

**EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS MYPES FAMILIARES DE LA CIUDAD DE
HUARAZ**

Good corporate governance for family-owned Mypes in the city of Huaraz

LOLA SOLORZANO VIDAL

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz Perú

Contacto: lsolorzanov@unasam.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8795-3343>

FANY VERA GUTIÉRREZ

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz –Perú

fverag@unasam.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7755-0025>

LUIS ROBLES TREJO

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Peru

lroblest@unasam.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4897-1709>

JOSÉ BECERRA RUIZ

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Peru

jbecerrar@unasam.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4098-5508>

RESUMEN

El propósito de este artículo es determinar el alcance de la aplicación del buen gobierno corporativo en el desarrollo y sostenibilidad de las Mypes familiares en la ciudad de Huaraz, para lo cual se desarrolló una investigación básico-teórica de tipo descriptivo-explicativo, con un diseño no experimental transversal. Los métodos empleados a nivel general fueron el analítico-sintético, inductivo-deductivo y, como métodos jurídicos, el exegético, hermenéutico y la argumentación jurídica para la parte dogmática. Las técnicas de investigación empleadas fueron el análisis documental, el bibliográfico, la observación y la encuesta. Los instrumentos empleados fueron el análisis de contenido, el fichaje textual, de resumen y de comentario, así como la lista de cotejo y el cuestionario. Se obtuvo como resultado general que la aplicación del buen gobierno incide en el desarrollo y sostenibilidad de las Mypes familiares en la ciudad de Huaraz, en vista de que permite mejorar la adecuada toma de decisiones en los órganos de gobierno, aunque hay varios aspectos que deben ser mejorados, para lo cual se requiere un real compromiso por parte del Estado en cuanto a fortalecer sus procedimientos, así como impulsar la creación de este tipo de empresas.

Palabras clave: Gobierno corporativo; empresas familiares; Mypes.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to determine the scope of the application of good corporate governance in the development and sustainability of family Mypes in Huaraz city, for which we developed the basic-theoretical research with a descriptive, explanatory and cross-sectional design. The methods used at a general level were the analytical-synthetic, inductive-deductive and as legal methods the exegetical, hermeneutic, legal argumentation for the dogmatic part. The research techniques used were documentary analysis, bibliography, observation and interview, and the instruments used were content analysis, textual, summary and commentary files, as well as the checklist and the questionnaire. The general result was that the application of good governance has an impact on the development and sustainability of family Mypes in Huaraz city, since it improves the proper decision-making in the governing bodies, although there are several aspects that need to be improved, which requires a real commitment on the part of the State to strengthen its procedures and promote the creation of this type of enterprise.

Keywords: Corporate governance; family businesses; Mypes.

INTRODUCCIÓN

El Perú es un país de emprendedores. Una de cada 3 familias tiene en su seno a un empresario (micro, pequeño, mediano o grande). De 2'700 mil empresas que registra el INEI a nivel nacional, 99,4% son micro y pequeñas y cerca del 80% constituyen empresas "familiares". Diario Correo (11 de octubre 2020). La empresa familiar se comporta de manera única debido a la presencia del grupo familiar, del involucramiento y compromiso de la familia propietaria en la conducción de las mismas; esta característica no gestionada adecuadamente es perniciosas para lograr el éxito de la actividad empresarial por lo que se hace necesario promover en su interior el uso de herramientas que respalden su gestión, permanencia y crecimiento. Una de las herramientas adecuadas para acompañar a las Mypes familiares es el buen gobierno corporativo. ofrece a las familias que formaron empresas, algunos instrumentos para que reduzcan la posibilidad de fracasar, logren mayor sostenibilidad y consoliden su proceso de institucionalización.

Respecto al planeamiento de la sucesión del negocio, el gobierno corporativo busca manejar la incertidumbre, proveyendo pautas para la selección correcta del familiar que debe asumir el liderazgo

de la empresa. De esa forma se conseguirá el resguardo de la armonía familiar, pues los conflictos familiares son frecuentes en este tipo de empresa. Por ello, se debe contar con un sistema de gobierno que ayude a resolver conflictos y políticas de contratación de personal y progreso humano para reducir los conflictos.

