

# Exportando con **Exporberto**



**SUBTEMA:  
CAPACITACIÓN, ASESORÍA Y  
EVALUACIÓN**

# TABLA DE CONTENIDO

## Contenido

Presentación del subtema	1
Fundamentación del módulo	1
¿Dónde nos encontramos en el curso?	1
Objetivos específicos de aprendizaje	1
<b>5. Capacitación, Asesoría y Evaluación</b>	<b>2</b>
5.1. Manual de Gobierno Corporativo	3
5.2. Protocolo Familiar	4
5.3. Comité de dirección	6
5.4. Comité de gerencia o administración	6
5.5. Plan de sucesión	7
Glosario	11
Referencias bibliográficas	13
Sobre PROMPERÚ	14
Contáctanos	14

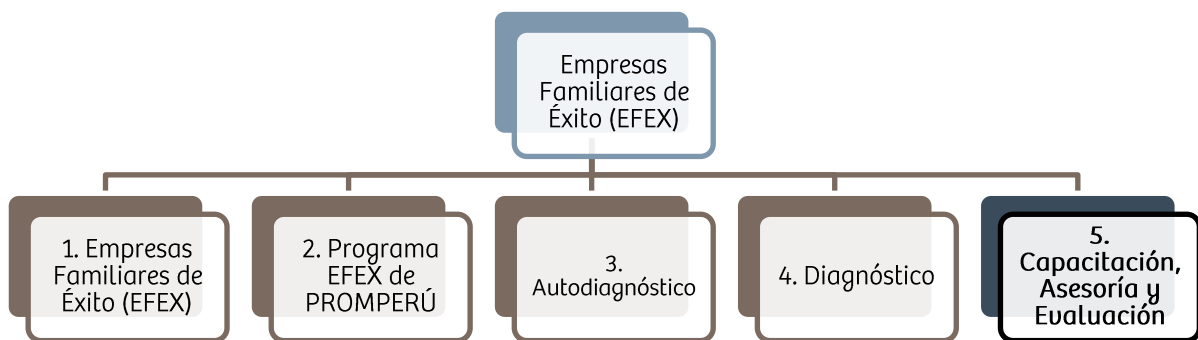
## Presentación del subtema



### Amigo exportador:

Queremos que este curso sea didáctico y de gran utilidad, para ello necesitamos tu colaboración. Aquí te explicamos el marco general de este subtema.

## ¿Dónde nos encontramos en el curso?



## Objetivo general

Este subtema te permitirá conocer la importancia de la capacitación, asesoría y evaluación como parte del proceso de implementación de buenas prácticas de buen gobierno corporativo, a través de las herramientas de gestión más adecuadas.

## Objetivos específicos de aprendizaje

A través del desarrollo del subtema “Capacitación, Asesoría y Evaluación”, podrás:

- Conocer el Manual de Gobierno Corporativo como parte de las herramientas de buen gobierno corporativo que deberán implementarse en la empresa familiar.
- Conocer el Protocolo Familiar como parte de las herramientas de buen gobierno corporativo que deberán implementarse en la empresa familiar.
- Reconocer el Comité de dirección como parte del sistema de gobierno corporativo que deberán implementarse en la empresa familiar.
- Reconocer el Comité de gerencia o administración como parte del sistema de gobierno corporativo que deberán implementarse en la empresa familiar.
- Conocer la importancia del Plan de sucesión y conocer los pasos para su implementación a fin de dar continuidad a la empresa familiar.

### 5. Capacitación, Asesoría y Evaluación

La capacitación, asesoría y evaluación es la tercera etapa del programa EFEX y se desarrolla a través de diferentes reuniones entre el especialista o asesor de PROMPERÚ y los miembros de la empresa familiar.

La capacitación se realiza de forma grupal, con seminarios y talleres que tratan diversos temas que se han desarrollado a lo largo de todos los capítulos.

