



UNIVERSIDAD ESAN

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo 2014 - I

**“IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR
AGRÍCOLA Y/O AGROINDUSTRIAL”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo
por:**

Lady María de los Ángeles Córdova Fong
Linda Susan Marín Loyola

Asesor: Cesar Figueroa Benites

Lima, Octubre de 2016

ÍNDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Problema Materia de Investigación.....	2
1.1.1. <i>Pregunta General</i>	2
1.1.2. <i>Preguntas Específicas</i>	2
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	2
1.2.2. <i>Objetivo Específico</i>	2
1.3. Hipótesis y Variables.....	3
1.3.1. <i>Hipótesis</i>	3
1.3.2. <i>Variables</i>	3
1.4. Metodología de la Investigación.....	4
1.4.1. <i>Proceso Metodológico de la Investigación</i>	4
1.4.2. <i>Recolección de Datos</i>	4
1.5. Contribución de la Tesis.....	5
1.5.1. <i>Nivel Académico</i>	5
1.5.2. <i>Nivel Profesional</i>	5
CAPITULO II: EMPRESA FAMILIAR.....	6
2.1. Definición de Empresa Familiar.....	6
2.2. Importancia de la Empresa Familiar.....	8
2.3. Tipos de Empresas Familiares.....	9
2.4. Ventajas y Desventajas de Empresas Familiares.....	11
2.4.1. <i>Ventajas de la Empresa Familiar</i>	11
2.4.2. <i>Desventajas de la Empresa Familiar</i>	13
2.5. Componentes de la Empresa Familiar.....	15
2.6. El Modelo de los Cinco Círculos.....	17
2.7. Modelo Evolutivo Tridimensional de la Empresa Familiar.....	19

2.7.1.	<i>Evolución del Componente Empresa</i>	20
2.7.2.	<i>Evolución del Componente Familia</i>	20
2.7.3.	<i>Evolución del Componente Propiedad</i>	22
2.8.	Dimensiones del Gobierno de Empresas Familiares.....	22
2.8.1.	<i>Propiedad y Control</i>	22
2.8.2.	<i>Dirección y Gestión</i>	24
2.8.3.	<i>Sucesión de Poder</i>	25
2.9.	Fases de Vida de la Empresa Familiar.....	25
2.9.1.	<i>De la Primera a la Segunda Generación</i>	26
2.9.2.	<i>De la Segunda a la Tercera Generación</i>	27
2.9.3.	<i>De la Tercera Generación y las sucesivas</i>	28
2.10.	Fase Evolutiva de las Empresas Familiares.....	28
2.10.1.	<i>Fase Evolutiva de las organizaciones</i>	29
2.10.2.	<i>Fase Evolutiva de las Empresas Familiares</i>	34
CAPITULO III: GOBIERNO CORPORATIVO.....		37
3.1.	Definición de Gobierno Corporativo.....	37
3.2.	Gobierno Corporativo en Empresas Familiares.....	38
3.3.	Separación y Control de la Propiedad	39
3.4.	Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo Para las sociedades peruanas aplicados a la Empresa Familiar.....	40
3.4.1	<i>Principios Complementarios para las Sociedades Familiares</i>	41
Pilar I.-	<i>Derechos de los accionistas</i>	41
1.	P.F1 Estructura de Gobierno Familiar y Protocolo Familiar.....	41
2.	P.F2 Asamblea Familiar.....	43
3.	P.F3 Consejo Familiar.....	44
Pilar II.-	<i>Directorio y Gerencia</i>	45
4.	P.F4 Gestión.....	45

5.	P.F5 Independencia y Operaciones con Personas afines	46
	<i>Pilar III.- Riesgo y Cumplimiento</i>	47
6.	P.F6 Operaciones entre la sociedad y Miembros de la Familia.....	47
	<i>Pilar IV.- Transparencia de la Información</i>	47
7.	P.F7 Canales de Comunicación con la familia.....	47
3.5.	Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en Empresas Familiares.....	48
	3.5.1. <i>Consejo Familiar</i>	48
	3.5.2. <i>Protocolo Familiar</i>	49
	3.5.3. <i>Mecanismos de Sucesión</i>	51
	a) Plan de Sucesión.....	51
	b) Sucesión a los Miembros de la Familia.....	55
	c) Sucesión a Terceros.....	55
	3.5.4. <i>Prácticas Complementarias de Buen Gobierno Corporativo</i>	56
	a) Manual de Organización y Funciones.....	56
	b) Reglas del Directorio.....	57
	c) Formulación de una Cultura Empresarial.....	57

