

PROGRAMA DESARROLLO DE SISTEMAS DE GOBIERNO
Y GESTIÓN EN EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR EN EL PERÚ

HACIA UN MODELO DE PROFESIONALIZACION MAS EFECTIVO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



CREDITOS

Unidad Ejecutora del Programa Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar en el Perú

Coordinador del Programa: José Antonio Torres Turriate
Asistente del Programa: Patricia Rocio Huahuasonco Silva

Publicación

Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multilateral de Inversiones

Elaborado por: José Antonio Torres Turriate

Elaboración de casos: Eduardo Campoverde Ramírez, Guillermo Miranda Arosemena, Luis Alberto Monar Calderón, Emilio Jesús Door Jimeno, Julia Teresa Velarde Sussoni, Jorge Peralta Vega, Aida Patricia Ruiz Perea

Consultora: Gladys Navarro Cornejo

Edición: José Antonio Torres Turriate y Gladys Navarro Cornejo

Diagramación: Paul Giancarlo Rodríguez Díaz / Luis Eduardo Fuentes Torres

Dirección editorial: Paul Giancarlo Rodríguez Díaz / Luis Eduardo Fuentes Torres

Impreso en XXXXXXX, XX Noviembre de 2014. 1,000 ejemplares

El documento de sistematización “Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las empresas familiares” ha sido financiado por el proyecto ATN/ME 10782-PE “Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión de Empresas de Propiedad Familiar en el Perú”, cofinanciado por la Cámara de Comercio de Lima y el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.

La Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones. **Primera edición.**

Esta publicación es propiedad de la Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones. Queda permitido reproducir esta publicación, parcial o totalmente, siempre y cuando se tenga consentimiento previo de la Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones y su autoría quede atribuida.

La información y las opiniones presentadas en esta publicación son las de los autores y no representan necesariamente la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.



AGRADECIMIENTO

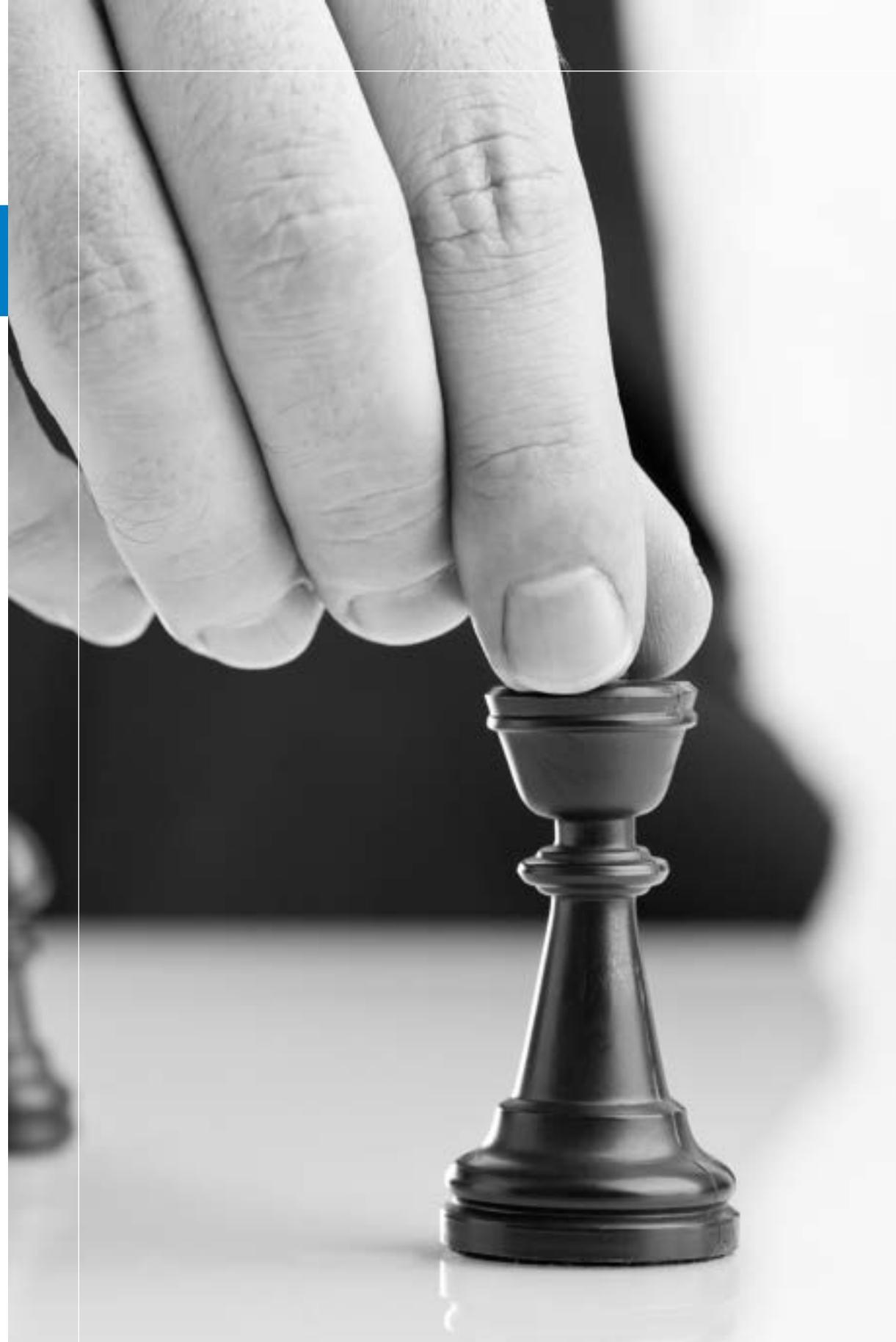
Nuestro profundo aprecio y agradecimiento a:

El Fondo Multilateral de Inversiones y el Banco Interamericano de Desarrollo, por su contribución económica y supervisión del Programa en beneficio de las empresas familiares en nuestro país.

Los colaboradores de las distintas áreas de la Cámara de Comercio de Lima, por su alto nivel de profesionalidad y compromiso con el Programa.

Las familias empresarias que han participado en los distintos componentes del Programa, por la confianza depositada en la Cámara de Comercio de Lima.

La EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey por su gran aporte en el entrenamiento al equipo consultor líder del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima.



PROLOGO

“ Las empresas familiares en cualquier parte del mundo tienen su propia dinámica y características, entender lo que sucede en su entorno y en los elementos que las conforman es absolutamente importante para apoyar la subsistencia de las mismas.

Las empresas familiares en cualquier parte del mundo tienen su propia dinámica y características, entender lo que sucede en su entorno y en los elementos que las conforman es absolutamente importante para apoyar la subsistencia de las mismas. El diseño y entrega de programas valiosos como el realizado por la Cámara de Comercio de Lima, en particular, por su Programa de Empresas Familiares, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, es un ejemplo de un innovador esfuerzo por entender y ofrecer recursos relevantes a estas empresas, que conforman la mayoría de las economías del mundo.

Si consideramos que en nuestros países, al menos el 80% de las empresas existentes son familiares, y que, como indican estudios recientes, más del 40% de ellas ha declarado que la profesionalización de su negocio familiar es un reto clave que deben afrontar para los próximos 5 años, el esfuerzo puede apreciarse aún de mejor manera, dada la gran cantidad de empresas que requieren apoyo profesional para incrementar sus posibilidades de sobrevivencia. Los recursos a invertir son enormes, y el trabajo pendiente continúa pareciendo colosal.

He tenido oportunidad de participar de diferentes maneras en este programa en Perú. Agradezco este honor al Programa de Empresas Familiares, y en particular, al Coordinador del Programa, José Antonio Torres Turriate. Estuve en contacto con él, con el personal del Programa, con las empresas y los consultores, participé ofreciendo conferencias, diseñando y revisando contenidos, capacitando a los consultores y a los empresarios, pero sobre todo, aprendiendo de las diversas situaciones que presentaban las empresas familiares. He confirmado de primera mano, que las empresas familiares, en todo el mundo, en general, tienen los mismos problemas, pero cada una de ellas debe aprender a diseñar la mejor solución para resolverlos. Además, de que, esta solución

puede ser dinámica, e ir crecientemente atendiendo los temas que afloran respecto a la familia, el negocio y la propiedad.

El tema más investigado y atendido, que ocurre cíclicamente, en promedio cada 20 o 25 años en las empresas familiares es el relacionado con la sucesión. Un reto ligado al anterior, es la integración eficiente y comprometida de las generaciones más jóvenes, con otros intereses, preparación, y perspectivas. Igualmente relevante, para este tipo de empresas, es la conformación adecuada de los órganos de control o gobierno como el Consejo Familiar, el Consejo de Administración o Directorio y la Asamblea de Accionistas. El diagnóstico, el proceso de acompañamiento a las familias empresarias, así como la formación de consultores que han guiado el proceso de profesionalización de las empresas, ha sido fundamental durante el desarrollo de este programa. En mi opinión, se han sembrado los elementos adecuados, para que, a su tiempo, conforme maduren las familias y empresas, se observen y dimensionen los frutos derivados de este gran trabajo.

Todos los participantes deben sentirse orgullosos del aprendizaje obtenido a través de estos años. Es mi deseo, que el conocimiento adquirido, parte del cual se ha plasmado en este documento, sirva para que las generaciones actuales y futuras de empresarios familiares en el Perú y otros países de América Latina, redoblen esfuerzos y los vean coronados con el éxito y la continuidad de sus sueños.

Juan Arriaga Múzquiz
Director del Centro de Empresas Familiares
EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey
México



INTRODUCCION



“ Ahora podemos constatar que no existe un modelo único para abordar el proceso de transformación hacia la profesionalización, cada familia tiene que definir su propia estrategia para lograr el modelo que más se adapte a su realidad.

En Julio de 2010 cuando iniciamos el Programa, nos hicimos un par de preguntas que recién en este año hemos podido responderlas y profundizarlas en el presente documento, ¿qué tanto es posible avanzar en la implementación de modelos de gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas familiares? y ¿cuáles son los principios de gobernabilidad que pueden aplicarse en este tipo de empresas?

Sabíamos que nos enfrentábamos a un gran reto, porque en el Perú había muy poca experiencia en gobernabilidad en empresas familiares y más aún en pequeñas y medianas empresas, es así que decidimos indagar. Nos contactamos con consultores especializados, académicos, directores de otros programas de empresas familiares FOMIN/BID en otros países de la región y llegamos a la siguiente conclusión, debíamos diseñar un modelo adecuado a la realidad de las pequeñas y medianas empresas familiares que sea capaz de lograr la convivencia entre “familia” y “empresa” en beneficio del crecimiento y desarrollo de las organizaciones sin perder la identidad de la familia empresaria; es decir en búsqueda de la tan ansiada profesionalización, y proponer sobre la base de la experiencia los principios que son más aplicables a la realidad de nuestras pequeñas y medianas empresas familiares.

