

# ¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias?

Resultados 1<sup>era</sup> Encuesta de  
Familias Empresarias en el Perú.



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



ASOCIACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL PERÚ



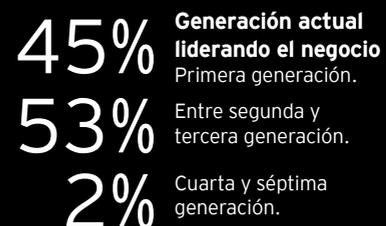
Building a better  
working world

## ¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias?

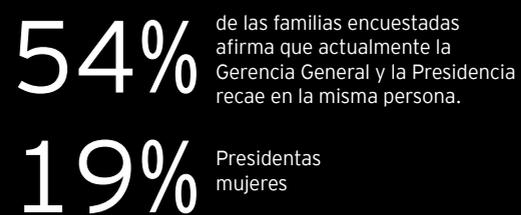
Resultados 1<sup>era</sup> Encuesta de Familias Empresarias en el Perú.

# RESUMEN EJECUTIVO

## Familia

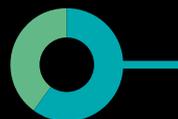


## Empresa



cuenta con un Acuerdo de Familia/ Protocolo Familiar.

**36%**



**60%**

de las empresas cuenta con un Directorio que sesiona regularmente.

de los Acuerdos de Familia / Protocolo Familiar fueron firmados entre 2011-2019.

**74%**



**5-7**

miembros en el Directorio tiene la mayoría (52%) de los encuestados.

cuenta con un Consejo de Familia que se reúne regularmente.

**25%**



**57%**

cuenta al menos con un Director independiente.

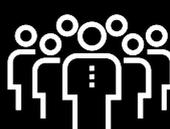
## Futuro



**72%** **Siguiente Generación**

de los encuestados considera que en la siguiente generación de su familia hay miembros capacitados para hacerse cargo de la empresa. Se puede inferir que buena parte de las Familias Empresarias están invirtiendo en la preparación/educación de sus futuras generaciones.

## Impacto



**63%**

de las Familias Empresarias tiene una fuerza laboral superior a los 100 colaboradores, y 24% de ellas supera los 500.



**3.2**

empresas tienen en promedio cada Familia Empresaria.

# Presentación FAMILIAS EMPRESARIAS

Ser empresario es una forma de ser, de vivir, de ver oportunidades donde otros solo ven obstáculos. Es creer en uno mismo, en su capacidad de crear y confiar en su talento para materializar su visión con éxito en el mercado.

El empresario que emprende y trabaja en familia crea una empresa familiar. Luego la familia se diversifica en otros negocios y empresas, y la dirección de la familia trasciende de la primera generación para convertirse en una Familia Empresaria.

Compartimos a continuación, el resultado de la 1<sup>era</sup> Encuesta de Familias Empresarias en el Perú, en la que participan los miembros de la

Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF) y clientes de EY Perú.

Con esta entrega buscamos contribuir al entendimiento del importante rol que desempeñan las Empresas Familiares y Familias Empresarias para el desarrollo del Perú. Un primer acercamiento que esperamos sirva también para promover su trascendencia y el impacto que tienen sobre el país.

Y si bien es cierto que hoy existe poco conocimiento sobre el trabajo y valor de las familias empresarias y empresas familiares en el Perú, esperamos poder contar, en un futuro cercano, con estadísticas nacionales que muestren la dimensión real de su aporte.



Mariana Garland  
Presidenta de la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF)



