

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Mejora del proceso de toma de decisiones en empresas familiares: gobierno corporativo”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:
Lic. Arbulú Celi, Juan Antonio

Docente Guía:
Mg. Moscoso Zegarra, Giomar Walter

TACNA – PERÚ

2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) auto (es)”

A Dios.

Y a mi madre y a mi esposa, la primera por confiar en mi tan igual o más que yo, y ser la causante, por su amor y valentía, del profesional y hombre que soy; la segunda, por las mismas razones y por su amor, paciencia y lucha constante en nuestro caminar, *per saecula saeculorum*.

INDICE GENERAL

RESUMEN	6
Capítulo I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	9
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Objetivos de la investigación	12
1.4. Metodología	13
1.5. Justificación	14
1.6. Definiciones	16
1.7. Alcances y limitaciones.....	17
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	18
2.1. Conceptualización de los tópicos claves.....	18
2.2. Importancia de las variables o tópicos claves.....	37
2.3. Análisis Comparativo	38
2.4. Análisis crítico	55
Capítulo III: MARCO REFERENCIAL	59
3.1. Reseña histórica.....	59
3.2. Filosofía organizacional.....	62
3.3. Diseño organizacional	64
3.4. Productos	64
3.5. Diagnóstico organizacional.....	65
Capítulo IV: RESULTADOS	68
4.1. Diagnóstico.....	68
4.2. Diseño de mejora	81
4.3. Mecanismos de control.....	90
Capítulo V: SUGERENCIAS	93
Bibliografía	103
Anexos	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Subdivisión de tipologías de empresas familiares.....	22
Tabla 2: Respuestas a encuesta de autodiagnóstico	69
Tabla 3: Criterios para evaluación de la dinámica familiar empresarial.....	71
Tabla 4: Cronograma de actividades.....	85

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Triángulo de interacción en la empresa familiar	31
Figura 2: Respuestas dadas a preguntas sobre la relación empresa-familia	70

RESUMEN

El presente trabajo tiene como base la situación de las empresas familiares en el Perú, aunque se tiene poca información estadística sobre ellas, sí se conoce que son la mayor cantidad de empresas en el país, y que su gran mayoría se mantienen aún con una gestión precaria, marcada por la costumbre y las formas en que los fundadores tomaban decisiones, carentes de estructuras que permitan su crecimiento permanente y, sobre todo, su subsistencia en el tiempo, relegando su éxito.

El otro componente presente en este trabajo es el Gobierno Corporativo (en adelante CG), entendido como ese sistema de dirección, supervisión y control de las organizaciones, que busca el mejorar su estructura y organización, su proceso de toma de decisiones, la gestión de la información, la supervisión y control de operaciones. El GC aún no está completamente desarrollado en nuestro país y en los últimos años ha sido desplazado por la obligación legal de implementar sistema de *compliance* y anticorrupción, que es finalmente una de sus estructuras. No obstante, la implementación de buenas prácticas de GC son una apuesta por la eficiencia y trascendencia de las organizaciones.

Como he señalado, una de las falencias de las empresas familiares, y que constituyen un obstáculo para su desarrollo, es cómo tienen planteada su forma de tomar decisiones, pues el componente “familia” influye demasiado, con los sentimientos y relaciones cercanas que está de por medio, originando muchas veces que las decisiones empresariales tengan una base sentimental y no objetiva, y es allí cuando empiezas las malas decisiones.

En sentido de lo expuesto, el presente trabajo pretende plantear una mejora en ese proceso de toma de decisiones de las empresas familiares, a través de la implementación de buenas prácticas de CG tanto en la familia como en la empresa.

En el capítulo I abordaré los antecedentes y premisas del estudio, detallando el planteamiento y la formulación del problema identificado sobre el cuál se trabajará la propuesta de mejora. Así mismo, se fijan los objetivos, la justificación del trabajo y la metodología empleada. Se desarrolla la definición de los conceptos base del trabajo y se determinan los alcances y limitaciones que esta propuesta tiene.

En el capítulo II voy a conceptualizar el trabajo, definiendo los conceptos y variables claves como: gobierno corporativo, empresa familiar, protocolo familiar, consejo de familia, directorio o consejo de dirección, toma de decisiones, código de buen GC, transparencia, ambiente de control, etc. Así mismo, evaluaremos la importancia de esta terminología y desarrollaremos los análisis crítico y comparativo correspondientes.

En el capítulo III desarrollaré el marco referencial del trabajo, exponiendo la experiencia de una empresa familiar a la cual se le ha implementado un sistema de gobierno familiar y gobierno empresarial que le han permitido la mejora del proceso de toma de decisiones, en los dos ámbitos, con resultados favorables en la gestión de la empresa.

Nuestro capítulo IV servirá para mostrar los resultados de la investigación y así verificar y comprobar que una mejora en los procesos de toma de

decisiones de las empresas familiares, realmente tienen efectos positivos en la estructura y profesionalización de las mismas.