Ahora podemos constatar que no existe un modelo único para abordar el proceso de transformación hacia la profesionalización, cada familia tiene que definir su propia estrategia para lograr el modelo que más se adapte a su realidad, lo que sí es posible definir una estructura general y asesorarlos para que el sistema de gobierno sea efectivo.

El presente documento recoge la experiencia del Programa “Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar en el Perú” ejecutado por la Cámara de Comercio de Lima en convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo en el periodo 2010 – 2014 con el objetivo principal de desarrollar e implementar sistemas de gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas familiares con la finalidad de contribuir con su desarrollo y sostenibilidad.

La estructura del presente documento ha sido dividida en nueve capítulos, encontrando al final de todos ellos, cuatro casos que ilustran aspectos específicos de la dinámica familiar en el ámbito de gobierno corporativo.

En el capítulo I - Modelo de Gobierno Familiar Empresarial, brinda una descripción del marco conceptual del modelo propuesto, sus alcances y limitaciones para luego definir los indicadores y plantear las hipótesis.

En el capítulo II – El Programa, puntualizamos el objetivo principal, sus componentes y las principales actividades del Programa.

En el capítulo III - Diagnóstico de las empresas familiares: Análisis de las variables del modelo, se describe la situación inicial de las empresas asistidas en el programa, analizando cada una de las variables del modelo con el enfoque de los tres elementos esenciales que definen el nivel de profesionalización de una familia empresaria en un sistema de gobierno corporativo: Visión, Liderazgo y Cultura.

En el capítulo IV – Estrategia: Proceso de intervención del Programa. La estrategia aplicada en el Programa comprende nueve etapas: (i) Sensibilización, (ii) Capacitación, (iii) Indagación, (iv) Diagnóstico, (v) Fortalecimiento de las relaciones interpersonales, (vi) Debate y consenso, (vii) Formulación del protocolo familiar, (viii) Acompañamiento a los órganos de gobierno y (ix) Formulación e implementación del plan estratégico. En este capítulo damos a conocer el proceso general desarrollado con las empresas participantes del Programa.

El capítulo V – Formación de consultores en gobierno corporativo, resaltamos la importancia del “Curso de formación para consultores en gobierno corporativo de pequeña y medianas empresas familiares” dictada en tres versiones como parte de la estrategia del Programa y su contribución en la creación de una oferta de consultores

de primer nivel para atender las distintas necesidades de las empresas familiares.

En el capítulo VI – Resultados del Programa, presentamos los principales resultados: (i) de la aplicación del modelo, (ii) de la gestión del Programa y, (iii) una propuesta de prácticas de gobierno corporativo aplicables a la realidad de las pequeñas y medianas empresas familiares.

Finalmente, las conclusiones, recomendaciones y las lecciones aprendidas relacionadas con el desarrollo de las actividades de todo el Programa.

Hoy concluimos este documento con una gran satisfacción, sabiendo que logramos superar los objetivos y haber contribuido con el desarrollo y la continuidad de las empresas familiares en nuestro país.

CONTEXTO

El crecimiento significativo de las empresas familiares en todo el mundo y también en nuestro país plantea la necesidad de establecer mejores mecanismos de dirección y control para afrontar los grandes cambios y retos que se presentan.

En el Perú, un estudio reciente de PricewaterhouseCoopers - PWC señala que uno de los principales desafíos de las empresas familiares en los próximos 5 años es la necesidad de profesionalizarse, indica que esto no sorprende porque se sabe que las empresas familiares peruanas han atravesado un periodo de marcado crecimiento en los últimos 20 años. También destaca la preocupación porque casi dos de cada tres empresas familiares no cuentan con planes de sucesión y sólo el 15% tiene un plan robusto y documentado. Manifiestan que esto podría estar relacionado con que muchas de las empresas exitosas que nacieron en la década de los noventa estarían pasando por su primera transición generacional sin descartar a las empresas de mayor antigüedad que estarían entrando en la tercera o cuarta generación.

A medida que las empresas familiares crecen y se desarrollan es casi imposible no evolucionar hacia estructuras de gobierno más formales que respondan a las exigencias del mercado. El reto para las pequeñas y medianas empresas es aún más ya que la mayoría de ellas no están preparadas para este cambio, principalmente porque sus estructuras de gobierno son muy básicas y poco eficaces.

En la actualidad existe una vasta literatura acerca del gobierno corporativo, inclusive el actual Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, refiere un anexo a “principios complementarios para sociedades familiares”, concordamos con muchos profesionales que es un gran avance en la regulación para empresas familiares, si bien tiene un carácter voluntario es importante su inclusión porque esto denota el interés y la preocupación por normar las estructuras de gobierno en las empresas familiares, que como ya hemos comprobado es de suma importancia para su crecimiento y continuidad.



CAPITULO

1

MODELO DE GOBIERNO FAMILIAR EMPRESARIAL



1.1. Marco conceptual

El diseño del presente marco conceptual¹ fue elaborado exclusivamente para atender a las empresas familiares beneficiarias del programa “Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar en el Perú” que tenía como objetivo principal desarrollar e implementar sistemas de gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas familiares (EF) con la finalidad de contribuir con su desarrollo y sostenibilidad.

1.1.1. Empresa Familiar vs Familia Empresaria

Es indispensable primero distinguir la **diferencia entre una empresa familiar y una familia empresaria**² conforme vayamos avanzando en el documento, vamos a ir entendiendo con mayor precisión las diferencias y la importancia que tiene el proceso de convertirse en una familia empresaria. En una “*empresa familiar*”, la asignación de puestos depende de las relaciones e intereses familiares y los puestos directivos están reservados a la familia propietaria; la dirección es subjetiva y carece de método de administración; la toma de decisiones es centralizada, por intuición y las promociones se fundamentan en las relaciones con los jefes y su lealtad hacia ellos; las funciones del personal no están claramente definidas y son ambiguas; no existe un plan de sucesión; se improvisa sin un rumbo fijo y la visión del negocio no está clara o no es compartida.

Por el contrario, en una “*familia empresaria*” la asignación de puestos depende de las capacidades de los individuos, donde la familia es una opción más; la dirección es objetiva y racional, con un sistema de administración desarrollado; la toma de decisiones es descentralizada, donde se delega la autoridad y las responsabilidades, basada en la información y donde las promociones se logran debido a un buen desempeño; las funciones de todo el personal están claramente definidas; existe una sucesión conocida por todos los involucrados y existe una planeación estratégica con una visión clara de hacia dónde se quiere ir.

Por ello es importante para la familia elegir qué quiere ser como grupo familiar y cómo definir su estrategia en el futuro tomando en consideración: los intereses y capacidades de los miembros de la familia, su interrelación personal y las necesidades y potencialidades de los negocios.

1.1.2. Dinámica de las Familias Empresarias

La doctrina especializada ha escrito mucho respecto de los problemas que afectan el crecimiento sostenido de las empresas familiares, afirmando que como consecuencia de dichos problemas tan sólo un 30% de este tipo de empresas pasan a la segunda generación y que, de estas últimas, tan sólo un 15% llega a la tercera. Entre los principales problemas que por lo general se señalan tenemos: dificultad para afrontar una renovación organizativa, mezclar los flujos económicos de la familia y la empresa, ineficacia de los órganos de gobierno de la empresa, confundir los lazos de afecto con lazos contractuales, retrasar innecesariamente la sucesión, inadecuada gestión; entre otros³ Coincidimos que estos problemas pueden afectar, en mayor o menor medida, la dirección y gestión de la empresa familiar, sin embargo, creemos que no basta con identificarlos

¹ Marco conceptual diseñado por la firma consultora Dvalor para la definición del sistema de gobierno corporativo que se implementó en las empresas familiares asistidas en el Programa.

² Vásquez, Josemaría. *Guía práctica para familias empresarias*, publicado por el IDE Business School. 2014

o tenerlos presente al momento de conducir los negocios, sino entender las causas de estos problemas, lo que se denomina: **La Dinámica de las Familias Empresarias**. La experiencia nos ha demostrado que solamente así, comprendiendo la naturaleza y origen de dichos problemas, podremos crear, diseñar e implementar de mejor manera soluciones efectivas y a la medida de cada empresa familiar.

Para entender dicha dinámica nos parece importante, en primer lugar, identificar los elementos esenciales que definen a una familia empresaria y en busca de ese objetivo resulta necesario partir de los dos conceptos básicos que la componen: **familia y empresa**.

Cabe señalar que lo importante no son los conceptos propiamente dichos, sino lo que estos nos permiten alcanzar: **El entendimiento de la problemática de las familias empresarias sobre la base de la identificación de sus elementos esenciales**. Para esto, utilizaremos en primer término el concepto familia.

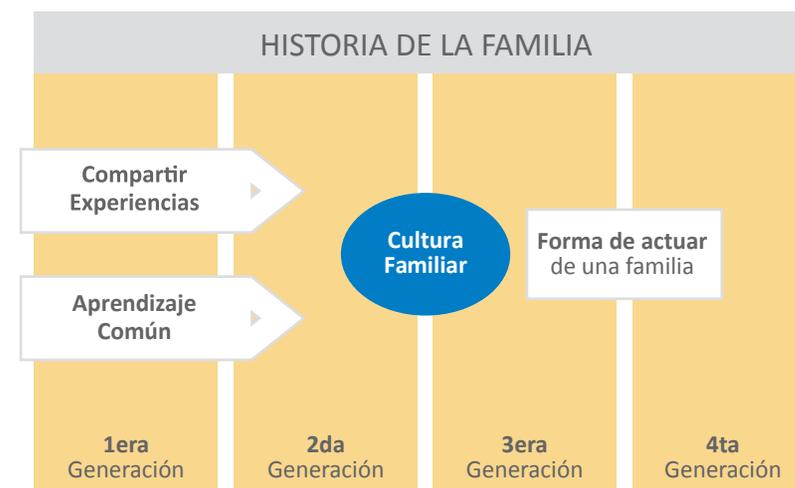
Como se sabe, una familia es el grupo de personas unidas por lazos de parentesco y/o afecto que hacen vida en común. Podemos apreciar que dicho concepto está conformado por varios componentes: (i) es un grupo humano, (ii) vinculado por dos tipos de lazos, y por último (iii) que tienen una convivencia común a lo largo del tiempo.

