4	0	11
	EXCELENT E	0	2	2	4
Total		7	6	2	15



**Tabla cruzada PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO\*D2.- ACCIONISTAS**

Recuento

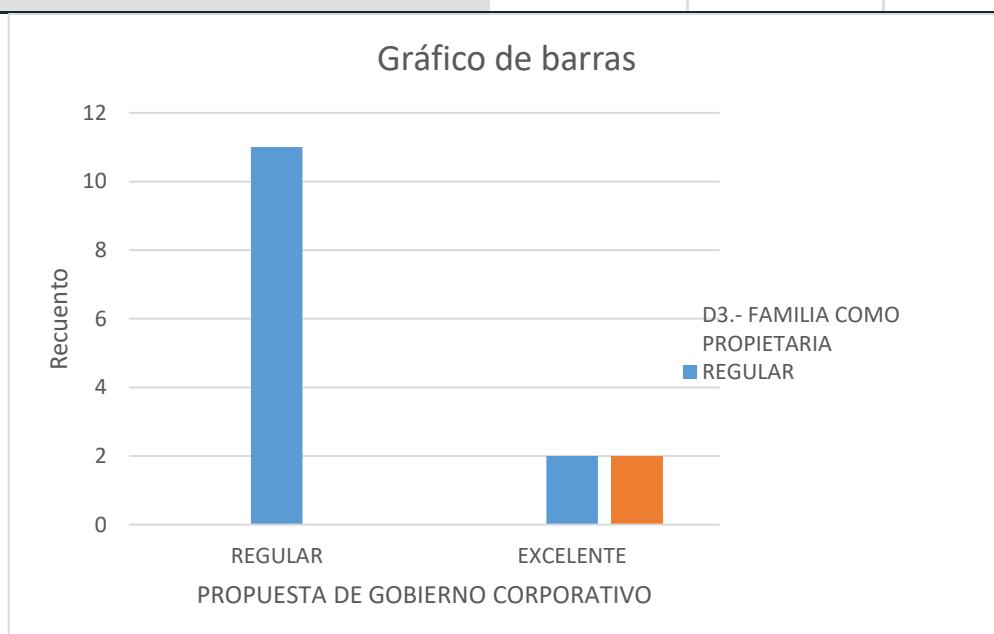
		D2.- ACCIONISTAS		Total
		REGULAR	EXCELENTE	
PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO	REGULAR	10	1	11
	EXCELENTE	1	3	4
Total		11	4	15



**Tabla cruzada PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO\*D3.- FAMILIA  
COMO PROPIETARIA**

Recuento

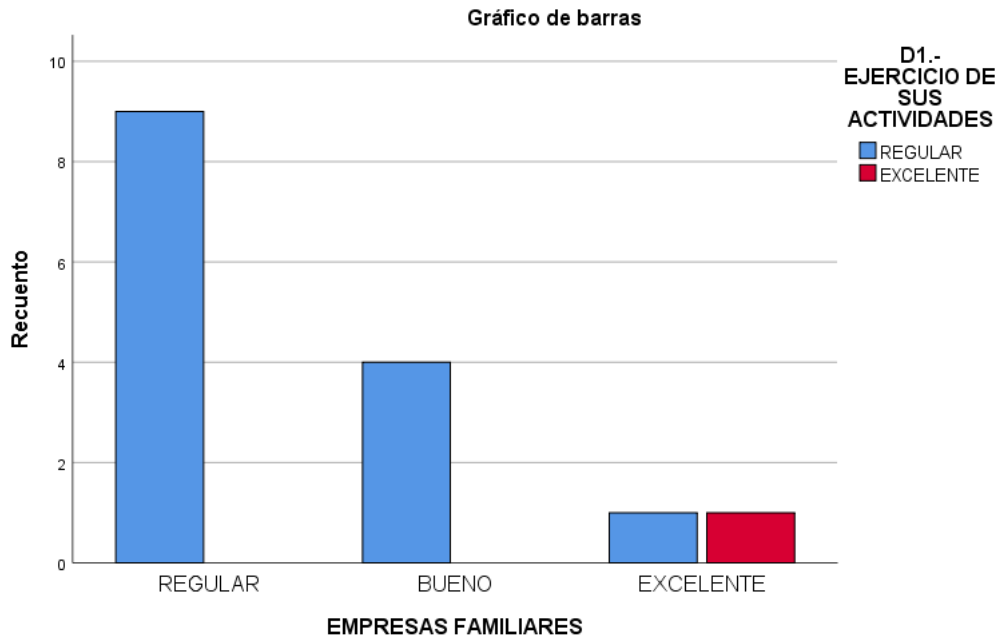
		D3.- FAMILIA COMO PROPIETARIA		Total
		REGULAR	EXCELENTE	
PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO	REGULAR	11	0	11
	EXCELENTE	2	2	4
Total		13	2	15