Paulo Pantigoso  
Country Managing Partner de EY Perú



Beatriz Boza  
Socia de EY, Líder Regional de Family Enterprise





# Índice

1

UN MOTOR  
INVISIBLE  
DEL PAÍS

P 8-11

2

PERFIL DE LA  
FAMILIA  
EMPRESARIA

P 12-16

3

GOBIERNOS:  
FAMILIAR  
Y CORPORATIVO

P 17-22

4

EL ROL DE LA  
MUJER

P 23-26

5

SIGUIENTE  
GENERACIÓN

P 27-32

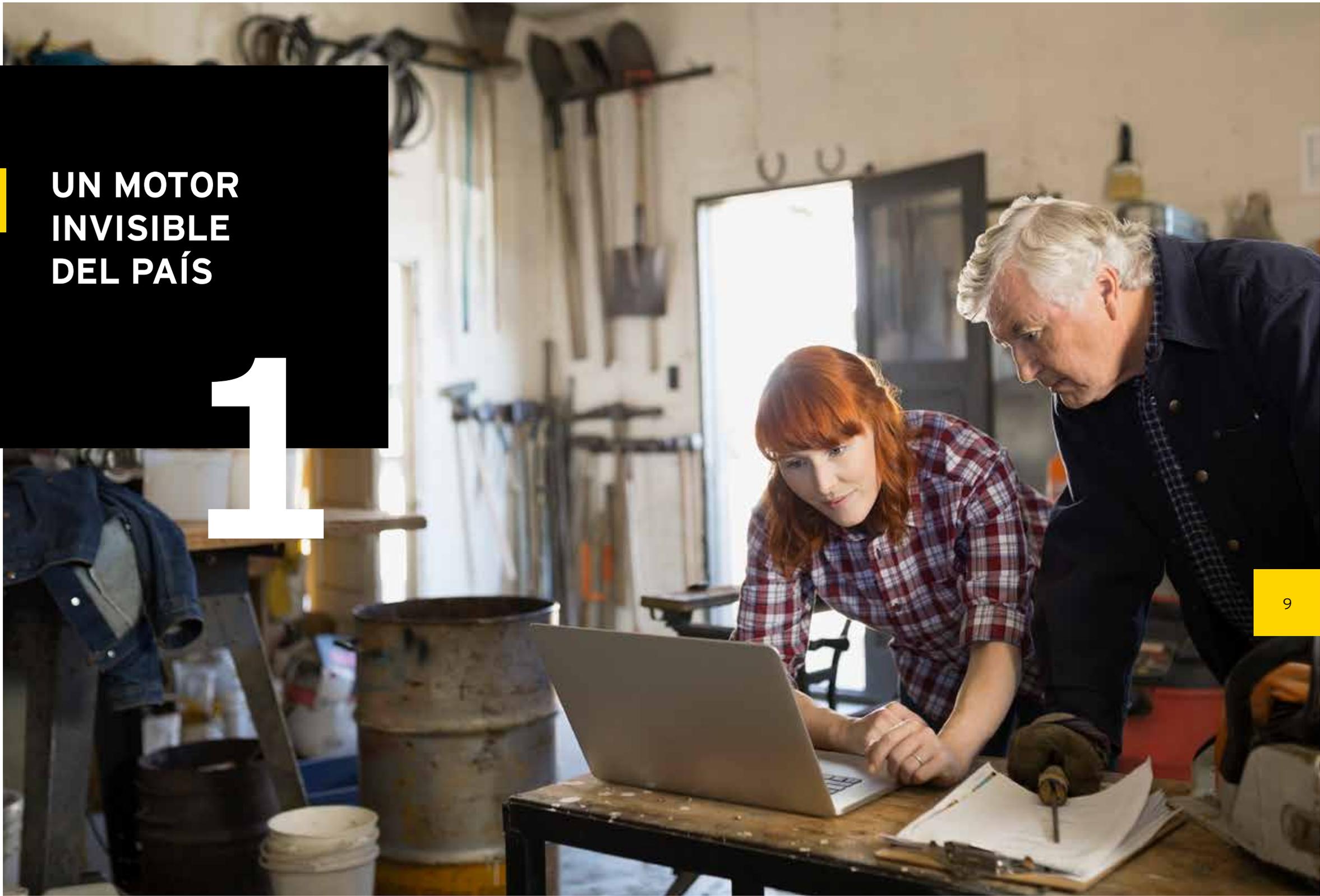
6

CLAVES DEL  
ÉXITO Y FRACASO

P 33-35

**UN MOTOR  
INVISIBLE  
DEL PAÍS**

**1**



# Familias Empresarias: un motor invisible del país

# 3.3

Empresas tiene en promedio cada Familia Empresaria en el Perú, empleando a más de 100 empleados.

En los últimos 25 años el Perú ha crecido a una tasa de 7%, por encima del promedio mundial (2.9%). La base de ese crecimiento es diverso; algunos atribuyen el desarrollo del país a ciertos sectores económicos (minería, agricultura e industria), otros a la apertura comercial, la estabilidad macroeconómica y la inversión extranjera. Lo que se suele soslayar es el aporte silencioso y permanente de las familias peruanas, especialmente de las Familias Empresarias, que han sido participes, junto con sus diversas generaciones, en nuestro desarrollo como nación, ellas son el verdadero motor del país.

## Impacto económico

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cerca del 80% de las empresas en el Perú son familiares, y su participación en el empleo alcanza entre el 60% y 70%. Así también, contribuyen con más del 40% del Producto Bruto Interno (PBI), según la Asociación de Empresas Familiares (AEF).

De acuerdo a nuestra 1<sup>era</sup> Encuesta de Familias Empresarias en el Perú, cada una de ellas tiene en promedio tres empresas (3.27), el 63% de ellas tiene una fuerza laboral mayor a 100 personas, y una de cada cuatro supera los 500 colaboradores.

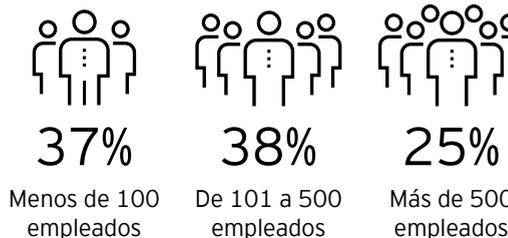
Un dato resaltante es que pese a tener Familias Empresarias con más de 100 años en el mercado, un gran número de empresas encuestadas iniciaron su camino recién desde 1994. Entre las razones más importantes para ello fueron las condiciones que se empezaron a vivir nuevamente alrededor de ese año: estabilidad macroeconómica, social y política; apertura comercial y la reactivación del emprendimiento característico del peruano.

Hoy las Familias Empresarias están en todos los sectores económicos, en diferentes departamentos del país, y en distintos países del mundo. Y cerca del 41% de estas factura anualmente más de S/100 millones; ahora solo queda esperar que las nuevas generaciones profundicen el camino de crecimiento y afán por hacer empresa en el Perú.

 **S/100 millones a más,**

generan de ingresos anuales el 41% de las Familias Empresarias, 15% de ellas sobrepasa los S/500 millones anuales.

## Cantidad de empleos creados por cada Familia Empresaria



Cerca del 80% de las empresas en el Perú son familiares, y su participación en el empleo alcanza entre el 60% y 70%. Y contribuyen con más del 40% del Producto Bruto Interno (PBI).

Fuente: BID, AEF

# 67%

de los encuestados cuenta con otra empresa.

# 47%

## diversifica

Casi la mitad de las familias encuestadas diversifican sus negocios al operar en diversos sectores.

# 63%

de las Familias Empresarias tiene una fuerza laboral superior a los 100 colaboradores, y 24% de ellas supera los 500.

**PERFIL DE  
LA FAMILIA  
EMPRESARIA**

**2**



# Perfil de la Familia Empresaria en el Perú

63%

de las empresas tiene menos de 30 años de fundada (desde 1990), cada una de ellas tiene en promedio más de tres empresas y generan cientos de empleos cada una.

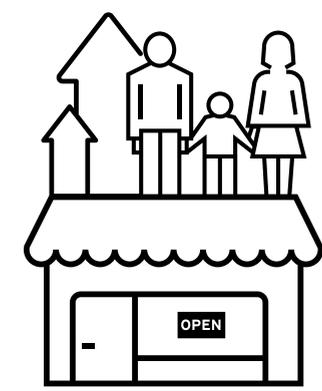
Si bien el concepto de éxito empresarial peruano viene en diferentes formatos, ya sea un grupo de amigos, un empresario atrevido o toda una familia enfocada en hacer empresa, existe una diferencia marcada en el impacto que tiene una familia unida en los negocios, especialmente por el horizonte temporal y la preocupación por el legado.

tercera generación, coincidentemente lo mismo sucede en nuestro país, donde según las respuestas de nuestros encuestados solo un 2% se encuentra entre la cuarta y séptima generación.