Es justamente de este último componente, es decir, de esa interacción y socialización de sus miembros en el transcurso de su historia familiar que surge el elemento distintivo de toda familia: **la CULTURA FAMILIAR**.

Es importante destacar que cada miembro de la familia está impregnado de esa cultura y la traslada a las diversas actividades que desarrolla en su vida personal, profesional e incluso empresarial. En este último ámbito, el empresarial, es el que nos centraremos, ya que la cultura familiar juega un rol trascendental al momento de definir la forma en que determinada familia empresaria dirige y gestiona su empresa, por cuanto son dichos rasgos característicos los que influyen en la actividad empresarial y dependiendo de la forma cómo los miembros de la familia empresa los practican dentro de la organización favorecerán o perjudicarán el normal desarrollo de la empresa.

La cultura familiar no surge de un momento a otro, sino que es producto de un proceso durante el cual los miembros de la familia empresaria comparten y aprenden, en conjunto, de todas las experiencias, retos o desafíos a los cuales se enfrentan en el transcurso de su vida empresarial (Ver Gráfico 1). Por esa razón, se puede afirmar que todas las empresas familiares son diferentes unas de

Gráfico 1: Procesos de Formación de la Cultura Familiar



Fuente: Dvalor Consultoría

³ CASILLAS J., DÍAZ C. Y VÁZQUEZ A. *La Gestión de la Empresa Familiar*, 2005. GÓMEZ-BETANCOURT G. *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*, 2005

otras, ya que al tener vivencias distintas en el desarrollo de sus negocios, van cultivando comportamientos particulares al momento de tomar decisiones, dar directrices, resolver problemas, ejecutar y/o controlar las acciones en sus negocios.

Identificado el **primer elemento esencial: CULTURA FAMILIAR**, corresponde ahora identificar los otros dos elementos esenciales que definen a una familia empresaria. Para esto responderemos a la pregunta ¿cómo nace o se origina una empresa?. Como es de conocimiento, todo ser humano, miembro de cualquier grupo familiar, tiene dos opciones para satisfacer sus necesidades: una es trabajar de forma dependiente; y otra es autogenerar su propio trabajo, es decir, iniciar un negocio. En este último, la figura del emprendedor juega un rol protagónico desde el nacimiento del negocio, personaje que para ser tal tiene que tener dos características fundamentales, por un lado, la capacidad de identificar una oportunidad de negocio y proyectarla hacia el futuro: **VISIÓN**; y por otro, la capacidad de influenciar y organizar los recursos para alcanzar dicha visión: **LIDERAZGO**. Resulta oportuno destacar que esta visión y liderazgo no son aquellos a los que se refiere la teoría administrativa sino son procesos naturales e intuitivos que acompañan a todo emprendedor al momento de iniciar un negocio.

Cabe destacar, que sin la existencia de una persona con la visión y el liderazgo para llevar a cabo un emprendimiento no existiría una empresa y, por supuesto, menos aún existiría una familia empresaria. Es así como, este emprendedor, con su visión y liderazgo no solamente es el fundador de un negocio, sino el creador de una fuente de riqueza, en principio para su familia y posteriormente, dependiendo de los resultados operacionales y crecimiento sostenido de la empresa, para la economía general de un país. Por esa razón, la visión y liderazgo de una empresa familiar alcanzan trascendencia en el mundo de los negocios, porque acompañan a la familia empresaria durante el desarrollo de sus actividades empresariales, conceptos que además van evolucionando y tienen aplicación práctica en el desarrollo generacional de la familia, así como en el crecimiento de los negocios. Resulta oportuno mencionar que la visión y el liderazgo están influenciados por la cultura familiar y de la performance en administrar estos tres elementos, dependerá el éxito de la familia en sus negocios.

Es así como el crecimiento y desarrollo de una familia empresaria, en su primera generación, depende básicamente de la visión, liderazgo y cultura familiar del emprendedor. En esta etapa inicial estos tres aspectos se encuentran concentrados en una sola persona, ya que es el emprendedor, interpretando y aplicando su propia cultura familiar, quien identifica una oportunidad de negocio, la visualiza en el futuro y logra influenciar y organizar los recursos necesarios para alcanzar dicha visión. Sin embargo, en el futuro esto no suele ser así, por cuanto los miembros de las siguientes generaciones, pese a pertenecer a la misma familia y compartir una misma cultura, son personas distintas que tienen su propia visión del negocio, su propio estilo de liderazgo y su propia forma de dirigir y gestionar los negocios de la familia.

Frente a este comportamiento de la dinámica familiar (Ver Gráfico 2), que se repite de generación en generación, es recomendable que las nuevas generaciones trabajen en reforzar, y en otros reformular, estos tres elementos esenciales que definen una familia empresaria⁵

⁴ Principalmente en el proceso de planificación estratégica y en el proceso de sucesión de liderazgo organizacional y patrimonial.

con la finalidad de alinear sus visiones respecto del negocio familiar, consensuar el estilo de liderazgo, así como identificar y corregir aquellos comportamientos disfuncionales que pudieran estar afectando el normal desarrollo de los negocios.

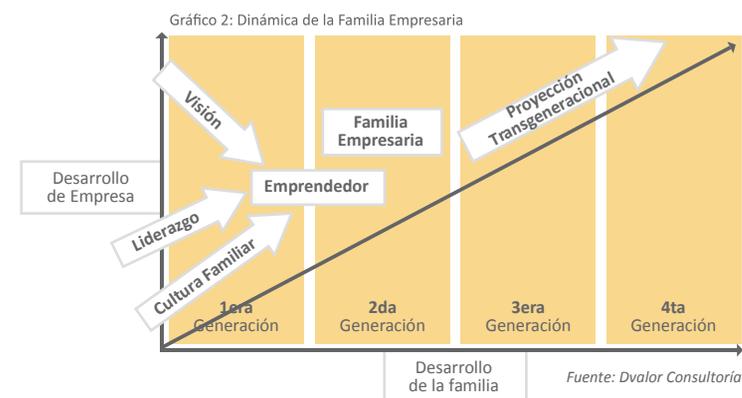
1.1.3. La Familia Empresaria como Organización

Adicionalmente a identificar y comprender los tres elementos esenciales que definen a una familia empresaria, resulta importante para terminar de comprender la problemática de la familia empresaria, enfocar a esta como una organización. En este sentido, dicha organización está constituido por dos grandes sistemas: familia y empresa. Un sistema es un conjunto ordenado de elementos que se interrelacionan e interactúan entre sí. De acuerdo con la teoría del sistema, éste se encuentra determinado por dos factores, por un lado el nivel de complejidad y por otro, el desarrollo de su estructura:

- El nivel de complejidad de un sistema está definido por el número de elementos que lo conforman, sus diferencias, las relaciones existentes entre ellos, así como por la diversidad de dichas relaciones.
- El desarrollo de una estructura está dado por los procesos, instancias, prácticas y mecanismos, mediante los cuales se organizan los elementos que conforman el sistema.

Como se puede ver, la estructura de un sistema administra su complejidad, gobernando y/o gestionando los elementos que lo conforman, permitiendo de esta manera que el sistema tenga dirección, control, eficiencia, eficacia y “no se comporte según la aleatoriedad resultante de la interacción de sus elementos”⁶.

Aplicando esta teoría a las familias empresarias y sus negocios podemos señalar que son sistemas que se diferencian unos de otros por su nivel de complejidad, así como por el grado de desarrollo de la estructura que administra dicha complejidad. En este orden de ideas, el nivel de complejidad determina la estructura que la familia empresaria necesita para gobernar y gestionar sus negocios de manera exitosa, por cuanto mientras mayor sea el nivel de complejidad, mayor deberá ser el nivel de desarrollo de su estructura. En este sentido, una estructura con procesos, instancias y mecanismos adecuados a la realidad de la familia empresaria permitirá encauzar y administrar la diversidad de elementos que la conforman, evitando que pueda tener un comportamiento desordenado o caótico en el desarrollo de sus actividades empresariales.



⁵ Por lo general, un emprendedor necesita socios y/o colaboradores para alcanzar su visión, hecho que da lugar al concepto de empresa: grupo de personas lideradas por un emprendedor que tienen una visión compartida. Como es natural, ese emprendedor tendrá descendientes que formarán un grupo de personas unidas por lazos de parentesco y/o afecto que hacen vida en común y que comparten una misma cultura familiar, la cual los caracteriza y diferencia del resto de familias. Pero esta familia a diferencia de otras, tiene algo más en común: una empresa (o empresas), característica que la convierte en una familia empresaria.

⁶ GIMENO SANDIG, Alberto. La gestión del riesgo estructural en la empresa familiar.

En este orden de ideas, resulta importante identificar que tan desarrollada está la estructura de gobierno y gestión de los negocios de una familia empresaria, respecto del nivel de complejidad de sus elementos: familia y empresa. Por supuesto, la familia empresaria caerá en una situación de desorganización si su sistema no se encuentra dotado de una estructura que sea capaz de administrar la diversidad de elementos producto de su propio nivel de complejidad. Es así, como podemos concluir que una familia empresaria se encuentran en un mayor riesgo cuando no existe compatibilidad entre su nivel de complejidad y el desarrollo de su estructura, siendo necesario por ello que las familias empresarias conozcan su realidad familiar y empresarial, ya que dicho conocimiento permitirá desarrollar una estructura que las ayude a proyectarse hacia el futuro y predecir los posibles acontecimientos que podrían afectar el normal desarrollo de sus negocios.

Relacionando nuestra teoría de la Dinámica de las Familias Empresarias con la teoría del sistema podemos señalar, que al converger los elementos que conforman ambos sistemas (ver Gráfico 3), surgen problemáticas que se encuadran en cualquiera de los tres elementos esenciales identificados: **VISIÓN, LIDERAZGO** y/o **CULTURA FAMILIAR**. Es así como podemos concluir que no existe problema de una empresa familiar que no se clasifique en cualquiera de dichos elementos.