**Tabla cruzada EMPRESAS FAMILIARES\*D1.- EJERCICIO DE SUS  
ACTIVIDADES**

Recuento

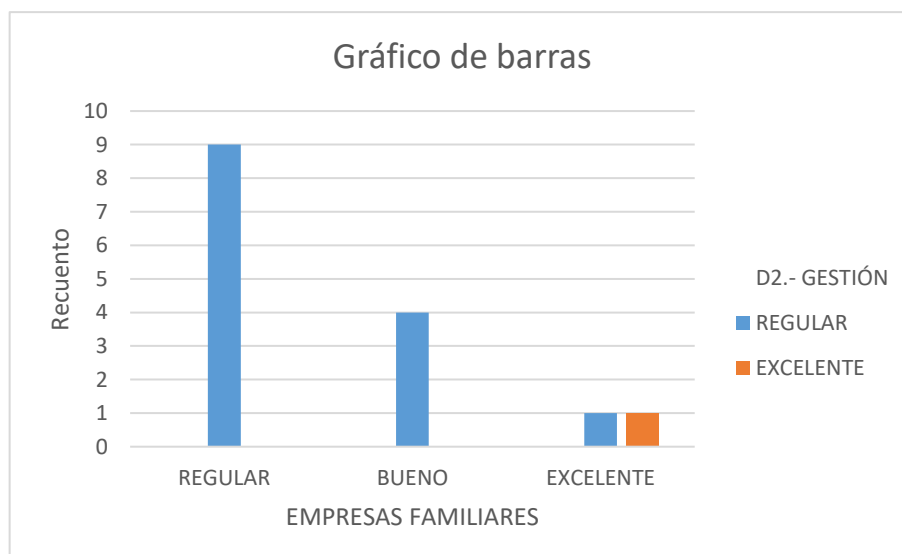
		D1.- EJERCICIO DE SUS ACTIVIDADES		Total
		REGULAR	EXCELENTE	
EMPRESAS FAMILIARES	REGULAR	9	0	9
	BUENO	4	0	4
	EXCELENTE	1	1	2
Total		14	1	15



**Tabla cruzada EMPRESAS FAMILIARES\*D2.- GESTIÓN**

Recuento

		D2.- GESTIÓN		Total
		REGULA R	EXCELENT E	
EMPRESAS FAMILIARES	REGULAR	9	0	9
	BUENO	4	0	4
	EXCELENTE	1	1	2
Total		14	1	15