De acuerdo a los resultados de nuestra 1<sup>era</sup> Encuesta de Familias Empresarias en el Perú, el 63% de ellas inició sus negocios hace menos de 30 años, llevando a cabo sus actividades en diversos sectores económicos.

Así, dentro de nuestro estudio hemos logrado identificar Familias Empresarias en una séptima generación liderando sus negocios en el Perú, todo un logro teniendo en cuenta la historia económica y social que ha vivido nuestro país. Más aún si resaltamos que a nivel mundial solo el 3% de las familias empresarias trascienden la

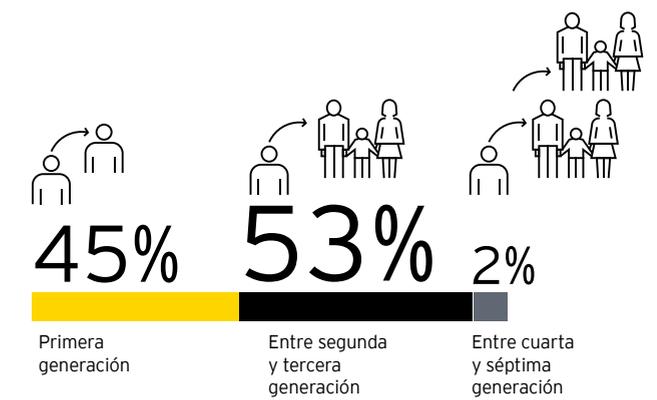
Se considera Familia Empresaria a aquella, entre otros aspectos, que se encuentre al menos en una segunda generación liderando diferentes negocios.



53%

de las Familias Empresarias encuestadas se fundó a partir del año 1994. Esto como consecuencia de una nueva etapa del país, en el que las condiciones como la estabilidad económica y social empezaban un nuevo curso, así como la apertura comercial.

## Generación actual liderando el negocio

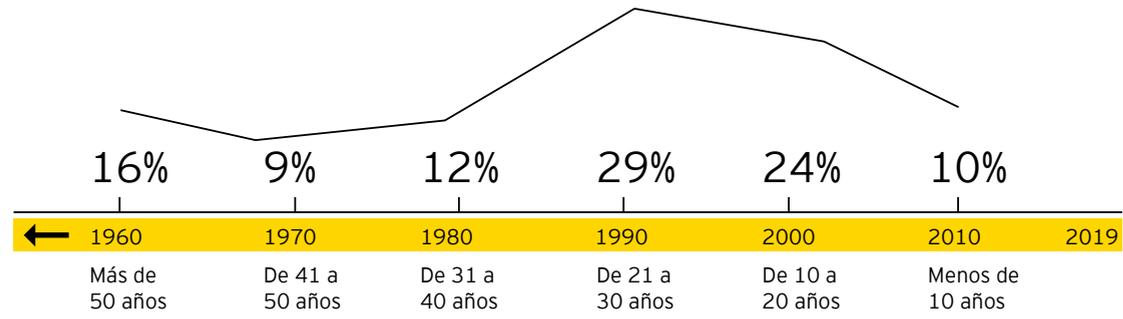


Solo el 3%

de las Familias Empresarias trasciende la tercera generación a nivel global.

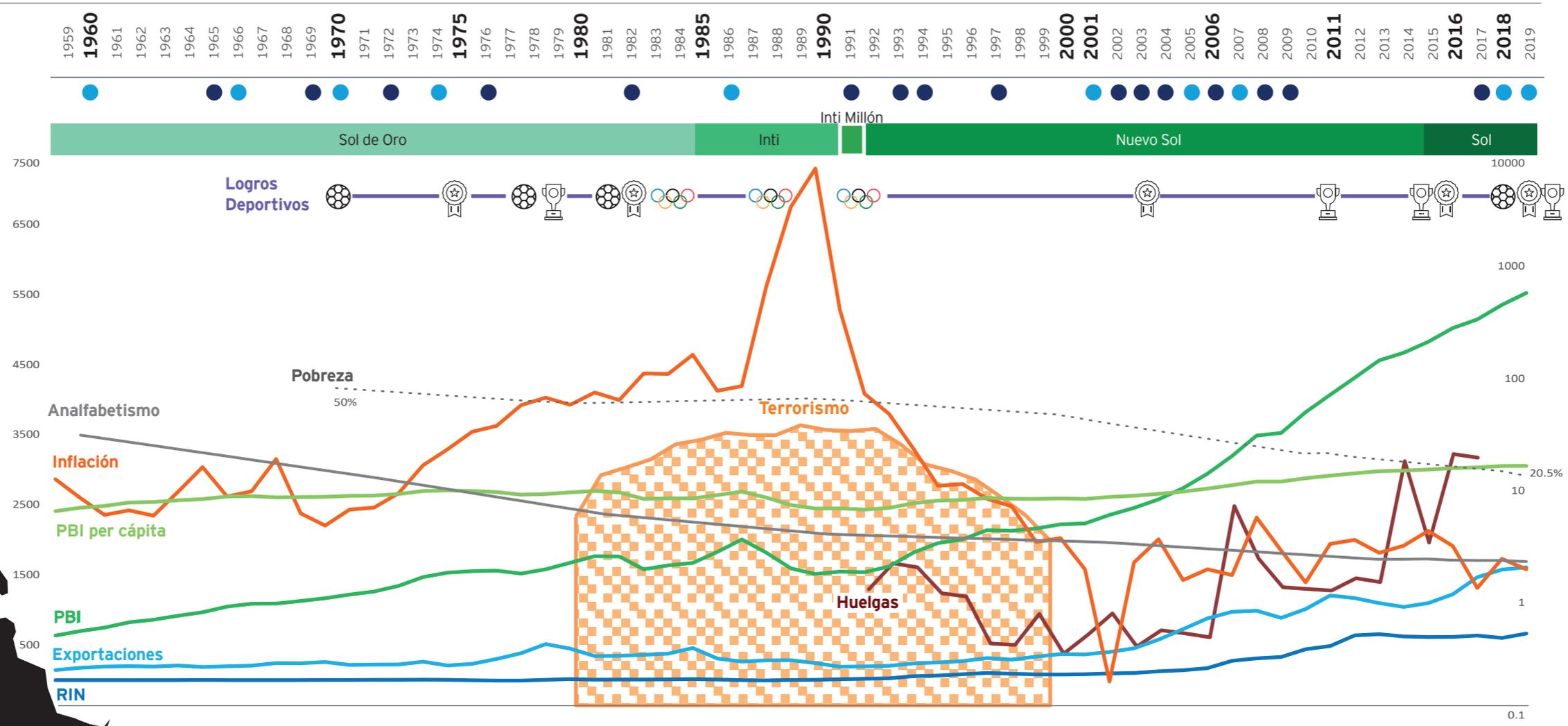
Fuente: Keeping the family business healthy - Ward and Jossey-Bass