Gráficos 3: La Familia Empresaria como Organización

NIVEL DE COMPLEJIDAD **DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA**



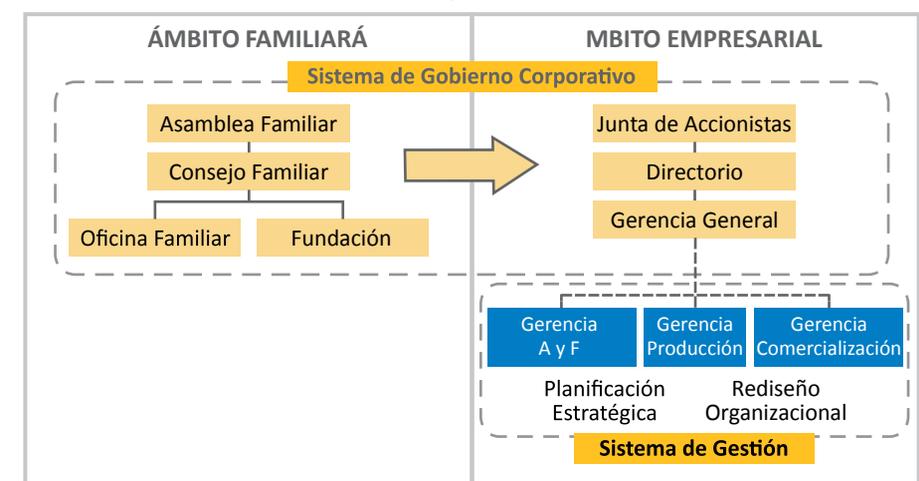
Fuente: Dvalor Consultoría

Gráfico 4: Pirámide Organizacional



Fuente: Dvalor Consultoría

Gráfico 5: Modelo de Estructura de Gobierno Corporativo



Fuente: Dvalor Consultoría

7 Idem pág. 63.

1.1.4. Gobierno Corporativo como Sistema Estratégico en la Estructura Organizacional de la Familia Empresaria

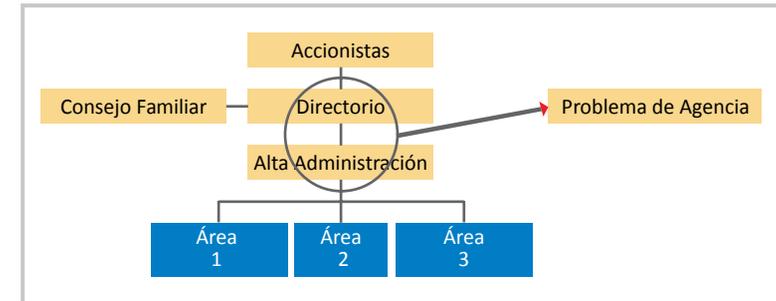
Toda empresa para alcanzar un funcionamiento óptimo debe preocuparse por desarrollar una estructura organizacional adecuada en tres niveles: (i) Nivel Estratégico, que corresponde a la cima de la pirámide organizacional y que ejerce funciones de dirección y control, (ii) Nivel Táctico, que corresponde a las gerenciales de primera línea y que ejercen funciones encaminadas a desarrollar los lineamientos definidos en el nivel estratégico, mediante el establecimiento de las acciones y metas que deben alcanzarse, y; (iii) Nivel Operativo, que corresponde al personal que colabora en las áreas de la empresa y que realizan las tareas que permitirán lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los niveles táctico y operativo conforman el Sistema de Gestión, mientras el nivel estratégico conforma el Sistema de Gobierno Corporativo, que es en el cual nos centraremos en el presente documento y que tiene directa relación con los objetivos del Programa de Empresas Familiares. (Ver Gráficos 4 y 5).

Cabe resaltar que en el presente caso al enfocarse el trabajo con PYMES de propiedad familiar, resulta de vital importancia considerar en el diseño del Sistema de Gobierno Corporativo no solamente una estructura que permita un crecimiento de los negocios, sino además una que fortalezca la unidad y compromiso de los miembros de la familia en el proyecto empresarial común en el largo plazo. En este sentido, se recomienda crear un sistema que tome en cuenta el ámbito familiar y empresarial, cuya funcionalidad deba sustentarse en dos órganos estratégicos y colegiados: (i) un directorio, como el máximo órgano encargado para tomar decisiones netamente empresariales, y (ii) un consejo familiar, como el máximo órgano para tomar decisiones respecto de temas familiares, pero que tengan un impacto directo o indirecto en los negocios de la familia. (Ver Gráfico 6).

Por otro lado, no olvidemos que el Gobierno Corporativo surge como respuesta al Problema de Agencia (ver Gráfico 7) y como tal, su diseño debe nacer para solucionar el conflicto de intereses que surge entre un sujeto denominado "Principal" que encarga a un tercero denominado "Agente" la gestión de su empresa y que le otorga además autonomía en la toma de decisiones, así como la responsabilidad de velar por sus intereses. Ejemplo claro de relación de agencia es la que existe entre un propietario de una empresa familiar que encarga la gerencia general o alguna gerencia de primera línea a un ejecutivo externo. Incluso en algunas PYMES de propiedad familiar existe relación de agencia si el fundador de una empresa encarga alguna gerencia a uno de sus hijos. Como se puede apreciar, en este tipo de relación se origina un potencial conflicto, donde el ejecutivo externo o hijo que asuma la gerencia, al tener autonomía en la toma de decisiones, existe la posibilidad que, ya sea intencional o inconscientemente, actúe sin tener en cuenta los intereses del propietario del negocio, perjudicando así los resultados económicos de la empresa.

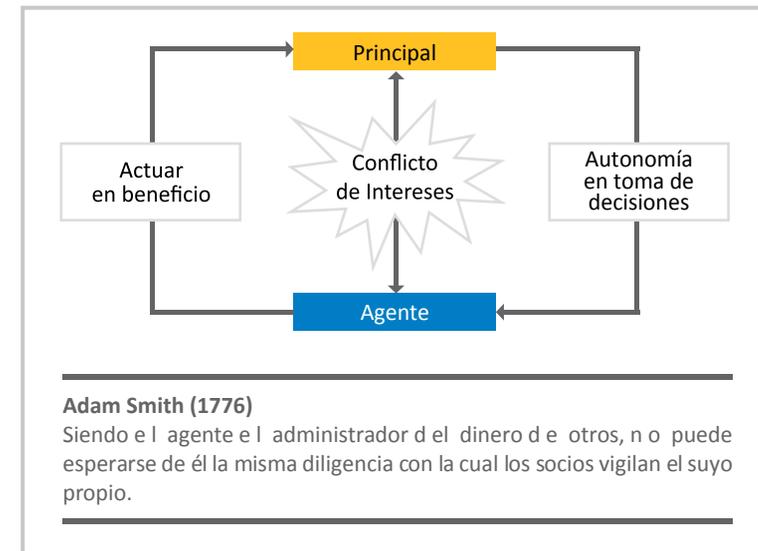
Frente a esta realidad surge la estructura de gobierno corporativo, como un sistema que permite al fundador de un negocio elevarse al nivel estratégico para, por un lado, emitir las directrices adecuadas en su negocio, y por otro, controlar a los niveles táctico y operativo. El normal crecimiento de los negocios hace que el emprendedor sienta la necesidad de delegar

Gráfico 6: Sistema de Gobierno Corporativo para PYMES



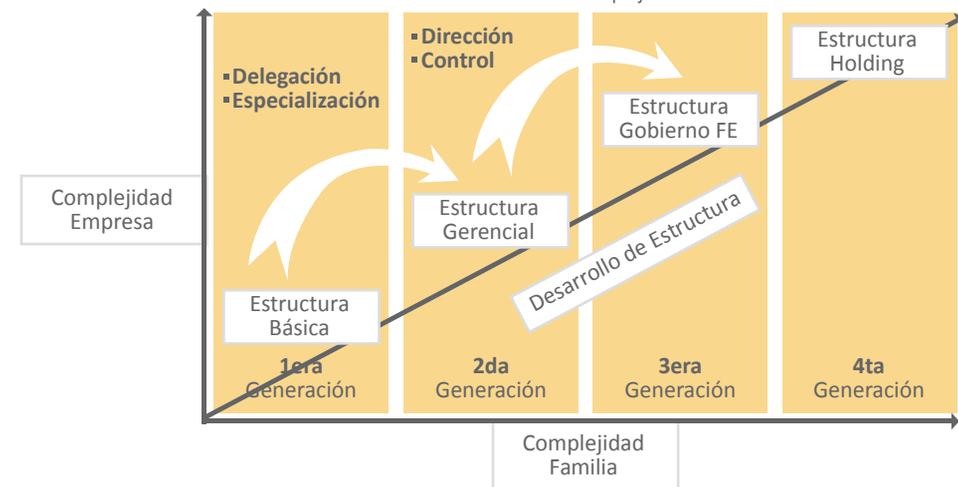
Fuente: Dvalor Consultoría

Gráfico 7: Problema de Agencia



Fuente: Dvalor Consultoría

Gráfico 8: Estructura adecuada al nivel de complejidad



Fuente: Dvalor Consultoría

las principales áreas de su empresa en especialistas, así como, en un estamento superior de crecimiento de los negocios, que sienta la necesidad natural de dirigir y controlar a aquellos especialistas en los cuales delegó determinadas funciones. (Ver Gráfico 8).

El problema de la mayoría de las PYMES es que su estructura no evoluciona de manera natural hacia una estructura de gobierno corporativo, quedándose casi siempre en el nivel táctico con una estructura gerencial, situación que se agrava con la informalidad, el desorden y la falta de información que por lo general acompañan a estos procesos de desarrollo organizacional. Es por esa razón, que las PYMES de propiedad familiar deben crear una estructura de gobierno corporativo acorde a su realidad y, por supuesto, sustentando dicho proceso en los tres elementos esenciales que la definen: **VISIÓN, LIDERAZGO y CULTURA FAMILIAR**, ya que solamente así podrá entender la naturaleza de sus problemas y encontrar soluciones adecuadas al nivel de complejidad existente.

1.2. Alcances y limitaciones

Como hemos mencionado en el marco conceptual, el modelo de intervención se enfoca en el nivel estratégico de la organización de una empresa familiar con el objetivo de diseñar una estructura de gobierno corporativo acorde con la realidad de cada una de las familias empresarias. Dicho enfoque no solamente se centrará en la realidad empresarial, sino también en la dinámica familiar, y esto con la finalidad de crear instancias, procesos y mecanismos que permitan potenciar y administrar ambos aspectos.

En ese sentido, el análisis de la información como resultado del diagnóstico se realizará sobre la base de indicadores que permitirán evaluar el nivel desarrollo de las estructuras de gobierno actuales de las empresas familiares asistidas, así como proponer los cambios que sean necesarios para que se inicie en dichas empresas el funcionamiento de un sistema de gobierno corporativo acorde con cada una de sus realidades. Asimismo, dicho funcionamiento implica el establecimiento de acuerdos que son estipulados en un protocolo familiar y que están alineados con el marco conceptual del modelo, los cuales tienen estrecha relación con prácticas de gobierno corporativo que permitirán una profesionalización a nivel estratégico de la organización.