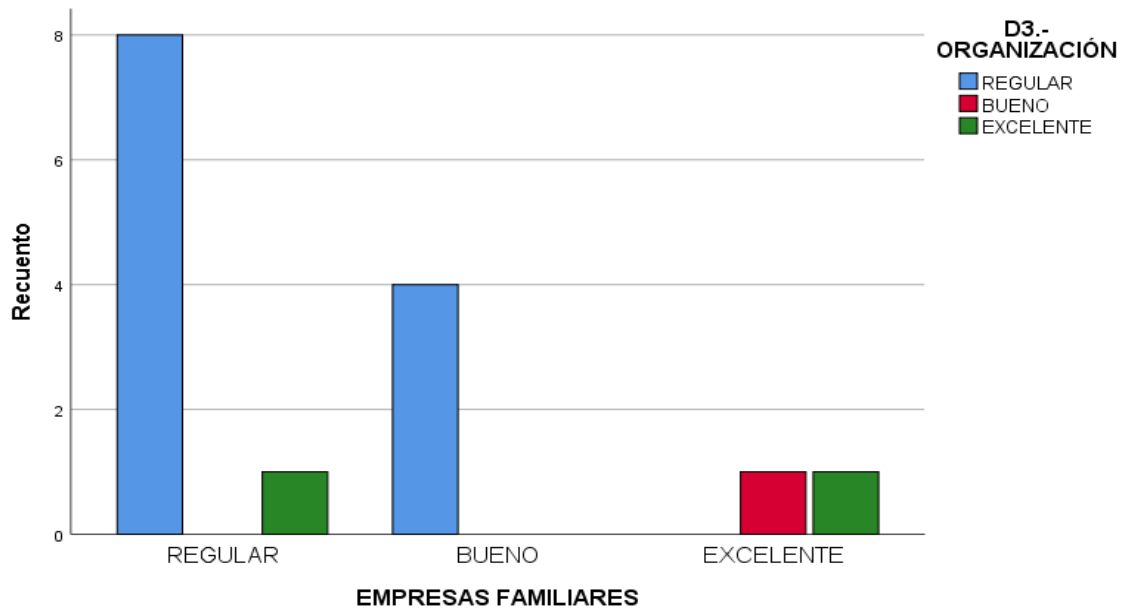


### Tabla cruzada EMPRESAS FAMILIARES\*D3.- ORGANIZACIÓN

Recuento

		D3.- ORGANIZACIÓN			Total
		REGULA	BUENO	EXCELENT	
		R		E	
EMPRESAS	REGULAR	8	0	1	9
FAMILIARES	BUENO	4	0	0	4
	EXCELENTE	0	1	1	2
Total		12	1	2	15

Gráfico de barras



#### **IV.- DISCUSIÓN**

La presente investigación se basó en un estudio múltiple de casos, que se considera como la metodología de mayor aplicación para la consecución de los objetivos planteados en la investigación, debido a que permite estudiar un fenómeno poco estudiado en Perú generando una mayor aproximación a la realidad de su contexto. La selección de los casos estudiados se realizó mediante muestreo teórico, escogiéndose aquellos que representaron la mayor oportunidad de aprendizaje del fenómeno estudiado, ya que se consideran empresas con alto reconocimiento en la calidad de sus productos y servicios a nivel local, regional, nacional e internacional.

El objetivo de este estudio fue determinar porque las empresas familiares no implementan el modelo de Gobierno Corporativo en su gestión en nuestra provincia de Ica, en sus dimensiones ejercicio de sus actividades, gestión, organización, consejo de familia, familia como propietaria. Los hallazgos de esta investigación se desarrollarán a continuación para cada una de estas dimensiones de la investigación.

La tabla N° 1.- Del total de encuestados podemos decir que opina que siempre 69.1% se debe diseñar una estructura de gobierno de las empresas familiares, donde un 18.5% opina que casi siempre se da, seguido de un 11.1% a veces y un 1.2 que opinan que nunca se da.

De la tabla N° 02.- En cuando a la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 71.6%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 6.2% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto a si las familias se ven afectadas en la crisis interna donde puedan limitar su desarrollo

De la tabla N° 03.- En cuanto al desarrollo de la propuesta de un gobierno corporativo es eficaz en su aplicación encontramos los siguientes resultados donde la respuesta de SIEMPRE con 59.3%, CASI SIEMPRE con un 24.7%, donde el A VECES tiene 14.8% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%, en estudios similares, la distribución de los dividendos es una característica común entre las empresas estudiadas, resaltando que los miembros de las familias propietarias utilizan los dividendos para mejorar su calidad de vida. Por consiguiente, le brinda la oportunidad de ser flexibles en la repartición de ellos, con la finalidad de invertir los recursos necesarios para continuar con su crecimiento y expansión. Lo anterior, corrobora la objetividad en la toma de decisiones a favor de la organización y no en el beneficio individual, lo cual está acorde con el modelo económico de la *Teoría del Stewardship*.

Otra característica identificada es la aversión al riesgo; los propietarios prefieren sacrificar un menor pago de dividendos para financiar las inversiones en contra de endeudarse con el sector financiero, debido a que les resulta más económico realizar el proyecto de inversión con recursos propios. Este hallazgo es contrario a las premisas expuestas por la *Teoría del Stewardship*, la cual considera que la actitud del propietario tiende hacia la propensión al riesgo. De igual forma, esta

práctica de gobierno corporativo es un mecanismo indirecto para evaluar la gestión realizada por los miembros de la familia que administran la empresa.

De la tabla N° 04.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 86.2%, CASI SIEMPRE con un 13.6%, donde el A VECES tiene 0% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto si algunos de los miembros se encuentren trabajando en cargos directivos de la empresa.

De la tabla N° 05.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 72.8%, CASI SIEMPRE con un 19.8%, donde el A VECES tiene 6.2% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% sobre los principales procesos que se desarrollaran dentro de la propuesta de gobierno.