## Años desde la fundación de su negocio principal



1<sup>era</sup> Encuesta de Familias Empresarias en el Perú.

# Realidad Peruana



**S/**  
1990  
7,649%  
alcanzó la inflación anual del Perú, para ese entonces se experimentó la mayor hiperinflación de América Latina.

**Bomb**  
1980-1999  
29,204  
ataques terroristas sufrió el Perú en ese periodo, el 79% de ellos se concentró entre 1984 y 1993.

Fuente: BCRP / INEI / El Comercio / Conmebol / UNESCO / Cepal / Cenepred / CVR / Comité Olímpico Peruano / MTPE  
Elaboración: EY Perú

## Desastres Naturales

- Terremoto (>7°)
- Fenómeno del Niño

## Moneda



## Deportivo

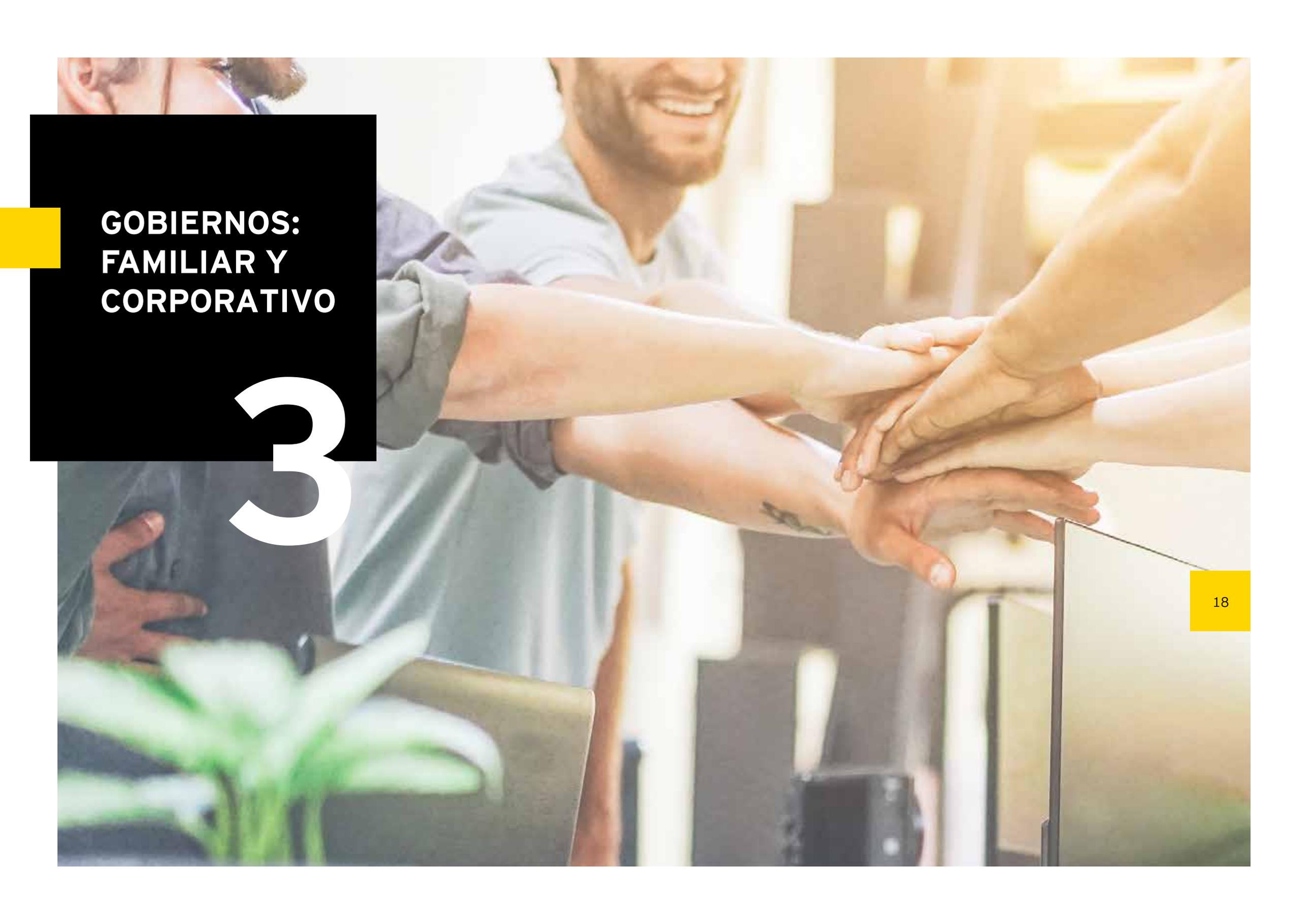
- Participación Mundial de Fútbol
- Podio Copa América
- Medallas Juegos Panamericanos
- Medallas Juegos Olímpicos

## Economía

- PBI** (cientos de millones de soles)
- PBI per cápita\*** (miles de soles)
- Inflación (%)\***
- Exportaciones** (cientos de millones de soles)
- RIN** (cientos de millones de dólares)

## Sociales

- Analfabetismo (%)\***
- Pobreza (%)\***
- Huelgas** (miles de horas hombre)
- Terrorismo** (número de atentados)
- (\*) Escala logarítmica



**GOBIERNOS:  
FAMILIAR Y  
CORPORATIVO**

**3**

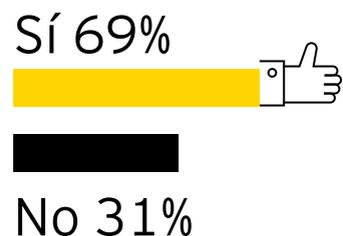
# Gobierno Familiar

## Asegurando el futuro del negocio

En el ciclo de vida de los negocios, uno de los objetivos de las familias empresarias es que las empresas se mantengan a través de las generaciones venideras, es por ello que existen algunos mecanismos para salvaguardar este objetivo, entre ellos: el Acuerdo de Familia o Protocolo Familiar y el Consejo de Familia.