En relación a la sostenibilidad del negocio, el gobierno corporativo asegura el futuro de la empresa a partir de la adopción de políticas y estructuras organizadas que hace eficiente la gestión. Se puede advertir que el tema es relevante y en función a ello los investigadores han analizado si puede constituir una herramienta para el sostenimiento y desarrollo de las empresas familiares de Huaraz y evitar la ruina de estas por una inadecuada gestión o ausencia de plan de sucesión, ya que la desinformación e informalidad es una generalidad en nuestro país y en Huaraz no es la excepción.

En la ciudad de Huaraz también se aprecia en su gran mayoría que las Mypes son familiares; sin embargo, son pocas las empresas que trascienden a la segunda generación y casi ninguna a la tercera generación. advirtiendo que las Mypes familiares de la ciudad de Huaraz se hizo necesario identificar las razones que generaron este resultado y proponer las alternativas que mitigan el mismo. Para una mejor comprensión en lo que sigue se presentan algunos presupuestos teóricos básicos.

El Gobierno corporativo. Un gobierno corporativo constituye un conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa (Deloitte, 2019). El gobierno corporativo implica un sistema de entes y personas que contribuyen a la gestión de una empresa con la finalidad de garantizar que cada integrante reciba lo que es justo. En tal sentido, dentro de un gobierno corporativo se debe suministrar los estímulos convenientes para que se ejecuten las inversiones necesarias para impulsar diversos aspectos de la empresa (Chiner, 2017). Esta situación está dada por una dinámica constante para evitar desigualdades en la información y diversas dificultades de formalizar contratos en torno a cada una de las posibles contingencias posteriores.

Las normas de un gobierno corporativo que se llevan aplicando en las grandes empresas, sobre todo en las cotizadas, suponen un reto grande para las empresas familiares. Su aplicación directa no es viable en muchos casos, ya que depende del momento generacional, de la estructura de propiedad familiar e incluso de la situación de la propia empresa y de su estrategia. Por tanto, en un gobierno corporativo en las empresas familiares se pueden cometer algunos errores que se deben evitar. Para ello se requiere de una etapa de análisis y preparación inicial para dotarse de un marco de normas y criterios en los que la familia accionista pacte cómo se va a organizar el gobierno (gestión) y dirección de su empresa. Asimismo, se debe prever diversas funciones y responsabilidades de la propiedad, de la administración y conducción de la empresa, realizando el nombramiento de un consejo o junta directiva con los diversos miembros de la familia, así como directivos externos o independientes para la debida gestión y administración empresarial.

El objetivo del gobierno corporativo está basado en los mecanismos que regulan las relaciones entre los accionistas o dueños y sus organismos de control o de mando, como los consejos de administración y la dirección de la empresa, mediante la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión.

La empresa familiar. Los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza y, según Casillas (2005), la empresa familiar es aplicable en tres aristas: (i) El control de la empresa, cuya definición se rige sobre la base del porcentaje de contribución de la familia, ya sea en la proporcionar capitales a la empresa o con el hecho de que un miembro de la familia controle la empresa. (ii) El poder que la familia ejercita sobre la empresa se puede definir en torno al trabajo realizado en la empresa por los miembros de la familia; ello involucra que en diversas situaciones la familia propietaria pueda desempeñar funciones ejecutivas dentro de la empresa o que el director general de la empresa se constituya por un miembro de la familia propietaria. (iii) El propósito de trasladar

la empresa a generaciones futuras se define en relación con la aspiración de conservar en el futuro la contribución de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen dentro de la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

Características de la empresa familiar. Las diversas innovaciones efectuadas en el contexto mundial sitúan a las organizaciones en una dinámica constante y siempre apoya a la supervivencia dentro de situaciones de competencia; no obstante, no todas las organizaciones tienen el mismo proceso de adecuación, en tanto, dentro de una misma organización los cambios pueden efectuarse distintamente. Se debe tener en cuenta que la parte más estructural y técnica se desarrolla con mayor rapidez o fluidez que la estructura propiamente humana. Así, las empresas se van adaptando poco a poco a su medio. Según, Chiner (2017), el mundo organizacional de una empresa familiar se constituye por dos grandes dimensiones: la empresarial y la familiar, y su actividad es diferente a la de una que no posee la característica familiar, en tanto, se localiza frente a la disyuntiva de las preocupaciones familiares y la administración del negocio propiamente. Así, se deben puntualizar tres aspectos que identifican la organización familiar: el control del capital por la familia, la participación activa de esta en la dirección de la empresa y la estrecha vinculación familia/empresas. Su fundador es a la vez propietario del capital y administrador del negocio.