Asimismo, consideramos que el desarrollo de las estructuras de gobierno promoverá de manera directa el interés en las familias empresarias por el fortalecimiento de los sistemas de gestión, por la necesidad de implementar las decisiones estratégicas en los órganos de gobierno; de esta manera se promueve el desarrollo de un modelo integral de profesionalización que contribuirá de manera más efectiva y eficiente en el crecimiento y continuidad de las familias empresarias.

1.3. Indicadores

Sobre la base del marco conceptual propuesto, corresponde definir las variables cualitativas y cuantitativas del modelo de gobierno, las mismas que permitieron analizar el comportamiento de las familias empresarias en el nivel estratégico de cada organización (Sistema de Gobierno Corporativo), así como definir las hipótesis considerando los tres elementos esenciales del marco conceptual.

Como lo hemos mencionado anteriormente, el modelo considera 3 elementos esenciales: **VISIÓN, LIDERAZGO y CULTURA FAMILIAR** y en cada una de ellas hemos definido las siguientes variables (cuadro Nro. 1), considerando las características de la pequeña y mediana empresa, por cuanto lo que pretendemos es validar un modelo de gobierno corporativo adaptado a dichas realidades, los mismos que serán diseñados teniendo en cuenta los rasgos distintivos de cada tipo de empresa.

1.3.1 Primer Elemento: VISIÓN

Primera variable:

Existencia de visión como familia empresaria

Esta variable pretende identificar si la familia empresaria, como grupo humano que desarrolla actividad empresarial, se proyecta a futuro de manera conjunta.

En este punto, es importante precisar la diferencia que existe entre visión como familia empresaria y visión de empresa familiar, ya que mientras la primera se refiere a la proyección futura del grupo humano en el ámbito de los negocios, independientemente de la actividad empresarial específica que realice su empresa o conjunto de empresas, la segunda se refiere a la proyección futura del negocio o negocios específicos. A pesar de esta diferencia, cabe resaltar la importancia de definir y alinear una visión como familia empresaria, como punto de partida para establecer, en el futuro la visión de la empresa.

Este indicador marca la voluntad de la familia empresaria de iniciar un proceso de profesionalización en la dirección y gestión de sus empresas y lograr la trascendencia de la familia en los negocios.

Segunda variable:

Nivel de alineamiento de la visión familiar

Esta variable pretende identificar, en primer lugar, los intereses personales de los miembros de la familia empresaria con respecto a la proyección futura de los negocios para luego cotejar si los mismos están alineados con los del resto de la familia, así como identificar los roles de cada uno de ellos en el negocio y los que pretende asumir dentro del proyecto empresarial común.

Cuadro 1: Indicadores del Modelo

Elementos del modelo	Variables cualitativas y cuantitativas
VISIÓN	Primera: Existencia de visión como familia empresaria
	Segunda: Nivel de alineamiento de la visión familiar
LIDERAZGO	Tercera: Nivel de reconocimiento del líder de la organización
	Cuarta: Estilo liderazgo
	Quinta: Nivel de desarrollo del sistema de gobierno
	Sexta: Sucesión patrimonial y mecanismos de protección del patrimonio empresarial
CULTURA FAMILIAR	Séptima: Rasgos de la cultura familiar que fortalecen la identidad de la familia empresaria
	Octava: Prácticas de la cultura familiar que perjudican el desarrollo y la continuidad de la familia empresaria

Esta variable tiene estrecha relación con la anterior, porque aporta con la definición de lineamientos estratégicos principales y límites dentro de los cuales la familia empresaria quiere desenvolverse y proyectarse con sus negocios.

De esta manera podemos determinar qué tipo de empresa familiar es, con respecto a la participación actual que tienen los miembros, propietarios o no, en los negocios. El cuadro 2 muestra la tipología de la familia empresaria con sus principales características que hemos utilizado para este análisis.

Cuadro 2: Tipología de la familia empresaria

La empresa de trabajo familiar (ejecutiva)	El fundador y los miembros de la familia desean mantener el poder de la empresa en manos de la familia con el objetivo que la mayor parte de esta trabaje en ella asumiendo cargos ejecutivos (gerenciales y no gerenciales).
La empresa de dirección familiar (directiva)	Se trata de reservar la dirección y gestión de la empresa a aquellos familiares con mayores capacidades y formación, el resto de la familia cumple el rol de accionistas pasivos. En algunos casos dispuestos a aceptar la participación de miembros no familiares.
La empresa familiar de inversión (inversionista)	Donde los miembros de la familia propietaria se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión en diferentes negocios y no participan en la gestión.

1.3.2. Segundo Elemento: LIDERAZGO

Tercera variable: Nivel de reconocimiento del líder de la organización

Esta variable pretende revelar si el actual líder de la empresa es reconocido o no por los demás miembros de la familia, identificar si hay una falta de liderazgo en la conducción de los negocios o si hay disconformidades con el estilo que se está ejerciendo. Además de identificar la existencia de pugnas de poder al interior de la empresa familiar.

Cuarta variable: Estilo de liderazgo

Esta variable pretende identificar la forma en la que el líder de la familia empresaria dirige el negocio, identificando cómo se toman las decisiones, cómo se llevan a cabo los debates y cómo es la participación del resto de miembros de la familia empresaria dentro de este proceso.

Para el análisis, hemos determinado la siguiente clasificación de estilos de liderazgo:

Cuadro 3: Estilos de Liderazgo

Estilo	Descripción
Autócrata	Estilo dominante del líder. El líder toma las decisiones sin la participación de los demás miembros. En algunos casos de manera arbitraria
Participativo y decisor al final	El líder toma las decisiones consultando a otros familiares o colaboradores de la empresa.
Democrático	Las decisiones se toman de manera grupal. Hay espacios de toma de decisión que se respetan. El líder está abierto al diálogo y al debate
Compartido con sesgo: - autócrata - democrático	Hay más de un líder. Con sesgo autócrata cada uno decide en su área sin la participación de otro miembro. Con sesgo democrático, cada uno decide en su área pero se juntan para la toma de algunas decisiones importantes

Se trata de identificar además si la familia ha reflexionado sobre el estilo de liderazgo que más le conviene a la organización, que sea capaz de dirigir y gestionar la empresa respetando los intereses de los miembros de la familia y de los propietarios.

Se identifica si hay políticas o acuerdos en relación al proceso de transición de liderazgo para determinar que tanto interés tiene la familia de iniciar un proceso de planificación de transmisión de mando de la gestión o qué momento es el más oportuno hacerlo considerando el estilo de liderazgo más conveniente.

Quinta variable: Nivel de desarrollo del sistema de gobierno

Se identificará si las empresas cuentan con órganos de gobierno o espacios de toma de decisión tanto en el ámbito familiar como empresarial, para ello, hemos definido las siguientes instancias:

Cuadro 4: Instancias a nivel Familiar

Instancia	Descripción
Unipersonal	No hay espacios de reunión. El proceso de toma de decisiones se concentra en una sola persona, quien por lo general es el líder.
Reunión Informal	Reuniones no programadas, se dan de manera espontánea y por la urgencia. Se puede convocar a todos como algunos miembros dependiendo del estilo de liderazgo.
Consejo Familiar	Órgano formalmente instaurado por los miembros de la familia. Su función principal buscar la comunicación y consenso entre los miembros de la Familia Empresaria respecto de los temas estratégicos referidos a las relaciones entre familia y empresa.
Reunión Formal	Reuniones programadas de manera eventual, están establecidas pero no necesariamente estructuradas, no necesariamente participan todos los miembros. Sólo los que toman de decisiones.

Cuadro 5: Instancias a nivel Empresarial

Instancia	Descripción
Unipersonal	No hay espacios de reunión. El proceso de toma de decisiones se concentra en una sola persona, quien por lo general es el líder.
Reunión informal	Reuniones no programadas, se dan de manera espontánea y por la urgencia. Se puede convocar a todos como algunos miembros dependiendo del estilo de liderazgo. Se confunden las temáticas estratégicas con las operativas.
Directorio o Comité Directivo	Órgano estratégico conformado por Directores, familiares y no familiares. Su función es dirigir y controlar la marcha de la empresa.
Comité Ejecutivo	Está conformado por los ejecutivos de las gerencias o jefaturas de la empresa, quienes se reúnen con cierta frecuencia para tomar decisiones principalmente tácticas y operativas.

Sexta variable: Sucesión patrimonial y mecanismos de protección del patrimonio empresarial

Este indicador nos permitirá identificar primero que tan interiorizado está en la familia la importancia de conservar la propiedad en manos de la familia; de tal forma que se mantenga el control sobre la empresa. Si han reflexionado sobre la planificación de la sucesión patrimonial en la empresa y acerca de los mecanismos más adecuados de la protección del patrimonio empresarial. Toda familia empresaria tiene unas preferencias muy precisas en cuanto a quien puede o no ser dueño del negocio. Desean que la propiedad esté en manos de la familia. Pocas permiten la entrada de terceros no familiares en el capital social. Aspiran a que el negocio sobreviva y se perpetúe en manos de sus descendientes durante muchas generaciones. Este es el sueño de la mayoría de los empresarios familiares. De allí la importancia de la planificación de la sucesión patrimonial para establecer una serie de medidas estratégicas que logren la continuidad y transgeneracionalidad de la familia empresaria.

1.3.3. Tercer Elemento: CULTURA

Séptima variable: Rasgos de la cultura familiar que fortalecen la identidad de la familia empresarial

Anteriormente dijimos que la cultura está compuesta por el conjunto de comportamientos, costumbres, valores, normas, mitos y ritos que se van formando a través de su historia, es decir, de generación en generación. Toda esa familiar presenta una serie de características que la hacen única. De allí la importancia de entender el papel del fundador de la empresa familiar como un arquitecto visionario que construye imprimiendo el sentido de pertenencia e identidad a los miembros de la familia empresaria.

Estas variables nos permitirán identificar cuáles son las características y los valores de la cultura familiar que determinan su identidad como familia empresaria e identificar aquellos que aportan valor a la empresa. Nos son rasgos poco comunes o que sólo se presentan en un número ínfimo de empresas sino que generalmente las vemos en todas, existen rasgos estándares en todas ellas pero siempre habrá algo que los hacen únicos.

Octava variable: Prácticas de la cultura familiar que perjudican el desarrollo y continuidad de la familia empresaria

Los rasgos culturales del entorno familiar influyen en el comportamiento del entorno empresarial. Es necesario que se evalúe en qué medida están interiorizados algunos comportamientos disfuncionales que puedan estar perjudicando el desarrollo organizacional y poniendo en riesgo la continuidad de la empresa familiar.