Para aprovechar ambos mecanismos es particularmente importante que toda la familia conozca sus objetivos, valores, oportunidades y riesgos. Pues cuanto mejor se conozcan estos aspectos, será más fácil reconocer oportunidades, desarrollar estructuras y abordar problemas antes de que se vuelvan problemáticos.

## ¿Conoce usted los beneficios de contar con un Acuerdo de Familia/ Protocolo Familiar?

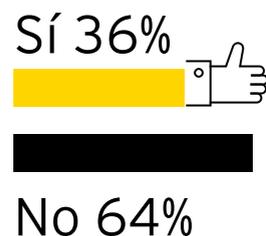


### Acuerdo de Familia o Protocolo Familiar:

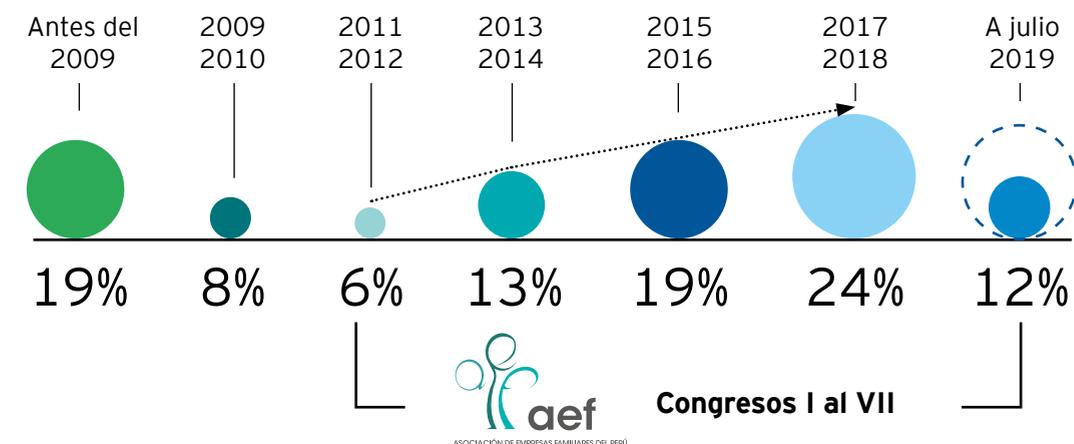
Documento de compromiso mediante el cual los miembros de la Familia Empresaria buscan garantizar el bienestar, tanto de la familia como del negocio.

**Consejo de Familia:** Órgano de gobierno familiar que sirve de espacio mediante el cual la familia se organiza y toma decisiones en relación al vínculo empresa-familia, líneas estratégicas para la empresa y bienestar de la familia.

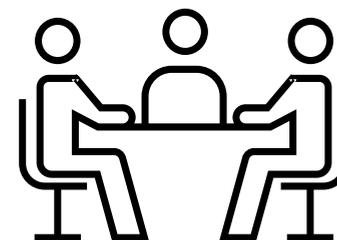
## ¿Cuenta su familia con un Acuerdo de Familia/Protocolo Familiar debidamente consensuado y documentado?



## Periodo desde el cual el negocio cuenta con un Acuerdo de Familia o Protocolo Familiar



El trabajo de difusión acerca de la importancia de los Acuerdos de Familia o Protocolos Familiares estaría dando resultados por los destacados crecimientos reflejados. Un aporte valioso para las Familias Empresarias del Perú.



69%

de las familias encuestadas asegura conocer los beneficios de contar con un Consejo de Familia.

Solo 25%

de los encuestados asegura contar con un Consejo de Familia que se reúne regularmente.

# Gobierno Corporativo

43%

de las Familias Empresarias no cuenta con un Director Independiente dentro del Directorio.

Una familia empresaria, en un escenario ideal, tiene claramente a la familia unida como la columna vertebral, unidad soberana tanto del negocio como de la familia; todos apuntando en la misma dirección, tomando decisiones necesarias en momentos clave y asegurando que estas decisiones estén alineadas entre los deseos familiares y los objetivos de negocios sostenibles.

Directorio y Gerencia. A esto se debe sumar la necesidad de incluir procedimientos claros para la toma de decisiones y seguimiento de las mismas, los cuales pueden recaer en la creación y trabajos de diversos comités especializados. Pero, ¿cuál es la situación en el Perú?

Las familias empresarias exitosas cuentan con una estructura y buenas prácticas para el establecimiento de objetivos por parte de sus empresas. Le ofrecen a la gerencia los medios para alcanzar los objetivos planteados y supervisar su cumplimiento. Todo esto recae en el Gobierno Corporativo a cargo del Directorio y su impacto no es menor: mayor acceso a financiamiento y menor costo de capital, optimización de resultados, fortalecimiento del proceso de toma de decisiones y perfil de riesgo, entre otros.

**54%** 

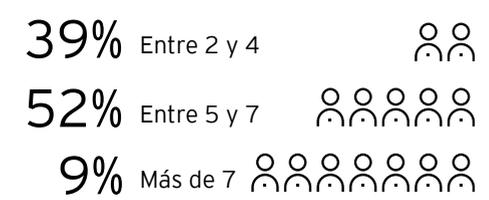
de las familias encuestadas afirman que actualmente la Gerencia General y la Presidencia recaen en la misma persona.