De la tabla N° 06.- En cuanto si existe una propuesta de gobierno corporativa satisfactoria, el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 63%, CASI SIEMPRE con un 25.9%, donde el A VECES tiene 9.9% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

De la tabla N° 07.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 58%, CASI SIEMPRE con un 25.9%, donde el A VECES tiene 14.8% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% si es que el gobierno corporativo constituye un modelo para el crecimiento de las empresas familiares. De la tabla N° 08.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 69.1%, CASI SIEMPRE con un 19.8%, donde el A VECES tiene 9.9% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto a la proposición que plantea en cuanto a la elaboración de un gobierno corporativo con transparencia. De la tabla N° 09.- Según la pregunta formulada si es que el gobierno corporativo es un modelo que mantiene la armonía entre los socios de la empresa y los miembros de la familia es así que el mayor porcentaje es 71.6% opinan que SIEMPRE 19.8% CASI SIEMPRE, 7.4% dicen A VECES y encontrándose así que el más bajo es 1.2%.

De la tabla N° 10.- Según la pregunta formulada podemos observar que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 61.7%, CASI SIEMPRE con un 23.5%, donde el A VECES tiene 13.6% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% sobre si existe un ambiente con solidez y transparencia de las labores dentro de la organización.

De la tabla N° 11.- En cuando a la variable 2 en su dimensión sobre la realización de la asamblea de los socios favorecen el desempeño económico dentro de la empresa podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 56.8%, CASI SIEMPRE con un 32.1%, donde el A VECES tiene 9.9% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor

porcentaje con un 1.2%. De la tabla N° 12.- Según la pregunta formulada sobre la realización del consejo de familia contribuye con la unión, el bienestar y la armonía familiar podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 58%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 19.8% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%. De la tabla N° 13.- Según la pregunta formulada sobre las empresas familiares practican el buen gobierno en el ejercicio de sus actividades, podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 61.7%, CASI SIEMPRE con un 27.2%, donde el A VECES tiene 9.9% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2%.

De la tabla N° 14.- Según la pregunta formulada, podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 60.5%, CASI SIEMPRE con un 21%, donde el A VECES tiene 17.3% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto las causas por las que las empresas familiares no han creado un Consejo de Familia como órgano de decisión.

De la tabla N° 15.- Según la pregunta formulada, podemos decir que el mayor porcentaje encontramos en la respuesta de SIEMPRE con 67.9%, CASI SIEMPRE con un 24.7%, donde el A VECES tiene 6.2% encontrándose así que él NUNCA tiene el menor porcentaje con un 1.2% en cuanto si la Junta Directiva contribuye en el desempeño económico de la empresa.

Es así que en cuanto a estas dimensiones e indicadores encontramos trabajos similares sobre la evidencia muestra que la rentabilidad de la empresa no tiene relación directa con la implementación de una JD, como buena práctica de gobierno corporativo. De igual manera, la función de las JD en las empresas estudiadas es diferentes; muchas de ellas, solo la utilizan con fines de legalizar decisiones ya tomadas y en otros casos, para cumplir con los requisitos de Ley. Por otra parte, las empresas analizadas presentan JD conformadas en promedio por cinco miembros, quienes en su mayoría pertenecen a las familias propietarias. Los hallazgos son similares a los encontrados por Corbetta y Montemerlo, (1999) en los Estados Unidos e Italia, que, en promedio, sus JD estaban conformadas por cuatro miembros, y en España en promedio por seis miembros (Suárez & Santana-Martin, 2004).

Estas JD se encuentran controladas por los miembros de la familia y tienen el poder de influir en la toma de las decisiones estratégicas de la empresa, facilitando la alineación de los objetivos de la empresa y los de la familia. Esto es congruente con la opinión generalizada que las EF tienden a disfrutar de un control (Suárez & Santana-Martin, 2004). Lo anterior, se evidencia en el mensaje unificado que transmiten a todos los miembros de la familia, propietarios, empleados, proveedores y la comunidad, mostrando convergencia en los intereses del propietario y administrador, sustentando las consideraciones de la *Teoría del Stewardship*.