Modelos para empresas familiares. En torno a este punto, Goyzueúa (2018) refiere que:

Para una óptima gestión de empresas familiares, se recoge tres pilares esenciales: gobierno corporativo, protocolo familiar y sucesión familiar, como insumos principales del modelo propuesto, así también se busca lo mejor o lo más aplicable respecto a los temas de responsabilidad social empresarial y las teorías que explican el funcionamiento de las empresas familiares. (p. 122)

El modelo de los tres círculos. Este modelo fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar. Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. El primero se refiere a los accionistas de la empresa; el segundo, a los lazos sanguíneos; y el tercero, a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Es necesario considerar que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno (Amat, 2020).

El modelo de los cinco círculos. El profesor español Amat (2020) propone este modelo para complementar el modelo de los tres círculos. Desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área: la sucesión. La familia es considerada como el núcleo determinante de este modelo de empresa, de modo que el negocio debe estar referido a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en el mercado, que es el resultado de la elección y el planteamiento del objetivo de mercadeo, sus productos, clientes y políticas al respecto. El inconveniente para este ítem es el mantenimiento de la perspectiva a largo plazo, relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías y la adaptación al cambio, y las dificultades para la profesionalización de la gestión por superposición de intereses.

El modelo evolutivo. Este modelo implica, fundamentalmente, que la familia deba constituirse en un centro de transformaciones acorde a la realidad en la que se aboque, esto es, lo que busca el modelo evolutivo es que la familia tenga una visión eminentemente empresarial (Amat, 2020). Aunque se apoya en modelos de ciclos de vida de la familia nuclear que recogen la evolución de una parte cada vez menor de las familias, el modelo puede seguir siendo válido y útil. Las diferenciaciones de posibles circunstancias en una familia moderna son prácticamente infinitas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mypes). Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mypes) constituyen el motor económico de gran trascendencia y, para aquellos en vías de desarrollo, componen una situación de crecimiento laboral y económico, es decir, el fomento al desarrollo competitivo de estas empresas, ya sea incentivando a las ya existentes o impulsando el establecimiento de nuevas empresas; contribuye, principalmente, a la creación de más empleos, a la generación y distribución de la riqueza y a la estabilidad social, y, en casos específicos, favorece la integración social (De La Rosa, 2019).

En el contexto peruano, la Mypes cobró notoriedad como objeto de estudio académico y actor económico por su alta demanda (De La Rosa, 2019). Así, la importancia que dan los planes nacionales de desarrollo al fomento de ellas (Méndez, 2017) ha sido progresiva desde la década de 1990 en que el Estado ha realizado esfuerzos de apoyo. Las circunstancias que motivan que la Mypes adquiera distinción, como la manera de pensarlas, tiene que ver con factores que limitan su entendimiento y su desarrollo. Asimismo, realizando una distinción, las Mypes de países desarrollados y de reciente industrialización son interpretadas y estudiadas en términos puramente económicos y, por lo tanto, las soluciones pensadas para su perfeccionamiento son, igualmente, planteadas desde este punto de vista (De La Rosa, 2019). En síntesis, el discurso general de una Mypes está arraigado en la concepción clásica de empresa, así como su orientación económica, que implica la visión de crecimiento económico de las personas. De acuerdo con De La Rosa (2019), el discurso general de las Mypes está conformado por tres mensajes: “el oficial, el académico y el empresarial” (p. 200).

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación corresponde a las descriptivo-explicativas con un abordaje mixto: jurídico, formal y empírico. Fue descriptivo debido a que estuvo orientada a estudiar cómo las empresas familiares aplican el buen gobierno en la realidad empírica. Igualmente, fue explicativo en tanto que en la aplicación del proceso metodológico para explicar el hecho jurídico se estableció una relación de causalidad, teniendo en cuenta que los hechos se explican por sus causas. Del mismo modo, fue transversal, ya que la etapa de recolección de datos se realizó dentro de un corte en el tiempo único, para la aplicación de los instrumentos de medición a los elementos de la muestra. Los métodos empleados a nivel general fueron el analítico-sintético, inductivo-deductivo y, como métodos jurídicos, el exegético, hermenéutico y la argumentación jurídica para la parte dogmática (Romero, Palacios y Ñaupas).