## ¿Responsabilidad distribuida?

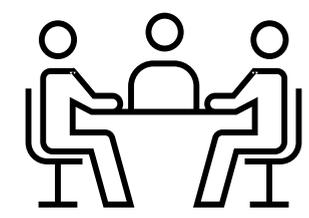
Para un óptimo desempeño empresarial es necesaria la descentralización de las responsabilidades clave, las cuales deben recaer entre los distintos órganos de gobierno de la empresa: Junta General,

**24%** de los negocios tiene a una persona ajena a la familia en la Gerencia General.

## Número de miembros en el Directorio



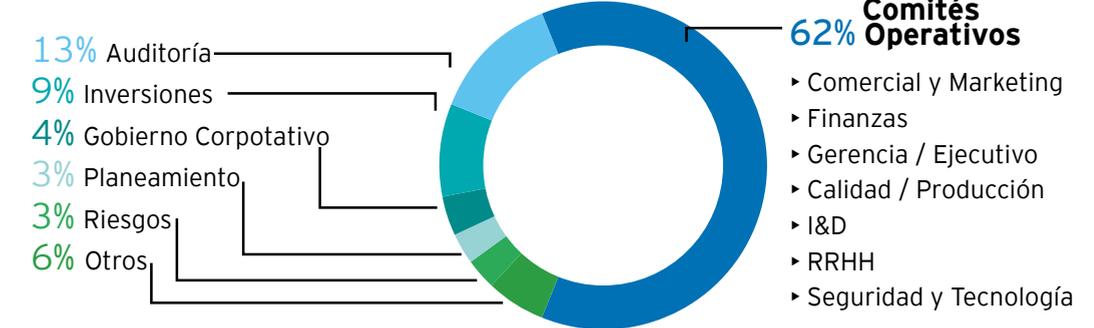
**38%** de los Directorios cuenta con un número impar de miembros; lo cual es recomendable.



**60%**

de las empresas familiares encuestadas cuenta con un Directorio que sesiona regularmente.

## Comités del Directorio



1<sup>er</sup> Encuesta de Familias Empresarias en el Perú.

**EL ROL DE  
LA MUJER**

**4**



# El Rol de la Mujer

Según el Ranking PAR 2018, en promedio, en el Perú solo en un 22% de los Directorios hay mujeres. La situación se ve gratamente favorecida dentro de las Familias Empresarias, donde los encuestados aseguran que al menos el 62% de sus Directorios cuentan con una mujer, en el caso del puesto de Gerenta General la cifra baja a un 30%.

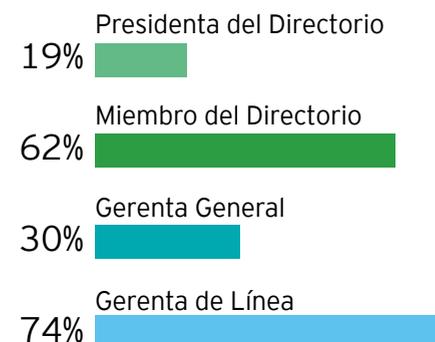
El hecho que estos puestos Directivos estén ocupados por mujeres repercute positivamente en un mayor desempeño financiero, mejores resultados en innovación y en la toma de decisiones. A nivel global, mientras que casi el 75% de los Directorios cuentan al menos con un miembro femenino, un estudio de EY muestra que si los Directorios realmente desean los beneficios de la diversidad de género, entonces al menos el 30% de los miembros del Directorio debería estar conformado por mujeres.

Las mujeres constituyen un mercado de consumo más amplio que la población combinada de China e India. Un estudio del Centro para la Innovación del Talento descubrió que los equipos que tenían uno o más miembros que representaban a un cliente final objetivo tenían hasta un 158% más de probabilidades de comprender a sus clientes finales e innovar en consecuencia.

**30%** al menos de los miembros del Directorio debería estar conformado por mujeres para alcanzar los reales beneficios de la diversidad de género.

Los resultados mostraron que "la homogeneidad sofoca la innovación": la mayoría de las personas no valoran las ideas con las que no se relacionan. La investigación y los datos de los clientes siguen siendo fuentes críticas de información de gestión; aumentar la diversidad de género de su Directorio tal vez no reemplaza esto, pero le permite ser más afinado, ágil y efectivo en su capacidad de interpretar y actuar sobre la información.

## Mujeres: Cargos Directivos



## ¿Diversidad?

De acuerdo con el Índice Global de Empresas Familiares 2019 de EY y la Universidad de St. Gallen, los miembros de familia que forman parte del Directorio son abrumadoramente masculinos (23%), en comparación del 5% de mujeres. Lo que resulta resaltante es que al ver el número de miembros mujeres en general del Directorio (incluido no familiares) el ratio alcanza el 16%, esto sugiere que las Familias Empresarias aprovechan mejor el talento femenino.

Las nuevas empresas familiares participantes del Índice Global de Empresas Familiares 2019, están apostando por un mayor desarrollo y participación de las mujeres en roles directivos, aunque aún el crecimiento no sea tan amplio. Cabe mencionar que a nivel global, tanto en empresas familiares como no familiares, una de cada tres empresas lideradas por mujeres apuntan a obtener tasas de crecimiento que triplican en promedio (15%) a las tasas de crecimiento esperada por las empresas lideradas por hombres, a pesar que más de la mitad de las empresas lideradas por mujeres (52%) afirma no tener acceso a financiamiento externo; ¿se retan más?

## Las empresas familiares crecen más rápido que sus pares - Mujer liderando la empresa



Fuente: Growth Barometer Survey 2018 - EY

**SIGUIENTE  
GENERACIÓN**

**5**



# Siguiente Generación

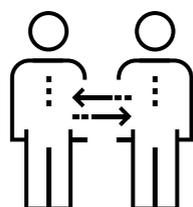
72%

de los encuestados considera que en la siguiente generación de su familia hay miembros capacitados para hacerse cargo del negocio.

La sucesión es posiblemente uno de los puntos más críticos que una Familia Empresaria tiene que enfrentar. Lo cierto es que la conexión emocional y una dinámica familiar complicada pueden hacer de la sucesión un campo minado. Sin embargo, tarde o temprano, todos, ya sean propietarios o gerentes, necesitan encontrar un sucesor adecuado. Y tales decisiones deben ser cuidadosamente consideradas.