Asimismo, el especialista o asesor de PROMPERÚ presenta el [plan de trabajo](#) u [hoja de ruta](#) propuesto para revisión y aprobación de la empresa familiar, para luego ser puesto en marcha, a través de herramientas que logren una visión compartida de los objetivos del negocio y ayuden a la solución de los problemas detectados en la etapa de diagnóstico, a fin de que la empresa familiar se consolide y pueda alcanzar la sostenibilidad en el tiempo y el éxito en cualquier mercado internacional.

Las herramientas que se implantarán en la empresa familiar se basan en el buen [gobierno corporativo](#), que son un conjunto de prácticas, formales e informales, que especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad y establece los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

El Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares explica de forma fácil este concepto:

#### Definición de Gobierno Corporativo

“El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. El gobierno corporativo se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo”.

Esta definición se centra en tres elementos clave:

- La dirección se refiere a todas las decisiones que se relacionan con fijar la dirección estratégica general de la compañía, como: (i) decisiones estratégicas de largo plazo; (ii) decisiones de inversiones de gran escala; (iii) fusiones y adquisiciones; y (iv) planeación de la sucesión y la designación de ejecutivos claves, como el Director General de la compañía.
- El control se refiere a todas las acciones necesarias para supervisar el desempeño de la alta gerencia y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas fijadas arriba.
- Las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la compañía son las interacciones entre los accionistas, los directores de la junta directiva y los ejecutivos. Un elemento importante de toda buena estructura de gobierno corporativo es la clara definición del papel, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de estos órganos de gobierno.

**Fuente:** CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC) (2018) Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Estados Unidos: IFC.

En el punto anterior **4. Diagnóstico**, se revisaron los órganos de gobierno de la familia y de la empresa, los cuales forman parte del **gobierno corporativo**. La buena relación y gestión de los órganos de gobierno del ámbito familiar y empresarial se respaldan en las buenas prácticas de **gobierno corporativo**, tales como el Manual de **Gobierno Corporativo**, el Protocolo Familiar, el Comité de dirección, el Comité de gerencia o administración y el Plan de **sucesión**.

### 5.1. Manual de Gobierno Corporativo

El manual de **gobierno corporativo** (también denominado “política de gobierno corporativo”) establece la estructura, responsabilidades y modo de funcionar de los órganos de gobierno y, en particular, del consejo de administración.

El manual de **gobierno corporativo** pretende sentar las bases del funcionamiento operativo del consejo describiendo en qué medida hace propias prácticas avanzadas en esta materia. La política de **gobierno corporativo** tal y como la entienden los reguladores, inversores y compañías más avanzadas tiene como propósito fundamental establecer las promesas que la compañía hace a terceros en esta materia. Aunque existen diferencias en la forma especialmente vinculadas al tamaño, nada distingue en el fondo a empresas familiares y de otra naturaleza en lo que deberían ser las prácticas en este ámbito.

Los aspectos más relevantes que debe contemplar un manual de **gobierno corporativo** orientada a la empresa familiar son los siguientes:



Fuente: Una visión de la empresa familiar excelente. Elaboración propia.

## 5.2. Protocolo Familiar

El protocolo familiar es un acuerdo suscrito por los familiares socios (o que previsiblemente lo serán) de una empresa familiar, que tiene por objeto regular las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, evitar los conflictos entre los sistemas y asegurar la continuidad de la empresa de manera eficaz.

El protocolo familiar recoge todos los elementos relevantes de la naturaleza familiar del negocio y su estructura de gobierno y de gestión en lo que se refiere a la participación de los propietarios familiares y a la relación de éstos, haciendo referencia a elementos que pueden ser fuente de conflicto entre los propietarios familiares, tales como:



Fuente: Una visión de la empresa familiar excelente. Elaboración propia.