El trabajo se realizó mediante la delimitación geográfica: solo abarca a las empresas familiares de ciudad de Huaraz. La población materia de estudio se circunscribe a las empresas familiares de Huaraz durante el periodo 2021, que son aproximadamente 59. El periodo de estudio corresponde al año 2021. La muestra fue de tipo no probabilístico. Para determinar la muestra se utilizó el 95% de confianza; para el valor de P se tomó el valor máximo que es 0,50 y un error de estimación de 0,10. Se aplicó el programa estadístico SPSS, versión 20.0, para la tabulación y presentación de datos mediante cuadros y gráficos. Para la contrastación y validación de las hipótesis se realizaron los cruces de los resultados; se empezó por la subhipótesis y se culminó con la hipótesis general. Se analizaron e interpretaron los resultados estadísticos y se procedió a la discusión de resultados, contrastando los resultados empíricos con el fin de comprobar y validar las hipótesis (Julca y Nivin, 2021).

RESULTADOS

1. Resultados teóricos

Los inevitables cambios sociales han transformado, a veces de modo radical, el concepto mismo de familia que tratan de estudiar con mayor o menor acierto sociólogos y antropólogos, y naturalmente el jurista ha tenido que tomar nota de esas mutaciones para proponer modificaciones en la norma

legal que puedan regular mejor los fenómenos sociales y también los avances de la ciencia que, aceleradamente, transforma la vida de las personas y de las colectividades (De La Cuba, 2020). Siendo ello así y reconociendo que la unión de la familia puede generar prosperidad en su interior, algunas familias han considerado formar una empresa de naturaleza familiar, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

En consecuencia, el gobierno corporativo es ineludible para un correcto desarrollo de una sociedad en nuestro país y, de manera particular, en las empresas familiares. Sin embargo, se requiere que funcione como corresponde, se demanda que los accionistas tengan derecho a recibir y requerir información adecuada, cierta, precisa, en cantidad y calidad suficiente acerca de los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo. Todo esto con la finalidad de que les conceda velar convenientemente por sus derechos, incluyendo dispositivos de acceso permanente para formular su opinión sobre el desarrollo de la sociedad.

Otro desafío es el cambio de generación en las empresas familiares, porque no es un proceso fácil pero sí necesario, pues lo que se busca con esto es la supervivencia de la empresa y el fortalecimiento de lazos familiares dentro, para lo cual resulta determinante una planificación y estructuración adecuada del proceso de sucesión. En definitiva, se puede señalar que existen varios componentes que favorecen la desaparición de las empresas, pero, sin duda, uno de los más importantes es la falta de un plan de sucesión. El objetivo de la mayoría de empresas familiares es económico y su justificación social la determina la creación de valor añadido. Entonces, debemos tener claras dos realidades que configuran la organización familiar de una empresa: la familia y la empresa misma.

2. Resultados empíricos

Los siguientes resultados responden a lo propuesto en el objetivo general de la investigación: analizar la incidencia de la aplicación del buen gobierno corporativo en el desarrollo y sostenibilidad de la Mypes familiares en la ciudad de Huaraz.

Tabla 1

Distribución de la muestra según la antigüedad de la empresa

Antigüedad de la empresa	fi	%
a) Menos de 1 año	3	5,1
b) De 1 a 5 años	16	27,1
c) 5 años a 10 años	40	67,8
	59	100

En la tabla anterior se observa que del 100%, igual a 59 empresas, el 67,8% tienen una antigüedad de 5 a 10 años, a diferencia del 5,1% que tienen menos de un año, de lo cual se infiere que en Huaraz hay empresas que tienen sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 2*Distribución de la muestra por la persona que dirige la empresa*

La empresa está dirigida	Fi	%
a) Por el socio fundador	44	74,6
b) Por los hijos	08	8,5
c) Por terceros	02	3,3
d) Otros	05	8,4
	59	100

En la tabla anterior se percibe que del 100%, igual a 59 encuestas, el 74,6% de las personas que dirigen la empresa son los socios fundadores, a diferencia del 4,3% que está dirigida por terceros; seguido por el 13,6% dirigidas por los hijos; y el 8,5%, por otros. Se infiere de este resultado que la mayoría de empresas familiares está dirigida por los socios fundadores.