## ¿Cuál es la situación en el Perú?

Actualmente solo el 44% de las familias encuestadas han vivido un cambio generacional de mando, y solo cerca del 3% ha trascendido la tercera generación. Y aunque la mayoría considera que existen miembros capacitados para hacerse cargo de la empresa en la próxima generación solo una minoría cuenta con un plan de sucesión definido.



Cuentan con un plan definido para realizar la sucesión de la empresa

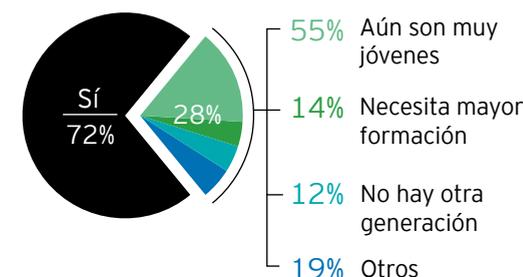
Sí 15%

No 85%

“ El objetivo más importante en la gestión de un negocio familiar es entregar el negocio. No te pertenece. Solo lo estás cuidando, protegiendo, nutriendo, para entregarlo a la próxima generación en las mejores condiciones posibles

Georg Riedel  
Propietario de Riedel Glass (Fundada en 1756)

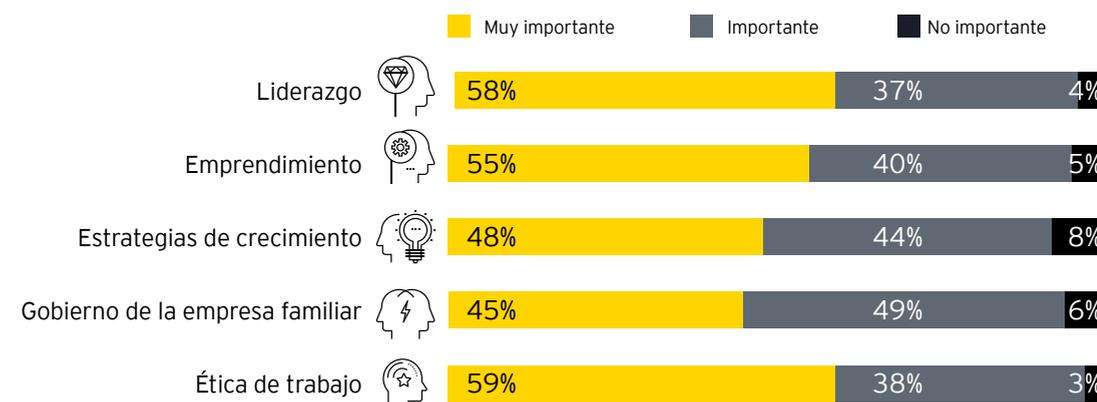
## Existen miembros capacitados en la siguiente generación para liderar el negocio



## ¿Cuál es la fórmula de éxito de sucesión de las Familias Empresarias más grandes del mundo?

- ▶ Ver la sucesión como un proceso a largo plazo.
- ▶ Definir claramente quién tiene la responsabilidad de la sucesión.
- ▶ Trabajar constantemente para preparar a la próxima generación como líderes.

## ¿Qué importante es preparar en los siguientes aspectos a la generación más joven para unirse al negocio familiar?



Fuente: How do family businesses create lasting success? - EY / Kennealy State University

# Negocio Familiar: ¿la próxima generación estará dentro o fuera?

# 15%

de los encuestados aseguran que su empresa cuenta con un plan definido para realizar la sucesión.

La Encuesta Global de Negocios Familiares EY 2018 reveló que las empresas familiares prosperan creando culturas ágiles, fomentando la innovación y recompensando las nuevas ideas. En otras palabras, desarrollan culturas con una gran capacidad para aprovechar la energía y talento de una generación a la siguiente. El estudio también encontró que las empresas familiares ven la disrupción como una amenaza y una oportunidad, con el 53% de los encuestados identifican el capital humano como una de las principales áreas de inversión en los próximos tres años. Muchos también reconocen el papel que puede desempeñar la próxima generación en la identificación de amenazas y tendencias disruptivas que podrían remodelar el mercado.

Dicho esto, los encuestados también admitieron que se puede hacer más cuando se trata de aprovechar el talento de su próxima generación o miembros de la familia más jóvenes. Lo cierto es que hay varias áreas en las que las empresas familiares pueden enfocarse.

## **Priorizar el plan de sucesión**

La gran relevancia del papel que las próximas generaciones pueden desempeñar para contrarrestar o capitalizar la disrupción en los negocios, está siendo cada vez de mayor prioridad para los líderes las empresas familiares. Hoy en día, en muchas familias se ve como la generación que lidera el negocio está más predispuesta a involucrar a las próximas generaciones en estos temas. Lo que significa el inicio del proceso de sucesión, en que ambas generaciones trabajan en conjunto para determinar cómo y cuándo la nueva generación se hará cargo.

A través del enfoque participativo, muchas familias han apostado por nuevas propuestas, fomentando así el espíritu empresarial y la creación de nuevas líneas de negocio.

## **Atraer a la próxima generación de forma proactiva**

Una familia empresaria no debe asumir que la próxima generación estará

dispuesta a asumir los negocios, dado que los intereses de los distintos miembros de la familia no siempre están alineados con los intereses de la empresa familiar. Cuando los miembros de la próxima generación no desean unirse al negocio familiar, aumenta la dificultad de encontrar sucesores familiares capaces.

Lo cierto es que para muchos miembros de la próxima generación, trabajar y liderar el negocio familiar ya no es la única opción. Al igual que la forma en que manejarían los talentos externos, las empresas familiares también deben desarrollar y nutrir a su próxima generación para retenerlos a largo plazo.

## **Reconocer los talentos de la próxima generación**

La siguiente generación representa la primera generación verdaderamente digital. Su comodidad en un clima digital en constante cambio podría ser un gran activo a medida que las empresas familiares exploran cómo pueden crear y adoptar estrategias digitales

a largo plazo y mejorar su agenda de innovación. Involucrar a la siguiente generación de la empresa familiar puede ayudar a mantener la continuidad y aumentar la cohesión familiar para un rendimiento operativo superior.