Estos comportamientos disfuncionales inducen a malas prácticas en la cultura organizacional que deben ser atendidas y reguladas a tiempo a través de una serie de políticas en el protocolo familiar con el objetivo de evitar que continúen perjudicando el normal desarrollo de sus negocios.

1.4. Hipótesis

Las siguientes hipótesis fueron materia de validación en el proceso de intervención del programa a través de las diversas consultorías en gobierno corporativo que se realizaron en el componente de asistencia técnica, en la implementación del sistema de gobierno familiar – empresarial en cada tipo de empresa.

1.4.1. Hipótesis Principal

Si las Empresas Familiares introducen buenas prácticas de gobierno corporativo adecuadas a su realidad; es decir, implementan órganos de gobierno (Consejos de Familia y Directorios formales) y herramientas como protocolos familiares, que incluyan entre otras, planes de sucesión, políticas laborales, políticas de interrelación personal, políticas patrimoniales, entre otras; entonces mejorarán su nivel de desarrollo y supervivencia.

El supuesto básico, en la lógica del Programa, es que las empresas que implementen un buen gobierno corporativo y herramientas adecuadas de dirección y control tanto en el ámbito familiar como empresarial, promueven el crecimiento y la continuidad, la vida útil es mayor, mejoran las relaciones de convivencia familiar, incrementan la habilidad de atraer y retener capital humano no familiar y tienen una mejor imagen para atraer capital.

Visto desde otro ángulo, los conflictos que suelen suceder entre los propietarios y los gerentes (familiares en la mayoría de los casos), debido a sus diferentes intereses, pueden ser atenuados mediante, por un lado, la instalación de directorios formales y consejos de familia, que actúen pertinentemente, y por otro, la redacción de acuerdos que regulan la convivencia de la familia y de la empresa, es decir, la composición de un protocolo familiar.

1.4.2. Hipótesis Secundarias

Sobre la base de los tres elementos esenciales propuestos, planteamos las siguientes hipótesis secundarias:

Primer Elemento: VISIÓN

1. “Las PYMES familiares que cuentan con una visión como familia empresaria (proyecto empresarial común) fortalecen los lazos familiares entre sus miembros, los motiva a permanecer juntos, promueve la continuidad de manera ordenada, consensuada y estratégica, esencial para un buen relacionamiento entre familia y empresa”.

Segundo Elemento: LIDERAZGO

2. “Las PYMES familiares que implementan estilos de liderazgo participativos acorde con el crecimiento y desarrollo de sus empresas mitigan las pugnas por el poder al interior de la empresa”.
3. “Las PYMES familiares que sean capaces de lograr que los órganos de gobierno funcionen, tanto en el ámbito familiar como empresarial; es decir que sean eficaces en la práctica, lograrán mayores beneficios en su proceso de desarrollo y sostenibilidad.”
4. “Las PYMES familiares que definan un adecuado planeamiento sucesorio para afrontar la inevitable transmisión de la propiedad y de la gestión lograrán minimizar los riesgos externos y asegurar la continuidad de la organización en manos de la familia empresaria.”

Tercer Elemento: CULTURA FAMILIAR

5. “Las PYMES familiares que regulen sus comportamientos disfuncionales a través de acuerdos y políticas consensuadas en el protocolo familiar, generarán mayor valor en la cultura familiar y organizacional y por ende contribuirán con el desarrollo y crecimiento de la misma”.

CAPITULO

2

EL PROGRAMA



2.1. Objetivo

El Programa “Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar en el Perú” fue ejecutado por la Cámara de Comercio de Lima en convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo en el periodo 2010 – 2014 y tuvo como objetivo principal desarrollar e implementar sistemas de gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas familiares con la finalidad de contribuir con su desarrollo y sostenibilidad.

2.2. Componentes

El programa se ejecutó sobre la base de los siguientes componentes:

Componente I: Promoción y Sensibilización

Difundir los conceptos y las experiencias relacionadas con el gobierno de las empresas familiares en el grupo objetivo, los problemas que se presentan en este tipo de empresas y que atentan contra su sostenibilidad y promover los instrumentos de gobierno corporativo y protocolo familiar, asimismo fomentar el interés de las empresas familiares para iniciar procesos de cambio en sus sistemas de gobierno.

Actividades principales:

- Selección de consultores individuales – expositores
- Programación de eventos de promoción y sensibilización: Conferencias magistrales, desayunos empresariales, foros
- Eventos de lanzamiento del programa
- Desarrollo del material promocional
- Diseño de página web y autodiagnóstico
- Organización de actividades de comunicación y promoción

Componente II: Capacitación

Dar a conocer a las empresas familiares los principales conceptos y herramientas aplicadas al modelo propuesto - Sistema de gobierno familiar empresarial: órganos de gobierno, protocolo familiar, entre otros. Formar a consultores en gobierno corporativo para fortalecer la oferta de proveedores en el mercado.

Actividades principales:

- Selección de consultores individuales – expositores
- Programación de eventos de capacitación: Seminarios – taller
- Desarrollo del manual de trabajo para los empresarios
- Desarrollo e implementación del curso de formación para consultores en gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas familiares

Componente III: Asistencia Técnica e Implementación

Diseñar, ofrecer y proveer servicios de consultoría a las empresas familiares en la adecuación e implementación de un sistema de gobierno adecuado a la pequeña y mediana empresa familiar. Diseño del manual de gobierno corporativo.

Actividades principales:

- Selección de firmas consultoras
- Diseño del convenio de participación entre CCL y empresas beneficiarias
- Diseño del manual de implementación de sistema de gobierno
- Servicios de consultoría en la implementación de sistemas de gobierno

Componente IV: Sistematización y Difusión

Dar a conocer las principales experiencias y resultados del programa para sensibilizar a otras empresas y crear una plataforma especializada en servicios de empresas familiares, como unidad de negocios de la CCL, para darle sostenibilidad al trabajo realizado.

Actividades principales

- Documento de sistematización del programa
- Eventos de difusión y presentación de resultados
- Lanzamiento del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL
- Diseño del diplomado en empresas familiares: PDG – Programa de alta dirección y gestión de empresas familiares.

2.3. Grupo objetivo

En principio se definió que sólo se atendieran a empresas ubicadas en la provincia de Lima, para luego ver la posibilidad de ampliar el ámbito de atención a otras provincias, alternativa que después fue descartada principalmente por el nivel de supervisión y control que se requiere en los servicios de consultoría.

Se definió el siguiente perfil de empresa familiares a beneficiar:

- Mínimo tres años de operatividad en el mercado.
- Pertenecientes a cualquier sector económico o giro de negocio.
- Hasta con tres familias propietarias.
- Facturación anual desde S/. 600 mil hasta S/. 45 millones⁸.
- Estar ubicadas en la provincia de Lima

⁸ Se define como "pequeña empresa" a las unidades empresariales que tienen un nivel de facturación anual promedio entre S/. 600 mil y S/. 6 millones. La "mediana empresa", aquellas que están por encima de S/. 6 millones hasta los S/. 45 millones



CAPITULO

3

DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



A continuación procederemos a analizar cada una de las variables del modelo con el enfoque de los tres elementos esenciales que definen el nivel de profesionalización de una familia empresaria en su sistema de gobierno corporativo, el mismo que ha sido debidamente sustentado en el primer capítulo.

El diagnóstico nos muestra la situación inicial de las empresas familiares asistidas con respecto al ámbito de gobierno corporativo, tanto en el aspecto familiar como empresarial. De esta manera hemos analizado los distintos comportamientos de la dinámica familiar en las empresas, distinguiendo: tamaños, desarrollo generacional y organizacional, género en el liderazgo, entre otras con el objetivo de identificar la problemática de cada grupo familiar y plantear soluciones de acuerdo a la realidad de cada empresa.

El siguiente análisis se realizó sobre la base de 90 empresas que lograron terminar sus procesos de asesoramiento en el componente de asistencia técnica del programa al mes de junio 2014. Las empresas presentan n con las siguientes características generales:

Tamaño de la empresa

En el Programa se definieron los siguientes rangos de facturación anual en soles por cada tipo de empresa:

Tipo de Empresa	Rango de Ventas anuales (soles)	Nro. de empresas participantes en el Programa
Pequeña Empresa	De 600,000 a 6'000,000	44
Mediana Empresa	Más de 6'000,000 hasta 45'000,000	43
Grande Empresa⁹	Más de 45'000,000	3

Desarrollo Generacional

El desarrollo generacional considera al fundador de la empresa como la primera generación, a sus hijos la segunda generación, a nietos la tercera generación y así sucesivamente, participan estos o no de la gestión o propiedad de la empresa.

Generación	Nro. de empresas participantes en el Programa
Primera	18
Segunda	70
Tercera ¹⁰	2

Género en el liderazgo

Referido al liderazgo personal de las mujeres y varones que gobiernan y toman las decisiones estratégicas en la empresa, puede ser propietario(a) o no, puede ser familiar o no familiar.

Género ¹¹	Nro. de empresas participantes en el Programa
Masculino	67
Femenino	23

Forma societaria

Referido a la forma empresarial según nuestra Ley General de Sociedades¹² y que deben cumplir una serie de formalidades entre ellas, la instauración de directorios que será de carácter obligatorio o facultativo según el tipo de sociedad.

⁹ Para efectos del análisis hemos agrupado la mediana y la gran empresa, puesto que no es significativo ni referencial hacer un análisis con sólo 3 empresas.

¹⁰ De la misma manera, para el análisis hemos agrupado la segunda y tercera generación puesto que los comportamientos son muy similares, más aun sabiendo que en las 2 empresas de tercera generación, la convivencia se da entre los miembros de la 2 y 3era. generación.