Tabla 3*Distribución de la muestra: diferencia entre patrimonio familiar y de la empresa*

Diferencia entre el patrimonio familiar y empresa	Fi	%
a) Falso	50	86,4
b) Verdadero	9	13,6
	59	100

Se observa en la tabla anterior que del 100% (59 encuestas), el 86,4% de las empresas no diferencia el patrimonio de la empresa y el patrimonio personal, en tanto solo el 13,6% de las empresas distingue el patrimonio personal del empresarial. Se infiere de estos resultados que las empresas familiares no diferencian su patrimonio personal del empresarial.

Tabla 4*Distribución de la muestra: toma de decisiones de la empresa*

Toma de decisiones de la empresa	fi	%
a) Dueño	24	60,7
b) Gerente	26	24,1
c) Directorio	03	6,7
d) La junta	06	8,5
	59	100

En la tabla anterior se observa que en el 60,7% de las empresas familiares encuestadas las decisiones son tomadas por el dueño de la empresa; seguido por el 24,1% en que las decisiones las asume el gerente; el 6,7 el directorio; y el 8,5%, la Junta. Se infiere que las decisiones, en su mayoría, son adoptadas por el dueño y no por los órganos de administración.

Tabla 5

Distribución de la muestra, según la gestión y control de la empresa

Gestión y control de la empresa	fi	%
a) El dueño	24	60,7
b) Los familiares	00	0,0
c) Director	07	11,9
d) Gerente	28	27,4
	59	100

Se observa en la tabla anterior que del 100%, igual a 59 encuestas, en el 60,7% el dueño es el encargado de la gestión y control de la empresa, a diferencia del 11,9% en el que el encargado es el director; seguido por el 27,4% en que es el gerente quien se encarga de la gestión y control. Se infiere de estos resultados que los encargados de la gestión y control de la empresa son, mayoritariamente, los dueños.

Tabla 6

Distribución de la muestra, en caso de muerte del socio fundador quién asumirá la administración de la empresa Administración de la empresa en caso de muerte del socio

Muerte del socio fundador quien asume la dirección de la empresa	fi	%
a) Un familiar	45	76,3
b) Un tercero	5	8,5
c) Otros	9	26,2
	59	100

En la tabla anterior se observa que del 100%, igual a 59 empresas, el 76,3% serán dirigidas por un familiar en caso de muerte del principal dirigente, y un 8,5%, por un tercero. Se infiere que la administración de la empresa en caso de muerte estará a cargo de un familiar.

Tabla 7

Distribución de la muestra: involucramiento de los familiares con la empresa

Involucramiento de los familiares con la empresa	fi	%
a) Sí	36	37,3
b) No	23	62,7
	59	100

Se observa en la tabla que del 100%, igual a 59 encuestas, en el 62,7% los familiares que administran la empresa están involucrados en las decisiones y el 37,3%, no. Se infiere que, en caso de muerte del socio fundador, la administración quedará en manos de un familiar que actualmente se encuentra en la empresa.

Tabla 8*Distribución de la muestra, respecto al plan de incorporación y preparación de familiares*

Plan de incorporación y preparación de familiares	fi	%
a) Sí	31	40,2
b) No	28	59,8
Total	59	100

Se observa en la tabla anterior que del 100% (59 encuestas), el 40,2% de las empresas tienen un plan de incorporación y preparación de familiares a las actividades de las empresas, a diferencia del 59,8% que no lo desarrolla. Se infiere que las empresas familiares tienen un plan de incorporación y preparación de los familiares de la empresa; sin embargo, también, hay una gran mayoría que no lo tiene, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Tabla 9*Distribución de la muestra según el uso de los instrumentos de gestión empresarial*

	El uso de los instrumentos de gestión empresarial		
	no	si	%
a) Plan estratégico	48	11	18,7
b) Manual de Procedimiento	48	11	18,7
c) Manual de Organización y funciones	48	11	18,7
d) Presupuesto	48	11	18,7
e) Plan capacitación	59	0	0,0
f) Protocolo familiar	59	0	0,0
g) Ninguno	11	48	81,3

Se observa en la tabla anterior que del 100% (59 encuestas), el 81,3% de las empresas familiares no cuentan con ningún instrumento de Gestión empresarial, mientras que el 18,70% usan el plan estratégico, el manual de procedimientos, Manual de organizaciones y funciones, y el presupuesto. Ninguna empresa cuenta con plan de capacitación ni protocolo familiar. En resumen, se puede decir que las empresas familiares, en su mayoría, no cuentan con instrumentos de gestión empresarial.