El protocolo familiar se convierte en el mecanismo adecuado para regular las relaciones de la familia y la empresa con el fin de mantener su continuidad y lograr el bienestar de sus [accionistas](#). Por ello, el protocolo familiar debe incluir tres tipos de pactos:

Pactos con “fuerza moral”	Pactos contractuales con eficacia entre las partes	Pactos contractuales con eficacia frente a terceros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de conducta para los miembros de la familia elaboradas sobre la base de su cultura y valores.</li> <li>• Su incumplimiento no determina sanciones patrimoniales ni puede ser remediado por la vía judicial o arbitral.</li> <li>• La sanción es normalmente el reproche de la propia familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos que contienen obligaciones para los miembros de la familia (por ejemplo, no competir con la propia empresa mediante la realización de actividades económicas similares, condiciones para el acceso a cargos dentro de la empresa, política de préstamos).</li> <li>• Su incumplimiento puede determinar la aplicación de sanciones patrimoniales y puede ser remediado mediante la vía judicial o arbitral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos que generan obligaciones exigibles no solo entre las partes, sino además oponibles frente a terceros (por ejemplo, las restricciones estatutarias para la transferencia de acciones inscritas en el Registro Público).</li> <li>• Los actos celebrados por terceros transgrediendo dichos acuerdos pueden ser declarados ineficaces por la vía judicial o arbitral.</li> </ul>

Fuente: El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las “empresas familiares”.  
Elaboración propia.

Si bien no existe un modelo tipo de protocolo familiar aplicable a todas las empresas familiares (debido a que cada una de ellas responde a una idiosincrasia y cultura distinta), en la publicación “El planeamiento sucesorio como práctica de buen [gobierno corporativo](#) de las “empresas familiares” presenta una estructura y materias del protocolo familiar que puede adecuarse:

1. Ámbito de aplicación; objetivo (empresas y bienes) y subjetivo (personas que quedarán vinculadas por el mismo).
2. Órganos de gobierno de la empresa; determinación de los órganos de gobierno (Directorio y Junta General de Accionistas), lineamientos para su composición y funcionamiento y previsión de consejería externa.
3. Órganos de gobierno de la familia; determinación de los órganos de la empresa familiar y lineamientos para su composición y funcionamiento.
4. Criterios para evitar la confusión del [patrimonio](#) empresarial del [patrimonio](#) familiar.
5. Políticas de incorporación de miembros a puestos de trabajo dentro de la empresa familiar, así como lineamientos objetivos para la fijación de [retribuciones](#) y préstamos.
6. Régimen de transmisión de las [acciones](#), en forma voluntaria o forzosa, y criterios para su [valorización](#), a fin de que la propiedad de las mismas se mantenga en manos de la empresa familiar.
7. [Previsiones](#) a adoptar por los socios, particularmente en lo que respecta a su régimen matrimonial y su propia organización sucesoria mediante el otorgamiento de testamento.
8. Política de [dividendos](#).
9. Relaciones de la empresa con los familiares que no trabajen en ella (acceso y otorgamiento de información).

10. Sometimiento de los conflictos a la vía [arbitral](#).
11. Lineamientos para la revisión periódica del “protocolo familiar”.

Si bien este es un modelo propuesto por los autores en la publicación, lo realmente importante para que dicho instrumento funcione es su proceso de elaboración y que sea producto del consenso de todos los miembros de la familia, o, por lo menos, de quienes tienen el control de la empresa.

El momento ideal para la elaboración del protocolo familiar es cuando existen buenas relaciones entre los integrantes de la familia, por ello no es recomendable hacerlo cuando existan conflictos o tensiones.

### 5.3. Comité de dirección

El comité de dirección forma parte del sistema de [gobierno corporativo](#) y es la instancia para tomar y adoptar decisiones relacionadas con la [estructura organizacional](#) y la implantación estratégica en general.

Se encarga de la puesta en marcha de la estrategia (plan estratégico) definida por los órganos de [gobierno familiar](#) y [gobierno empresarial](#), mediante la coordinación de los diferentes sectores de la empresa para poner en marcha la estrategia y guiar a la organización en una misma dirección.

El comité de dirección no puede plantearse temas relacionados con la propiedad ni imponer una estrategia diferente de la desarrollada por el consejo de administración. Los representantes de la familia miembros del comité de dirección y que participan en los órganos de gobierno deben acatar las directrices aun cuando no estén de acuerdo con ellas. La profesionalidad de los miembros familiares quedará patente en el liderazgo en la toma de decisiones y la definición de la asignación de recursos para la implantación de la estrategia y el logro de objetivos.