## **Mantenerlo en familia**

“30:10:3” es un índice de supervivencia de la empresa familiar frecuentemente usado, en el que el 30% de las empresas sobreviven a la segunda generación, el 10% a la tercera generación y solo el 3% trasciende más allá de ésta.

Las empresas familiares deben continuar adaptándose e innovando para sobrevivir en un panorama empresarial en constante cambio, y los talentos de los líderes de la próxima generación pueden ser la clave para desbloquear los numerosos desafíos que presenta el futuro disruptivo.

*Extraído de EY Spotlight on Business 2018*

**CLAVES  
DEL ÉXITO  
Y FRACASO**

**6**



# Claves del éxito y fracaso

A nivel global, las Familias Empresarias están creciendo más rápido que sus pares. Por ejemplo, las empresas están aprovechando las ventajas de la disrupción, expandiéndose más allá de sus fronteras y creando nuevas oportunidades de negocio. Pero también vemos que las Familias Empresarias están aprovechando las ventajas de una mayor agilidad para la toma de decisiones y avanzar más rápido que sus pares empresariales no familiares.

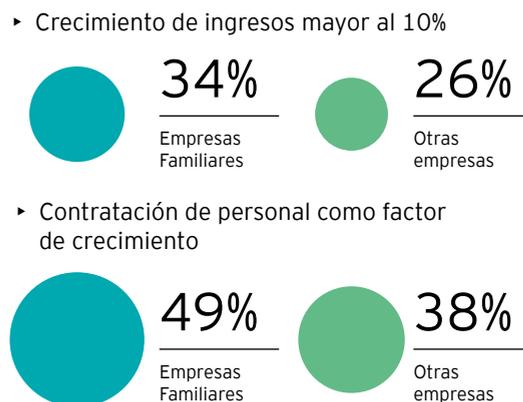
Destaca que las Familias Empresarias tienen un mayor enfoque en el talento como facilitador del crecimiento sobre sus pares. Buscan mantener el escaso talento motivando el personal a largo plazo, mientras buscan a la vez atraer talento digital a sus organizaciones. Y justamente esto es un punto que diferencia a las Familias Empresarias, que en caso de aceptar la participación de miembros de familia, estos deben tener capacidades probadas (experiencia y/o estudios) que sumen al negocio.

Pero claro que estos son los aspectos que se ven a simple vista, así como la necesidad de contar con condiciones favorables para el desarrollo empresarial (estabilidad económica, política y social del país). A nivel interno, se necesita contar con una estructura de gobierno, un plan de sucesión, visión estratégica compartida, entre otros, para mantener un legado exitoso entre las generaciones partícipes de la empresa.

## Secretos del éxito

- ▶ Identificar claramente al responsable de la sucesión.
- ▶ Contar con un Directorio, con la participación de Directores Independientes.
- ▶ Tener reuniones periódicas de familia o accionistas para discutir asuntos de negocios.
- ▶ Incrementar el aporte de las mujeres dentro del negocio.

## Las empresas familiares crecen más rápido que sus pares:



Fuente: Growth Barometer Survey 2018 - EY

# Ficha técnica



Del 21 de junio al 16 de julio de 2019 - Periodo de encuesta

**338**  
número de encuestados



## Universo de Encuestados: Miembros AEF y clientes de EY

44% Gerente General  
28% Presidente de Directorio y Directores  
3% Accionista / Socio / Fundador  
20% Gerente de Primera Línea  
5% Otros

## Solicitud de resultados:



de los encuestados solicitaron acceder a los resultados finales



Encuesta en línea (anónima)

Resultados 1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú (2019)

\*Edición: Ramro Gálvez / Diseño: Karla Ramírez

# CONTACTOS

## Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF)

### Lima

Av. El Polo 397  
Santiago de Surco - Lima  
Telf: +51 1 634 4128

## EY Perú

### Lima

Av. Jorge Basadre 330  
San Isidro - Lima  
Telf: +51 1 411 4444

Av. Víctor Andrés Belaunde 171  
San Isidro - Lima  
Telf: +51 1 411 4444

### Arequipa

Av. Bolognesi 407  
Yanahuara - Arequipa  
Telf: +51 54 484 470

### Chiclayo

Av. Federico Villarreal 115, Salón Cinto  
Chiclayo - Lambayeque  
Telf: +51 74 227 424

### Trujillo

Av. El Golf 591, Urb. del Golf III Etapa,  
Víctor Larco Herrera 13009, Sala Puémape  
Trujillo - La Libertad  
Telf: +51 44 608 830



**Mariana Garland**  
Presidenta de la Asociación de  
Empresas Familiares del Perú  
(AEF)

[mgarland@maquisistema.com.pe](mailto:mgarland@maquisistema.com.pe)



**Beatriz Boza**  
Socia de EY, Líder Regional  
de Family Enterprise

[beatriz.boza@pe.ey.com](mailto:beatriz.boza@pe.ey.com)



**Roberto Cores**  
Socio de Impuestos  
EY Perú

[roberto.cores@pe.ey.com](mailto:roberto.cores@pe.ey.com)



**Lani Santa María**  
Gerente General de la  
Asociación de Empresas  
Familiares del Perú (AEF)

[lani@aefperu.org](mailto:lani@aefperu.org)



**Aracelli Paulino**  
Gerente de Gobierno  
Corporativo  
EY Perú

[aracelli.paulino@pe.ey.com](mailto:aracelli.paulino@pe.ey.com)



**Pablo Salvador**  
Socio de Consultoría  
EY Perú

[pablo.salvador@pe.ey.com](mailto:pablo.salvador@pe.ey.com)

#### Acerca de AEF

La Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF Perú) fundada a fines del 2010, nace con el objetivo de orientar y capacitar a las empresas familiares a cuidar sus patrimonios actuales y a la mejora organizacional de sus próximas generaciones. Promoviendo así, el fortalecimiento de los lazos familiares, el desarrollo personal y profesional, y el crecimiento de sus negocios con buenas prácticas.

#### Acerca de EY

EY es la firma líder en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

© 2019 Asociación de Empresas Familiares (AEF)

© 2019 EY

All Rights Reserved.



ASOCIACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL PERÚ