Tabla 10

Distribución de la muestra según los criterios que aplica para contratar personal

Criterios para para contratar personal	fi	%
a) El vínculo familiar	42	71,2
b) El vínculo amical	7	11,8
c) Recomendados	7	11,8
d) Perfil definido para el cargo	2	3,3
g) Otros	1	1,6
	59	100

Se observa que del 100%, igual a 59 expedientes, el 71,2% de las empresas aplica el criterio de vínculo familiar para contratar personal; el 11,8 %, el criterio de vínculo amical; el 11,8%, la recomendación; y solo el 3,3%, el perfil definido para el cargo; solo el 1,6% aplica otros criterios a los anotados. De lo presentado se puede inferir que en un porcentaje minoritario para contratar personal se tiene en cuenta el perfil definido para el cargo.

Los datos obtenidos sobre: la selección de directores y gerentes por su prestigio, si las reuniones tienen agenda definida, los mecanismos para incluir los puntos en agenda, de cómo llevar a cabo las reuniones, la participación de accionistas entre otros. En lo que sigue, se van a presentar en forma textual dado que las alternativas consideradas focalizaban solo en dos de tipo sí o no. En dicha perspectiva, sobre la selección de directores y gerentes por su prestigio, según los encuestados, el 59,3% de los gerentes o directores no son elegidos o seleccionados por su prestigio, mientras que 23,7% tiene en cuenta su prestigio profesional. De ello se desprende que no es valorado como corresponde el importante antecedente profesional de las personas que incorporan a las empresas familiares para ocupar cargos importantes como el de gerente o director.

Con relación a la convocatoria para las reuniones, si la convocatoria tiene una agenda definida o no, el 81,4% de los encuestados sostiene que las empresas familiares no tienen una agenda definida cuando convocan a una junta de socios. En este marco, sobre los mecanismos para incluir puntos en la agenda, se tiene que el 62,7% de las empresas no cuentan con mecanismos para incluir temas en la agenda, y el 23,7% cuentan con estos, con lo que se deduce que no existe un procedimiento para incluir temas de discusión. Asimismo, en cuanto el lugar de las reuniones, es decir, si dichas reuniones se llevan a cabo en sede institucional u otro lugar, el 54,2% de los encuestados refieren que sí efectivamente las reuniones no se llevan a cabo en un lugar institucional, y solo el 28,8 % desarrollan la junta de socios en la sede social. Con ello se concluye que en la mayoría de las empresas familiares no se destina un espacio apropiado para realizar la junta de socios.

Con relación a que, si se establece límites para la participación de los accionistas en la junta general, el 44,1% de los encuestados señala que sí existen límites respecto a la participación en la junta general, mientras que el 42,4% señala que no existe limitaciones. Con ello se puede inferir que existe porcentajes muy similares respecto a las limitaciones o no en la participación de los socios en las juntas generales. Asimismo, en lo referente a la distribución de la muestra según si la información a tratar antes de cada reunión está disponible para los participantes con la debida anticipación, el 83,1% opinó que la información no está disponible oportunamente, mientras que el 11,9% señala que ello no sucede así. De lo anotado se infiere que, mayoritariamente, los socios no cuentan con información previa de los temas a abordar en la junta de socios.

Con relación a que, si los directores o gerentes reciben una retribución en cumplimiento de los objetivos estratégicos, el 76,3% opina que los directores o gerentes no reciben retribución en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y solo el 13,6% refiere en decir que sí. Al respecto, se puede deducir que aún hay un número considerable de directivos o gerentes cuyo esfuerzo de asumir un cargo de dicha naturaleza no es valorado. Del mismo modo, sobre la toma de decisiones acerca de contratación de servicios especializados, el 45,8% señala que el directorio no contrata servicios especializados de asesoría para la toma de decisiones; el 30,5% refiere que sí lo hace y el 23,7% sostiene que a veces lo hace. De lo anterior se puede concluir que existe gran desconocimiento de que la asesoría especializada es fundamental para toma de decisiones acertadas.

Finalmente, acerca de la atención de los pedidos de información solicitados por los accionistas, el 71,2% opina que no se atienden los pedidos de los socios; el 16,9% indica que sí se atiende; y el 11,9% refiere que solo a veces lo hacen. De lo anterior se puede concluir que los socios no tienen conocimiento cabal de la gestión de la empresa, lo que limita su labor fiscalizadora o de aporte.