### 5.4. Comité de gerencia o administración

El comité de gerencia o administración (también llamado “Consejo de Administración”) es un espacio de debate y decisión para cumplir funciones estratégicas, captación de recursos críticos y funciones de gobierno relacionadas con el control de los intereses de los [accionistas](#).

El comité de gerencia o administración también debe conducir y marcar el rumbo estratégico de largo plazo de la empresa, identificar los aspectos (tanto familiares como empresariales) que intervienen, supervisar y controlar la labor de los responsables de la dirección y el accionar diario de la empresa y dar cuenta ante los propietarios sobre la marcha de la empresa.

Dependiendo de la naturaleza de la empresa familiar, las funciones de este comité pueden variar. Algunas de estas funciones pueden ser las siguientes:

- Considerar y representar los intereses de los dueños.
- Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Ser el principal asesor del dueño de la empresa familiar.
- Fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos; analizar e interpretar las influencias del entorno.
- Aconsejar sobre la selección de los gerentes.
- Facilitar contactos en beneficio de la empresa.
- Colaborar con la definición de la estructura de la organización.
- Opinar sobre el desempeño de todas las áreas de la empresa.
- Asesorar sobre la imagen de la empresa.

### 5.5. Plan de sucesión

La **sucesión** es un proceso que sigue varios pasos a fin de asegurar la sucesión correcta de posiciones clave. Un plan de **sucesión** formal asegura la continuidad de la empresa y, por lo tanto, aumenta la probabilidad de supervivencia de una empresa familiar al pasar de una generación a la siguiente.

El propósito de este plan es asegurar la supervivencia de la empresa familiar y su continuidad; es decir, establecer los mecanismos que permitan, llegado el momento, identificar al mejor candidato para los distintos roles que la familia pueda estar desempeñando en la empresa, asegurar que los conocimientos y capacidades necesarios para sustituir a los principales ejecutivos de la compañía están disponibles si y cuando se les necesita, y preparar a la compañía para que la transición y el traspaso de la administración y gestión de la compañía se produzca sin contratiempos y de una manera ordenada. Cabe recordar que los momentos de transición revisten un especial riesgo en las compañías familiares.

Dado que un plan de **sucesión** eficaz debería permitir la selección de la persona más competente, sea un miembro de la familia o no, por ello es crucial involucrar a todos los miembros de la familia, la junta directiva, los ejecutivos clave y otras partes interesadas externas en el proceso de selección y asegurarse de que estén de acuerdo en la elección del próximo director. Por ello, se deben considerar algunas cuestiones relevantes:

- Desarrollar un plan detallado que detalle un marco temporal, que incluya la visión y valores que han de preservarse y que deben perdurar de generación en generación.
- Preparar a la siguiente generación para el liderazgo definiendo prácticas concretas para el desarrollo de las capacidades y competencias necesarias.
- Desarrollar un modelo de gestión horizontal que delega responsabilidades para evitar los riesgos asociados a la concentración de responsabilidades.

- Definir los distintos roles de los propietarios una vez pasan a situación de retiro.

El proceso de planeación de la [sucesión](#) generalmente difiere de una empresa familiar a otra, dependiendo de la complejidad de la empresa, el grado de participación de la familia en ella y la disponibilidad de candidatos competentes dentro de la familia.

La publicación “Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares” presenta el proceso paso a paso que puede ayudar a las empresas familiares a prepararse mejor para la [sucesión](#) del Director General (como cargo máximo de la empresa familiar):

- **Comenzar Temprano:** muchos asesores de empresas familiares recomiendan comenzar el proceso de selección del próximo Director General tan pronto se designe el Director General actual. Esto asegurará la continuidad de la empresa y brindará a la compañía un nuevo Director General que fue escogido y preparado cuidadosamente para suceder al actual. El inicio temprano del proceso de selección del Director General es especialmente importante si se espera que el siguiente Director General sea escogido de dentro de la familia. En este caso, el proceso de seleccionar y preparar al siguiente Director General de la generación más joven llevaría más tiempo que si el Director General es escogido de afuera de la familia.