Forma Empresarial	Nro. de empresas participantes en el programa
Sociedad Anónima Cerrada – SAC	51
Sociedad Anónima – SA	24
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada – SCRL	12
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada – EIRL	3

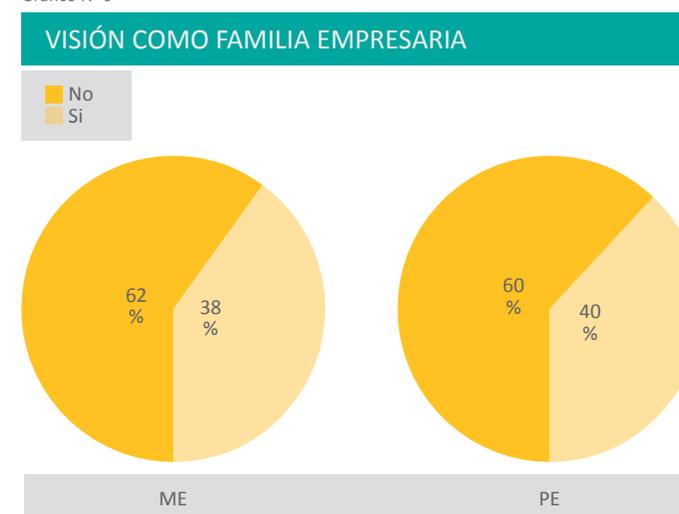
3.1 Primer elemento: VISIÓN

Primera variable: Existencia de visión como familia empresarial

Tanto en la pequeña como en la mediana empresa, la mayoría de las familias empresarias diagnosticadas no contaban con una visión claramente definida, ninguna había experimentado un proceso de reflexión para construir la visión como familia empresarial. Más del 60% de las familias no compartían los mismos objetivos, desconocían los intereses de cada miembro y había diferencias sustanciales con la visión del líder fundador. El 40% de las familias sí mostraron seguridad de contar con una visión compartida, coherencia y alineamiento de intereses entre sus miembros con relación a los objetivos de mediano y largo plazo.

En estos últimos grupos, identificamos algunas familias que manifestaron ser consecuentes con la visión del fundador pero que no ha sido formalmente discutida, de una manera u otra sus miembros la tienen interiorizada, aunque no la identifican plenamente como suyas. En otros casos, que pese a tener la intención de seguir trabajando a futuro como grupo humano, existen diversos conflictos entre sus miembros que entorpecen las relaciones y contribuyen a una pérdida de perspectiva común hacia el futuro y fomentan un alejamiento de las nuevas generaciones.

Gráfico N° 9



Fuente: Programa

¹¹ Para aquellos casos donde se ha manifestado un liderazgo compartido entre géneros, hemos considerado quien asume el cargo de gerente general.

¹² Ley General de Sociedades (26887)

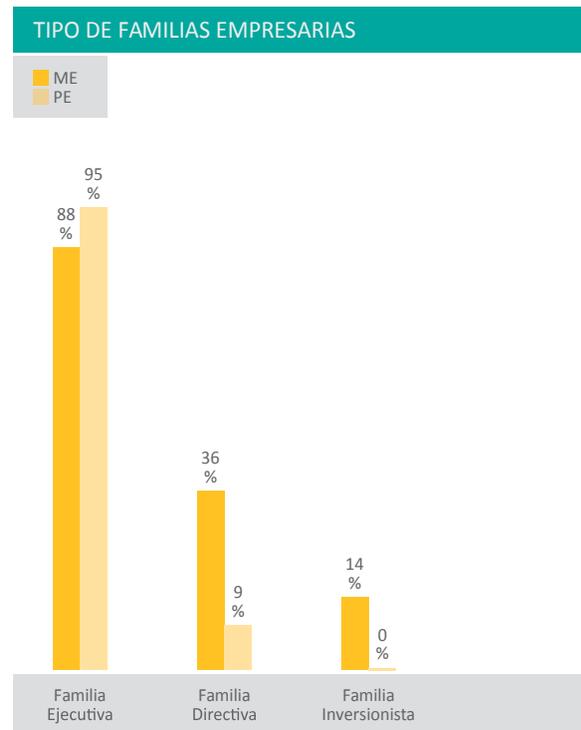
Otros factores que promovieron a que las familias no cuenten con una visión compartida, en especial las nuevas generaciones, son: (i) bajos niveles de comunicación entre sus miembros, (ii) transferencia inadecuada del conocimiento de los líderes y (iii) la falta de implementación de propuestas de las nuevas generaciones, a las cuales al no otorgarse un rol protagónico no ven un desarrollo personal y/o profesional dentro de la familia empresaria.

Segunda variable: Nivel de alineamiento de la visión familiar

El gráfico Nro. 10, nos muestra que la mayoría de las familias son ejecutivas, es decir concentran su participación en la conducción y gestión de la empresa más que en la dirección de la misma, uno de los principales motivos es la falta de conocimientos y de experiencias en el manejo de espacios de toma de decisiones, no saben distinguir entre una decisión de tipo estratégica y de una táctica u operativa. Normalmente toman decisiones operativas y muy de vez en cuando se reúnen para discutir temas estratégicos.

Las familias son conscientes de que necesitan ordenar los espacios de toma de decisión, hay una mayor necesidad en las empresas de segunda generación donde la convivencia generacional los obliga a definir bien los roles que deben asumir los miembros dentro de la organización.

Gráfico N° 10



Fuente: Programa

A diferencia de la pequeña empresa, el 36% de las familias de la mediana empresa se consideraron familias directivas; manifestaron estar asumiendo roles de dirección y control, si bien presentan directorios formalmente constituidos, la mayoría en la práctica no funcionan o no cumplen con las expectativas de los propietarios, muchas consideran que sólo sesionan para cumplir con la ley pero sí creen que es necesario regular su funcionamiento.

Un caso muy particular son las medianas empresas cuyas familias se consideran de tipo inversionista (14%); estas familias son dueñas de varias empresas, han logrado crecer en el mercado diversificando su inversión en distintos negocios o en negocios complementarios, no necesariamente cuentan con órganos formalmente constituidos pero sí con herramientas de dirección y control que funcionan y con profesionales de buen nivel en la conducción y gestión de los negocios, por ejemplo cuentan con planes estratégicos, tableros de control, estados financieros auditados, entre otras. Ningún miembro propietario ocupa funciones de gestión, sin embargo algunos familiares de segunda generación no propietarios sí ocupan algunos cargos gerenciales.

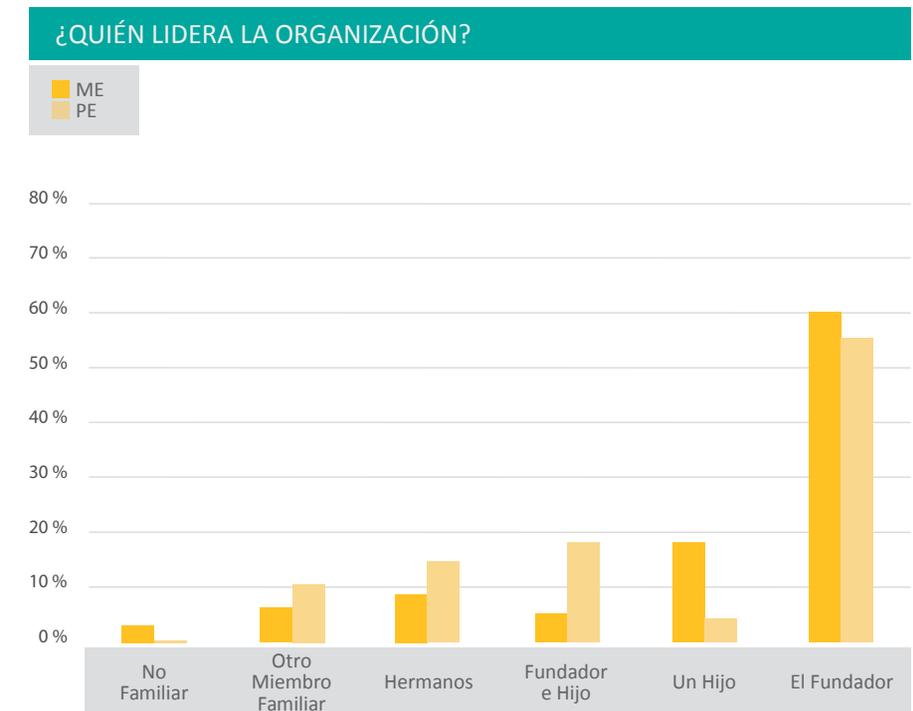
En resumen, estos indicadores validan una de las características principales de las pequeñas y medianas empresas en general, en cuanto a los roles y funciones que asumen los familiares en los negocios; en la dinámica organizacional predomina la gestión por urgencias, pendientes del día a día y muy poco tiempo para pensar de manera estratégica.

3.2 Segundo elemento: LIDERAZGO

Tercera variable: Nivel de reconocimiento del líder de la organización

El diagnóstico reveló que tanto en la pequeña como en la mediana empresa, casi el 60% de las organizaciones son lideradas por el fundador de la empresa – gráfico Nro. 11, en el caso de las medianas se observa una mayor participación de los hijos en el liderazgo puesto que la mayoría de estas empresas presentan mayor tiempo de existencia, donde los fundadores tienen edades superiores a los 60 años y la segunda generación se encuentra totalmente involucrada en la gestión de los negocios.

Gráfico N° 11

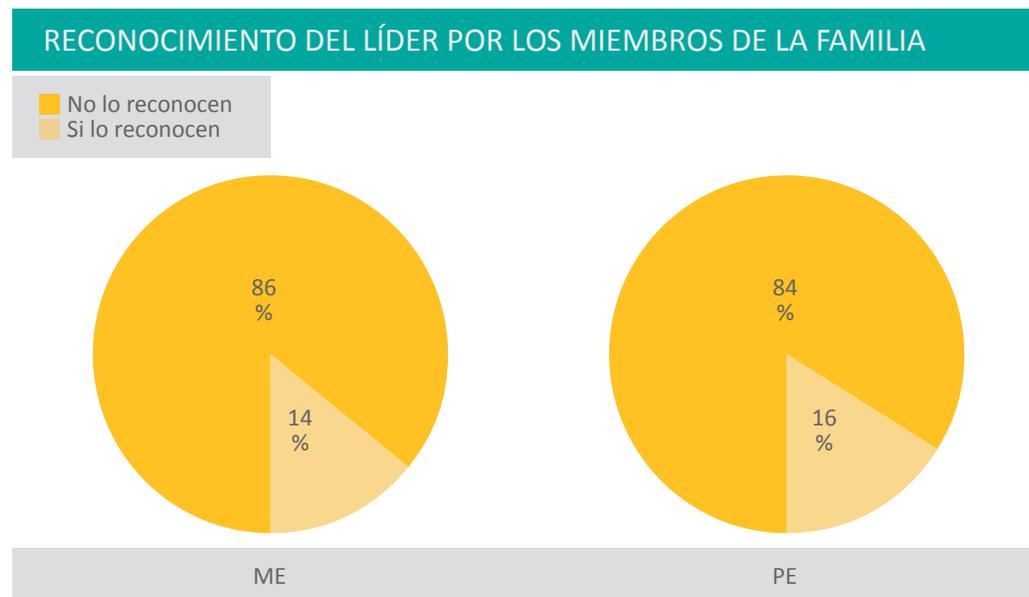


Fuente: Programa

En cambio, en las pequeñas empresas la participación de los hijos se da de manera más conservadora y progresiva, la presencia del líder fundador aún está presente, son empresas con menores tiempos de existencia y los fundadores tienen edades entre los 40 y 60 años. En este grupo también se incluyen la mayor parte de las empresas en primera generación, sólo fundadores ya sea cónyuges o grupo de hermanos.