## V. CONCLUSIÓN

- El Buen Gobierno Corporativo está definido por las prácticas de gobernabilidad que permiten a las empresas contar con los mecanismos adecuados de dirección y control que aseguren la creación de valor a favor de los accionistas y su continuidad. El principio básico del BGC es lograr un sistema de gobierno que permita que las metas y los objetivos de la empresa se logren. Para que esto sea posible es necesario diseñar un plan estratégico que esté difundido en todos los niveles de la organización.
- Es importante mencionar que las prácticas señaladas buscan velar por los intereses de todos los accionistas, sin importar su tipo o participación dentro de la sociedad. El buen gobierno en las empresas busca anteponer los intereses de la empresa a los intereses de las personas que la integran, lo cual en el Perú parece no cumplirse en el caso de las empresas familiares.
- Nuestra investigación ha comprobado que la empresa familiar peruana pasa por las tres etapas de evolución de la propiedad propuestas por Gersick y Davis (1997): propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. Las empresas familiares peruanas son el resultado de un acto de emprendimiento por parte, generalmente, del jefe de familia que en un momento determinado decide abandonar su trabajo como dependiente ya que detecta una oportunidad de negocio en el mercado. Este acto de emprendimiento trae como resultado la creación de una nueva empresa que es dirigida esencialmente por el fundador quien, en un principio, se encarga de tomar todas las decisiones y realizar todas las labores relacionadas con la organización. Esta es la etapa de propietario controlador.
- Conforme la empresa va creciendo, el fundador comprueba que ya no puede cumplir con todas las necesidades de la organización, así, la situación se le comienza a ir de las manos. En este momento empieza la incertidumbre por el futuro de la empresa y, por lo general, el fundador decide llamar a sus hijos para que participen del negocio familiar con la intención de que aprendan sobre la empresa que va a quedar en sus manos algún día. Cuando el fundador decide retirarse y deja la empresa a sus hijos se entra a la etapa de sociedad de hermanos.
- Por último, luego de hacerse cargo de la empresa, los hijos del fundador ven que los años pasan y no van a poder hacerse cargo eternamente. Es en este momento que se toman decisiones respecto de los planes de sucesión para delimitar cuál va a ser la participación de los primos en el negocio. En el momento en que los hermanos dejan la empresa y esta queda en poder de los primos se llega a la etapa de consorcio de primos.

## **VI.- RECOMENDACIÓN**

- Desarrollar estudios comparativos a nivel internacional con el objetivo de captar los distintos factores que influyen en las variables analizadas y captar la influencia de diversas características del entorno sobre la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las EF.
- Desarrollar estudios mixtos (cuantitativos y cualitativos) para realizar seguimiento a las decisiones tomadas en los órganos de gobierno y evaluar el impacto de ellas en el tiempo. Cabe resaltar que estos estudios deben ser desarrollados por un investigador que se involucre al interior de la empresa.
- Realizar un estudio cuantitativo para comprobar si los resultados obtenidos son generalizables estadísticamente. Igualmente, se deberían incluir variables adicionales con la finalidad de robustecer los resultados, dando mayor claridad al fenómeno de estudio.
- Realizar estudios orientados a medir el impacto que genera la Familia (efecto familia) sobre las diferentes estructuras de gobierno y actividades de la empresa.

## VII.- REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

ARRIZ, G., CUADRADO, G., GARCÍA, J. & RUIZ, E. (2003). Gobierno corporativo en el Perú: alcances y limitaciones. Caso de Buenaventura, Southern Perú Copper Corporation y Minsur. Tesis de Maestría no publicada. Lima: Universidad ESAN.

BENAVIDES, J. et ál. (2003). Libro Blanco de Gobierno. Santa Fe de Bogotá: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.

Bolsa de Valores de Lima (BVL). (2008). Metodología para el cálculo del índice de Buen Gobierno Corporativo. Lima: BVL.

BUSTÍOS, M. et ál. (1999). Empresas familiares en el Perú: una aproximación al conflicto entre propiedad, familia y gestión en las empresas familiares peruanas. Tesis de Maestría no publicada. Lima: Universidad ESAN.

CABRERA, M. & Santana, D. (2002). El gobierno en la empresa familiar. Boletín de Estudios Económicos de la Universidad de la Rioja, 57(177), 467-482. Logroño.

CAIPO, Ó. (2005). La ley y los principios de buen gobierno. *Gestión*. Lima.

CAIPO, Ó. (2007). *El rol del directorio: desempeño más que cumplimiento*. Lima: KPMG.

CAIPO, Ó. (2008). Principios de buen gobierno corporativo. El rol del directorio: desempeño más que cumplimiento. *Invertir*, 42, 127-160. Lima.

CLAVER, E. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 11-25.

CLAVER, E. (2008). Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 07-26.

ESCANDÓN, D. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 172-183.

ESPINOZA, L. (2014). Factores que influyen en la internacionalización de las empresas familiares en Tacna. Tesis de maestría, Escuela de Postgrado Neumann.