**CAPITULO IV: ANALISIS DE EMPRESA FAMILIARES DEL SECTOR
AGRICOLA Y/O AGROINDUSTRIAL Y SU RELACIÓN
CON LAS PRACTICAS DE BUEN GOBIERNO**

	CORPORATIVO.....	59
4.1.	Importancia del Sector Agrícola y/o agroindustrial en la Economía Peruana.....	59
4.2.	Muestra Global.....	61
4.3.	Delimitación del Campo de Estudio.....	62

4.3.1.-	<i>Factores de Comparabilidad</i>	62
1.	Factores de Cualitativos.....	62
2.	Factores Cuantitativos.....	63
4.4.	Desarrollo de las Entrevistas Materia de Estudio.....	65
4.4.1.-	<i>Información de la Persona Entrevistada</i>	65
4.4.2.-	<i>Directorio</i>	66
4.4.3.-	<i>Manejo de la Información Interna</i>	66
4.4.4.-	<i>Manejo de la Empresa Familiar</i>	67
4.4.5.-	<i>Relación entre Empresa Familiar y Gobierno Corporativo</i>	68
4.4.6.-	<i>Sector Agrícola y/o agroindustrial</i>	70
4.5.	Hallazgos Finales del Campo de Estudio.....	71
4.6	Desarrollo de las Entrevistas Realizadas a la Muestra General de Empresas.....	72
4.6.1.	<i>Empresas de la Primera Generación sin Implementación de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo</i>	72
4.6.2.	<i>Hallazgos de Empresas de Primera Generación Sin Implementación de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo</i>	72
4.6.3.	<i>Empresas de Segunda Generación Sin Implementación de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo</i>	73
4.6.4.	<i>Hallazgos de Empresas de Segunda Generación Sin implementación de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo</i>	73
4.6.5.	<i>Empresas de Segunda Generación con Implementación de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo</i>	74
4.6.6.	<i>Hallazgos de Empresas de Segunda Generación con Implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo</i>	74
4.7.	Desarrollo de Entrevista Realizada a Especialista Financiero.....	76

4.7.1. <i>Sobre la Persona Entrevistada</i>	76
4.7.2. <i>Información Recabada</i>	76
4.7.3. <i>Hallazgo de Entrevista a Especialista Financiero</i>	79
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1. Conclusiones.....	82
5.2. Recomendaciones.....	83
ANEXOS.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	172

Maestría en: Magister en Finanzas y Derecho Corporativo
Título de la tesis: **IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA Y/O AGROINDUSTRIAL**
Autor(es): Córdova Fong, Lady María de los Ángeles DNI 45264744
Marin Loyola, Linda Susan DNI 44323579

RESUMEN

La presente investigación fue realizada para proponer la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas familiares del sector agrícola y/o agroindustrial para poder contribuir a prolongar la continuidad del negocio familiar.

En nuestra investigación se ha precisado claramente los objetivos generales y específicos que nos van a ayudar a sustentar nuestra hipótesis la cual estará apoyada sobre el estudio e interpretación de los resultados obtenidos de las ocho entrevistas semi-estructuradas aplicadas a empresas familiares que se encuentran entre la primera y segunda generación; y cuya ubicación están dentro de Lima Metropolitana y Barranca.

La realización de las entrevistas se desarrollaron con la participación de los gerentes generales o a través de sus representantes legales de cada una de las empresas. La metodología a aplicar se basa principalmente en entrevistas semi-estructuradas, tomando en cuenta una metodología de investigación exploratoria, que ayudará a observar las ventajas de implementar prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas familiares de dicho sector.

Asimismo, se ha tomado en cuenta diferentes modelos evolutivos para establecer las etapas por las que pasan las empresas familiares y los períodos de crisis que estas enfrentan a lo largo de toda su existencia.

También, se ha resaltado la importancia del sector agrícola y/o agroindustrial en la economía de nuestro país y las oportunidades que tenemos al estar en un país con factores climáticos favorables para la agricultura y una vasta cantidad de terrenos para dedicarlo a este sector.