En la mayoría de las empresas familiares es el Director General actual quien inicia el proceso de planeación de la [sucesión](#). Una junta directiva activa también puede jugar un papel importante al insistir en establecer un plan de [sucesión](#) si el Director General actual no lo está asumiendo suficientemente temprano.

- **Crear Sistemas de Desarrollo de Carrera:** un plan de [sucesión](#) exitoso es aquel que escoge al mejor candidato posible para el trabajo, independientemente de si el candidato está relacionado con la familia o no. Si el próximo Director General será escogido de la familia o entre sus empleados actuales, deberá crearse un riguroso sistema de desarrollo de carrera para preparar a los Directores Generales potenciales. Dicho sistema mejoraría la competencia de los candidatos para Director General al ofrecerles toda la educación y capacitación necesarias, y dándoles una realimentación periódica sobre su desempeño dentro de la compañía.

Algunas empresas familiares deciden contratar a un Director General externo si no hay ningún buen candidato para Director General disponible dentro de la familia o entre sus empleados. En este caso, un comité de la junta directiva (por ejemplo, un Comité de Nominación) debería liderar la planeación de la [sucesión](#) del Director General. El comité comenzaría por fijar los criterios de selección para el próximo Director General antes de buscar candidatos adecuados. Además, a muchas empresas de propiedad familiar les resulta útil emplear cazatalentos profesionales para tener acceso a un fondo más amplio de candidatos.

- **Buscar Consejos:** especialmente al estrechar la lista de sucesores potenciales, el Director General debería obtener consejos de los directores independientes externos de la junta directiva. De no existir estos, deberán consultarse ejecutivos de confianza no de la familia. A algunas familias les resulta útil obtener la opinión del consejo familiar en

el proceso de selección, especialmente si el candidato a Director General es de la familia.

- **Construir Consenso:** El éxito del futuro Director General depende en buena parte de que sea aceptado por los grupos de interés clave involucrados en la compañía. Se vuelve entonces obligatorio involucrar a todos los grupos de interés en el proceso de selección del Director General, incluyendo la junta directiva, los ejecutivos no de la familia, y los miembros de la familia.
- **Aclarar el Proceso de Transición:** una vez que se ha escogido un sucesor adecuado a Director General, deberá desarrollarse un claro proceso de transición, tanto para el Director General actual como para su sucesor. Este proceso de transición debería especificar la fecha de la transición y también definiría los niveles de participación del Director General actual luego de su retiro (consejos al sucesor, miembro de la junta directiva, actividades adicionales, etc.).

La [sucesión](#) es posiblemente uno de los puntos más críticos que una empresa familiar tiene que enfrentar, tanto así que sólo el 15% del total de empresas peruanas que participaron en la 1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú indicó contar con un plan definido para realizar la [sucesión](#) de la empresa.

Es importante que las empresas familiares tomen en cuenta las recomendaciones mencionadas a lo largo de este curso, ya que les permitirá desarrollarse en el tiempo con una mejor gestión. La publicación “Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares” brinda conclusiones importantes que deben tomarse en consideración:

### Conclusiones

Las empresas familiares son la espina dorsal y el mayor impulsor del crecimiento de muchas, si no la mayoría, de las economías. Debido a su naturaleza, las empresas familiares enfrentan muchos desafíos adicionales a los que tienen sus contrapartes. Algunos de estos desafíos pueden ser abordados adoptando una sólida estructura de gobierno corporativo dentro de la compañía. Esta estructura de gobierno debería definir claramente los papeles, las responsabilidades, los derechos y la interacción entre los principales órganos de gobierno de la compañía.