GASCÓ, C. et ál. (2005). Guía: buen gobierno en la empresa familiar. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.

GERSICK, K. E. & Davis, J. (1997). Empresas familiares: generación a generación. México, D. F.: McGraw-Hill.

GONZÁLEZ, P. (2006). El gobierno corporativo en el Brasil y el papel social de las empresas. Santa Fe de Bogotá: Universidad Icesi (Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda - Instituto Colombiano de Administración).

MASSON, J. L. (2006). La planificación estratégica en las empresas familiares. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

PÉREZ, M. J. et ál. (2007). Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia. Madrid: Thomson.

PIZARRO, L. et ál. (2006). Manual de buen gobierno para empresas familiares. Lima: Procapitales.



## VIII.- ANEXOS

### FICHA BIBLIOGRÁFICA

NOMBRE DE AUTOR:

TITULO DEL LIBRO:

EDITORIAL, LUGAR Y AÑO:

NOMBRE DE LA BIBLIOTECA:

CÓDIGO:

## CUESTIONARIO APLICADO

El presente Cuestionario de (10) preguntas tiene por finalidad conocer la opinión que tiene usted acerca del tema que es objeto de la presente Investigación, titulada “PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA PROVINCIA DE ICA, PERIODO 2017-2018”.

### INSTRUCCIONES

En los siguiente ítems sírvase responder con las alternativas (SI) o (NO) las preguntas propuestas por el investigador, teniendo en cuenta que **la encuesta es de carácter anónimo**.

### PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO

#### D1.- EJERCICIO DE SUS ACTIVIDADES

##### INDICADOR

Desarrollo

1.- ¿Considera Usted que cada empresa familiar debe diseñar su estructura de gobierno?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

2.- ¿Considera Usted que se debe investigar porque las empresas familiares se ven afectadas en la crisis interna que limitan su posibilidad de continuar con su desarrollo?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

3.- Creed usted que el desarrollo de la propuesta de un gobierno corporativo es eficaz en su aplicación.

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

4.- ¿Está de acuerdo usted que algunos de los miembros se encuentren trabajando en cargos directivos de la empresa?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

#### D2.- GESTIÓN

## **INDICADOR**

Crecimiento

1.- Conoce usted cuales los principales procesos con los que cuenta la propuesta de un gobierno corporativo.

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

2.- Cree usted el crecimiento de una propuesta de gobierno corporativa se pueda lograr satisfactoriamente.

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

3. ¿Considera Usted que el gobierno corporativo constituye un modelo para el crecimiento de las empresas familiares?

D3.- ORGANIZACIÓN

## **INDICADOR**

Solidez y transparencia

1.- Cree usted que la proposición planteada sobre la elaboración de un gobierno corporativo se realiza con transparencia.

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

2.- ¿Considera Usted que el gobierno corporativo es un modelo que mantiene la armonía entre los socios de la empresa y los miembros de la familia?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

3.- Cree usted que dentro de la organización se labora con solidez y transparencia.

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

## **EMPRESAS FAMILIARES**

D1. CONSEJO DE FAMILIA

## **INDICADOR**

Socios de la empresa

1.- ¿Cree usted, qué la realización de la Asamblea General de socios favorece al desempeño económico de la empresa?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

2.- ¿Cree usted, qué la realización del consejo de familia contribuye con la unión, el bienestar y la armonía familiar?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

3.- ¿Considera Usted, que las empresas familiares practican el buen gobierno en el ejercicio de sus actividades?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

## **D2.- ACCIONISTAS**

### **INDICADOR**

Directivos

1.- ¿Conoce Usted, las causas por las que las empresas familiares no han creado un Consejo de Familia como órgano de decisión?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

2.- ¿Cree que la Junta Directiva contribuye en el desempeño económico de la empresa?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

3.- ¿Considera usted, qué la implementación de la Junta Directiva contribuye a la unión, el bienestar y la armonía familiar?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

4.- ¿Considera usted, qué la frecuencia de las reuniones de la Junta Directiva contribuye a la unión, el bienestar y la armonía de la familia?

## **D3.- FAMILIA COMO PROPIETARIA**

### **INDICADOR**

Proyecto empresarial

1.- ¿Considera usted que los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia con la empresa?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

2.- ¿Cree usted que los miembros de la familia consideran el éxito de la empresa como propio?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre

3.- ¿Cree usted que los miembros de la familia se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa familiar como propietarios?

a) Nunca      b) A veces      c) Casi siempre d) Siempre