DISCUSIÓN

Como señala Mathiesen (2002), son muchos los aspectos que conforman el gobierno corporativo y condicionan, de una u otra forma, el desempeño de la empresa. Entre los aspectos propios a la empresa destacan el sistema de toma de decisiones, la estructura de capital, los mecanismos de compensación a los ejecutivos y los sistemas de monitoreo. Entre los aspectos exógenos a la empresa, son fundamentales el sistema legal, el mercado por el control corporativo y el grado de competencia en los mercados de bienes e insumos que enfrenta la empresa.

Pese a lo expuesto, en la ciudad de Huaraz no se aplican estos elementos destacados por el autor citado, manifestándose esta omisión en la existencia de empresas familiares que no han trascendido a la primera generación; así se aprecia en la tabla 1, que el 67,8% de empresas tiene de 5 a 10 años de antigüedad y que, mayoritariamente, está dirigida por el dueño y no por órganos de gestión. Esta realidad se aprecia no solo a nivel de Huaraz, sino a nivel nacional, como lo corrobora el estudio de la red de firmas a nivel global de servicios profesionales, KPMG (2021), que menciona que cuatro de cada cinco empresas no logran sobrevivir más de tres años; de las restantes, el 80% no logra llegar a la segunda generación debido a la baja capacidad de gestión, conflictos familiares y la toma de decisiones ineficiente. Debido a ello, nace la importancia de establecer un sólido gobierno corporativo en las organizaciones para que así se puedan cumplir algunos objetivos específicos, tales como fomentar la cultura y responsabilidad de los grupos de interés, contribuir con la estrategia propuesta, optimizar la creación de valor de los accionistas, entre otros más. Así también, según estadísticas de la Cámara de Comercio de Lima, el 70% de las empresas familiares mueren con la primera generación, es decir, la empresa deja de existir poco después de que los fundadores dejan el cargo. Y para hacer más alarmante esta cifra, el 85% de las empresas culminan en la segunda generación, es decir, solo 15 de cada 100 empresas alcanzan la tercera generación (nietos).

Las Mypes familiares de la ciudad de Huaraz no aplican el buen gobierno corporativo por falta de conocimiento. Se validó con la interpretación de la tabla 6, cuando se indica que, ante la muerte del fundador de la empresa, no se tiene establecido qué familiar asumirá la sucesión; es más, el 26,2% admite que podría recaer en un tercero, es decir, se perdería con ello la naturaleza de la empresa familiar. Asimismo, de la tabla 7 se desprende que, a pesar de que una empresa familiar trae beneficios para la familia, no se ha logrado el total involucramiento de sus integrantes, obteniendo en un porcentaje de 62,7% que no se encuentran relacionados con la empresa.

Esto último se produce como consecuencia de la información brindada en la tabla 8, por cuanto, el 59,8% señala que no existe un real plan de incorporación y preparación de familiares en las actividades de la empresa familiar. Un gran error es el que se ha podido analizar en la tabla 11, en la que se indica que los criterios para contratar los cargos más importantes dentro de la empresa, como

lo es el de director o gerente, no se encuentran bien definidos por su experiencia profesional, sino que, por el contrario, el 23,7% señala que no es un criterio relevante a ser tomado en cuenta para su contratación.

Las consecuencias de la falta de aplicación del buen gobierno corporativo de las Mypes familiares de la ciudad de Huaraz son la disminución de la competitividad y generación no solo de conflictos, sino riesgos que puedan generar el cierre de las mismas; esto se validó con la información de la tabla 10, en la que se obtuvo que el criterio para contratar personal es, generalmente, el vínculo familiar; sin embargo, este criterio no está alineado a la preparación de los familiares que se van a involucrar en la gestión, de acuerdo a las tablas 7 y 8. El buen gobierno corporativo plantea la necesidad de contar con un plan sucesorio que, según el profesor español Amat (2000), es el medio idóneo que permite la continuidad de la empresa en manos de la familia, pues implica promover que los integrantes de la familia sucedan al socio fundador cuando este fallezca o se retire de la actividad empresarial.