La responsabilidad de las tareas de gobierno corporativo en una empresa familiar es compartida generalmente entre los dueños, la junta directiva y la alta gerencia. Sin embargo, los miembros de la familia probablemente tengan más responsabilidad en asegurar que su empresa sea gobernada de una forma que la hará viable y sostenible en el largo plazo. Además, el deber de los miembros de la familia no está limitado sólo al gobierno de su compañía, sino que son responsables también del gobierno de su familia y de su relación con la empresa. Fijar un sólido sistema de gobierno familiar temprano en el ciclo de vida de la familia ayudará a prever y resolver conflictos potenciales entre miembros de la familia acerca de temas comerciales. Esto hará posible que los miembros de la familia se concentren en otros temas clave, como hacer crecer la empresa.

Además de su propio gobierno, los miembros de la familia deben fijar una estructura adecuada para la junta directiva y la alta gerencia de su compañía. Una junta directiva capaz, predominantemente independiente y bien organizada permitirá fijar la estrategia apropiada de la compañía y supervisar correctamente el desempeño de su alta gerencia. Además, una alta gerencia profesional y bien manejada es esencial para conducir las actividades rutinarias de la compañía. La elección de directores y ejecutivos debería estar basada en sus calificaciones y desempeño, y no en sus vínculos con la familia.

Finalmente, es muy importante que las familias empresarias tomen conciencia de la importancia de estos temas y comiencen a construir una estructura de gobierno corporativo lo antes posible. Esperar hasta que el tamaño de la familia sea muy grande y sus operaciones comerciales más complejas haría que sea muy difícil tratar los conflictos ya existentes entre miembros de la familia. Una estructura de gobierno oportuna y clara haría más fácil mantener la cohesión familiar y el interés de sus miembros en la familia y su empresa.

**Fuente:** CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC) (2018) Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Estados Unidos: IFC.

### Glosario

- **Acciones:** Títulos valores que representan una parte alícuota en el capital de una sociedad mercantil y que da derecho a una parte proporcional en el reparto de beneficios y a la cuota patrimonial correspondiente en la disolución de la sociedad.
- **Accionistas:** Dueño de una o varias acciones en una compañía comercial, industrial o de otra índole.
- **Arbitral:** Perteneciente o relativo al arbitrador (persona a la que las partes encomiendan la determinación del precio o de otro de los elementos del contrato previamente concertado) o al árbitro (persona que, como autoridad reconocida o designada por las partes, resuelve un conflicto o concilia intereses).
- **Ciclo de vida:** Serie de transformaciones por las que pasa un ser vivo a lo largo de su existencia.
- **Disolución:** Relajación y rompimiento de los lazos o vínculos existentes entre varias personas.
- **Estructura organizacional:** Sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.
- **Gobierno corporativo:** El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. El gobierno corporativo se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo.
- **Gobierno empresarial:** El gobierno empresarial hace referencia al órgano de guía y dirección dentro del ámbito de la empresa.
- **Gobierno familiar:** El gobierno familiar hace referencia al órgano de guía y dirección dentro del ámbito de la familia.
- **Hoja de ruta:** La expresión hoja de ruta hace referencia a todo aquel material o soporte sobre el cual se establece un plan organizativo que sirve para ubicarse a nivel geográfico o espacial durante un viaje o travesía.
- **Patrimonios:** Conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, susceptibles de estimación económica.
- **Plan de trabajo:** Un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo.
- **Previsiones:** Acción de disponer lo conveniente para atender a contingencias o necesidades previsibles.
- **Retribuciones:** En un sentido amplio, puede definirse a la remuneración como la contraprestación a que tiene derecho el trabajador por las labores efectuadas para el empleador.

- **Sucesión:** La sucesión es un proceso en el que intervienen diversos actores y cuyos principales protagonistas son el predecesor y el sucesor, aunque también juegan un papel importante otros grupos de interés. Para que se produzca adecuadamente, es determinante tener en cuenta a la familia en su conjunto, ya que el éxito del traspaso de una empresa requiere prestar atención a factores tan importantes como el entorno, la preparación de los sucesores, el entusiasmo, la capacidad y responsabilidad de la siguiente generación, así como la confianza y el compromiso.
- **Valorización:** La valoración es la práctica de asignar valor económico a un bien o servicio con el propósito de ubicarlo en el mercado de compra y venta.

## Referencias bibliográficas

- Alfaro Chávez, Marisol** (2008) "Apuntes sobre el gobierno corporativo en el Perú". En: Foro Jurídico de la Pontificia Universidad Católica del Perú, rev. no. 8, pp. 96-104 (<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/119883>) (página 97)
- ASOCIACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL PERÚ (AEF PERÚ); EY** (2019) ¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias? Resultados de la 1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú. Perú: EY ([https://www.ey.com/Publication/uwLUAssets/EY-empresas-familiares-publicacion-2/\\$File/EY-empresas-familiares-publicacion.pdf](https://www.ey.com/Publication/uwLUAssets/EY-empresas-familiares-publicacion-2/$File/EY-empresas-familiares-publicacion.pdf)) (página 32)
- CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC)** (2018) Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Estados Unidos: IFC ([https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family_Business_Governance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw)) (páginas 19, 50-51 y 56)
- Goyzueta Rivera, Samuel Israel** (2013) "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". Bolivia: Universidad Católica Boliviana "San Pablo" ([http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003))
- KPMG** (2015) "Una visión de la empresa familiar excelente". España: Instituto de la Empresa Familiar (<http://www.iefamiliar.com/publicaciones/una-vision-de-la-empresa-familiar-excelente/>) (páginas 62 y 64)
- Mature, Genaro; Fabián, Lenin; Pacheco, Lisette; Trinidad, Ommero; Ureta, Carlos** (2010) Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo. Perú: Universidad ESAN (<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/12/07/Empresas%20familiares%20final.pdf>) (páginas 86 y 89)
- Peralta, Jorge** (2019) "La importancia de la adopción de prácticas de gobierno corporativo en la PYME: Fortaleciendo la gestión y su proceso de internacionalización". En: Programa EFEX: "Empresas familiares de éxito". Perú: PROMPERÚ (página 16)
- Pizarro Aranguren, Luis; Lanfranco Garrido Lecca, Fernando** (2006) "El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las "empresas familiares"". Perú: IUS ET VERITAS, 16(32), 148-156 (<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12384/12947>) (páginas 152-154)
- Vega Odes, Yusith; Echeandia Cevallos, Jorge** (2018) "Gobierno familiar y corporativo; Claves de éxito para la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar". En: Programa EFEX: "Empresas familiares de éxito". Perú: PROMPERÚ (página 33)

### Sobre PROMPERÚ

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ tiene como visión posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país.

En el campo de las exportaciones PROMPERÚ ofrece una amplia gama de servicios que promueven la internacionalización de las empresas peruanas:

- Orientación e información: servicios de orientación personalizada e información especializada sobre exportaciones e internacionalización empresarial.
- Capacitación: la más variada oferta de talleres y seminarios sobre comercio internacional que le permitirán fortalecer y ampliar sus conocimientos para exportar.
- Asistencia empresarial: asistencia técnica especializada y herramientas de adaptación del producto, gestión empresarial, facilitación y calidad que le permitirán dar el gran salto hacia la exportación de sus productos y servicios.
- Promoción: herramientas de promoción y contacto con compradores internacionales que permitirán ampliar su cartera de clientes con una mayor exposición de sus productos.

### Contáctanos

#### Módulos de Atención al Exportador

Au. Jorge Basadre 610 - San Isidro - Lima - Perú

Aló Exportador (01) 604-5601 / (01) 719-2999 / (01) 207-1530 / (01) 616-7400

Correo electrónico [sae@promperu.gob.pe](mailto:sae@promperu.gob.pe) | [sae1@promperu.gob.pe](mailto:sae1@promperu.gob.pe)

 [www.facebook.com/promperu](https://www.facebook.com/promperu)

 <https://www.youtube.com/channel/UCueRrj9wB1L5BOQV-9puqfQ>

 [twitter.com/promperu](https://twitter.com/promperu)

 [issuu.com/promperu](https://issuu.com/promperu)

[www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)