Por otra parte, una debilidad en la gestión de las empresas familiares en la ciudad de Huaraz se aprecia de la información que se hizo notar que no existe una agenda definida cuando se convoca a una reunión, lo cual sería muestra del informalismo y de la falta de asesoramiento en el manejo de dichos asuntos, lo cual también guarda relación con la información de la tabla 14, por cuanto el formalismo de una reunión no se lleva necesariamente en un lugar propicio. La implementación del buen gobierno corporativo en la Mypes familiares de Huaraz generaría seguridad entre los grupos de interés; esto se validó con las respuestas que hizo ver la necesidad de que se encuentre regulada la participación de los socios en la junta general, lo cual, actualmente es difícil. De igual manera ocurre con la información de la tabla 12, que hace referencia a que no contar con una agenda predefinida genera incertidumbre y falta de motivación para acudir a la junta de socios.

El buen gobierno corporativo genera mecanismos que promueven una participación activa y responsable de los socios en las juntas, estableciendo reglas claras para la convocatoria, determinación de agenda y acceso oportuno y pertinente a la información de la empresa, bajo el entendido de que la confianza es un elemento esencial dentro de la estructura corporativa, como lo destaca Matute (2010) al señalar que el flujo de información a los grupos de interés de la empresa es determinante para mejorar las relaciones a largo plazo y promover la confianza entre los socios, hecho que redundaría en la buena gestión de la empresa.

REFLEXIONES FINALES

Las Mypes familiares de la ciudad de Huaraz no aplican el buen gobierno corporativo y esto como consecuencia de varias causas, entre las principales, el desconocimiento del proceso de toma de decisiones por no contar con reglamentación interna que permita asignar los roles y estipendios a los miembros de la familia que ocupan cargos directivos y los plazos para que los cargos sean renovados. Asimismo, se detectó que no cuentan con un lugar institucional y un manejo adecuado en la agenda de reuniones, lo cual debilita su permanencia en el tiempo y genera el riesgo de concluir su funcionamiento.

Las consecuencias de la falta de aplicación del buen gobierno corporativo de las Mypes familiares de la ciudad de Huaraz son la disminución de la competitividad, los conflictos y disputas entre la participación de los familiares en la dirección y gestión de la empresa, el decaimiento de la imagen institucional, la falta de capacidad para asumir la sucesión en el manejo de la empresa en caso el fundador cese en sus funciones o quiera ceder la oportunidad a otro miembro de la familia, además de pérdidas de fuentes de empleo para terceros, lo cual impacta negativamente en la economía de dicha ciudad.

La aplicación del buen gobierno corporativo incidirá en el desarrollo y sostenibilidad de las Mypes familiares en la ciudad de Huaraz, en vista de que permite mejorar la adecuada toma de decisiones en los órganos de gobierno, gestión más calificada que permita la competitividad de la empresa, una participación motivada de los socios, la preparación de los sucesores ante la muerte del socio fundador y la permanencia en el tiempo de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (2020). *La sucesión en la empresa familiar*. (3ª ed.). Deusto.
- Casillas, C. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Thomson.
- Catry, B. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise familiale*. Publi-union.
- Chiner, A. (2017). Empresa familiar y Gobierno Corporativo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 5, 111-124.
- De La Cuba, C. (2020). *Los derechos de la infancia y adolescencia en los procesos de familia*. Instituto Pacífico.
- De La Rosa, A. (2019). *La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática*. Iztapalapa.
- De La Rosa, A. (2004). *Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización*. Iztapalapa.
- Goyzueia, S. (2018). Modelos de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Scielo*, 31(122). <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>
- Herrera, B. (2011). Análisis estructural de las MYPES y PYMES. QUIPUKAMAYOC. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM*, 18(35), 67-75.
- Julca, F. y Nivin, L. (2021). *Redacción científica. Guía para escribir tesis y artículos*. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, UNASAM
- La Porta, R. (2000). Investor Protection and Corporate Governance. *New York: Journal of Financial Economics*, 1(58).
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo. ¿qué es? y ¿cómo andamos en casa? *Cuadernos de Economía*, 40(120), 208-211. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-68212003012000002>
- March, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Fondo de Cultura Económica.
- Matute, G. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Editorial Cordillera.

Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *New York: Journal of Financial Economics*, 3, 300-308.

Méndez, J. (2017). Veinte años de planeación industrial en México. *Comercio Exterior*, 47(1), 50-55.

Romero, H.; Palacios, J. y Ñaupas, H. (2018). *Metodología de la investigación jurídica*. Grijley.

Fecha de recepción: 01-09-2022

Fecha de aceptación: 15-11-2022

Correspondencia:

Lola Solorzano Vidal

lsolorzanov@unasam.edu.pe