En ambos tamaños de empresa, más del 80% de los familiares declararon reconocer al líder como la autoridad máxima para la conducción de los negocios – gráfico Nro. 12; es decir; lo aceptan y lo respetan; Aquellas familias que declararon lo contrario manifiestan que hay una falta de liderazgo o problemas en los estilos de liderazgo; esto puede tener varias causas y manifestarse de varias formas en el entorno familiar. Entre las principales y de prestar mucha atención: las pugnas por el poder o problemas de relacionamiento entre los miembros, este último lo analizaremos en el elemento cultural del modelo porque se refiere a niveles de conflictos que pueden haber.

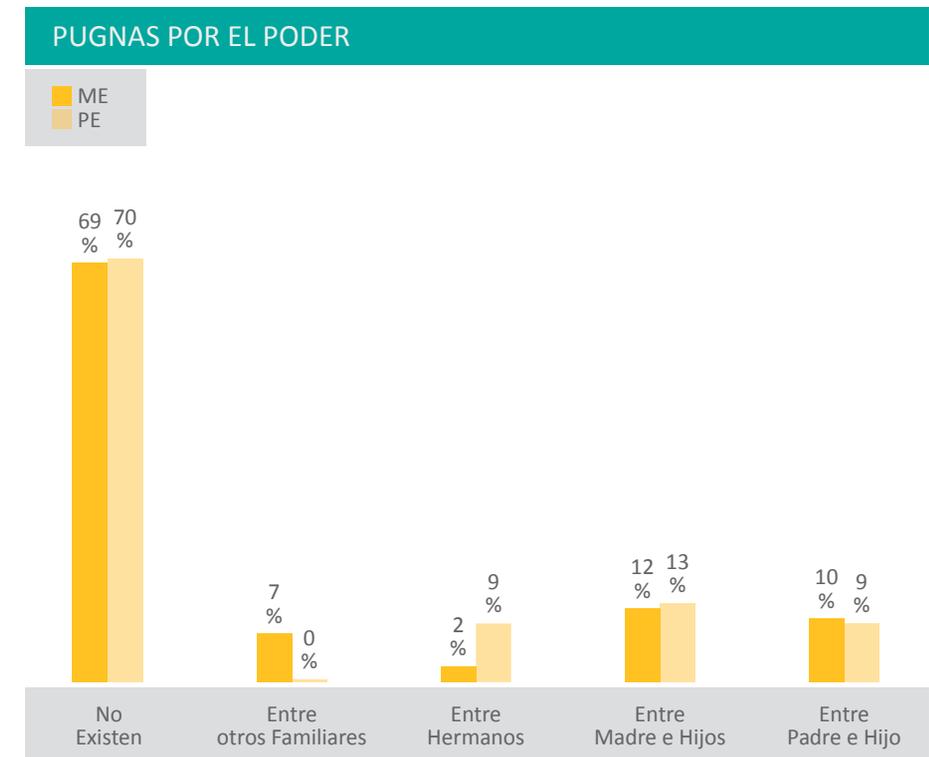
Gráfico N° 12



Fuente: Programa

En el gráfico Nro. 13, podemos observar que en el 70% de las familias atendidas no se identificaron elementos que prueben la existencia de pugnas por el poder; este comportamiento no siempre se manifiesta en un diagnóstico o en el primer contacto los miembros sino durante el proceso de intervención; por ello fue prudente analizar y profundizar este indicador en los resultados finales, luego de haber culminado con el acompañamiento de los órganos estratégicos.

Gráfico N° 13



Fuente: Programa

Cuarta variable: Estilo de liderazgo

Partimos de la premisa de que ningún estilo de liderazgo es malo, sino que puede ser inadecuado para el nivel de desarrollo organizacional actual de la empresa o que se requiere para el crecimiento de la misma. En una empresa familiar además de esta particularidad, el líder debe tomar en cuenta las políticas familiares y la dinámica familiar; nos referimos a los intereses, comportamientos y roles que asumen los miembros de la familia en los negocios.

En el diagnóstico observamos que más del 50% de las medianas empresas presentaron estilos participativos – gráfico Nro. 14, donde el líder toma las decisiones con el apoyo de otros miembros, siendo el principal estilo “participativo pero decisor al final”. Este estilo de liderazgo se caracteriza por ser dialogante, establecer espacios de toma de decisiones, por ejemplo: reuniones o comités gerenciales con la participación de los familiares y ejecutivos no familiares que ocupan cargos gerenciales, el líder delega tareas y ciertas responsabilidades. Si bien tiene la predisposición para comunicarse y ser abierto a las opiniones de los demás; al final él toma las decisiones estratégicas en la organización. Estas empresas tienen una antigüedad entre los 20 y 50 años y en la mayoría los miembros de la segunda generación están totalmente involucrados en los negocios.

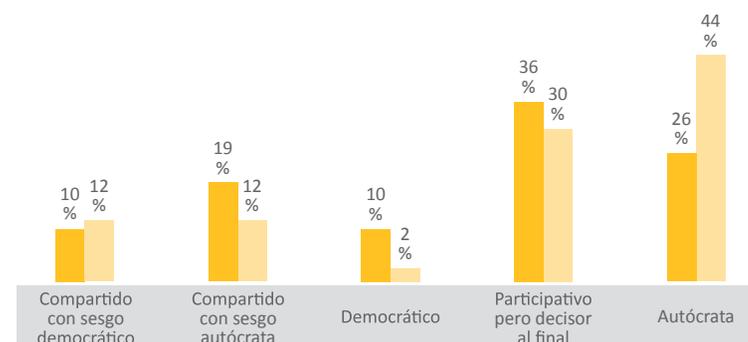
En cambio en la pequeña empresa observamos lo contrario, más del 50% presentaron estilos no participativos, siendo el principal estilo el “autocrático”; es decir un líder de dirección unipersonal que considera que no hay nadie aún en la organización preparado para aportar en la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Normalmente no hay una estructura gerencial, no hay delegación de funciones. Hay una concentración de funciones en el líder fundador quien tiene el poder para la toma de decisiones en general: estratégicas, tácticas y operativas. Estas empresas tienen una antigüedad entre los 5 y 20 años, tanto de la primera como de la segunda generación.

El estilo democrático es el menos practicado, puesto que la mayoría de empresas no cuenta con órganos o espacios de toma de decisiones estratégicas en donde se respete la posición de la mayoría de los miembros que las componen. Las empresas que han presentado este estilo de liderazgo son pocas, en ellas hemos podido percibir que hay un involucramiento de los miembros de la familia en los negocios de manera ordenada, tienen definido claramente los roles y funciones de los familiares, participan en todos los niveles de la organización pero sólo los más preparados forman parte de los órganos de gobierno. El líder respeta las normas y los mecanismos que se han definido para gobernar considerando tanto las políticas familiares como organizacionales.

Gráfico N° 14

ESTILO DE LIDERAZGO

ME
PE



Fuente: Programa

Las empresas de primera generación que son dirigidas y administradas por varios miembros de la misma generación, cónyuges o grupo de hermanos, en su mayoría presentaron un estilo de liderazgo “compartido”, es decir, cada miembro toma sus decisiones en el área que le corresponde, ambos son reconocidos y respetados como líderes por todos los familiares y colaboradores de la organización. En este estilo, de manera muy particular en las medianas empresas sobresale el estilo “compartido con sesgo autócrata”, es decir siempre hay un familiar que se sobrepone en las decisiones más importantes, no hay consenso en el grupo líder pero sí respeto y aceptación por la decisión final.

Una de las características de relevancia para la continuidad de la empresa familiar, fueron las preguntas relacionadas con el futuro líder de la empresa, si la familia había discutido o tratado acerca de la trasmisión de liderazgo o del relevo generacional y si habían definido o consensado alguna política al respecto.

En primer lugar, pocos empresarios tenían claro si el estilo de liderazgo actual del líder fundador es el más conveniente para el futuro crecimiento de la organización y esto se debe a que la mayoría de las empresas no contaban con un plan estratégico que responda a una visión compartida, a lineamientos y objetivos estratégicos que guíen a la empresa a su desarrollo y crecimiento. Si bien esta característica lo presentaron en mayor medida las pequeñas empresas, en las medianas también hubo un porcentaje significativo (más del 70%) con el mismo comportamiento; sin embargo identificamos en este grupo, empresas con un mayor nivel de gestión, implementando herramientas y técnicas de gestión con resultados positivos.

En segundo lugar, sobre el estilo de liderazgo, la mayoría de empresarios están interesados en que uno de los miembros de la familia debería tomar la posta en el liderazgo. Los fundadores prefirieron en su mayoría a uno de los hijos, en menor porcentaje a los cónyuges y otros miembros. Al preguntar acerca de quienes estarían en la capacidad de hacerlo, a diferencia de la pequeña empresa, en la mediana los familiares tuvieron una mayor claridad y seguridad en sus respuestas.

Para los de segunda generación es una de las principales preocupaciones ya sea por la edad madura de los fundadores o por el nivel de desarrollo organizacional que exige un estilo más apropiado. Para las empresas más jóvenes si bien hay un interés en los fundadores, no es prioritario en la agenda actual pero sí de mucho interés el validar si el estilo de liderazgo

actual es el más adecuado o no. Para las empresas con liderazgo compartido en todas hubo un fuerte interés en saber si se requiere de un estilo distinto o no, en la mayoría de los casos están dispuestos a rotar la gerencia general entre hermanos pero son conscientes de que los más preparados deben asumir esta responsabilidad, podrían existir varios sucesores lo que obliga a definir políticas al respecto.

Cuando se les preguntó sobre la alternativa de optar por el nombramiento de un ejecutivo no familiar, si bien muchos lo tomaban como una alternativa viable, en la práctica reconocieron que si fuese este el caso sería un proceso muy difícil tanto para la organización como para la familia. Pero que sí estarían dispuestas a asumir el reto siempre y cuando sea en beneficio para la familia.

En tercer lugar, identificar si la familia había definido alguna política de sucesión o habían realizado algunas actividades relacionadas con este proceso. La mayoría de los empresarios fueron muy claros en declarar que no han definido política alguna pero sí haber tratado en algún momento el tema con su cónyuge o hijos dependiendo del caso. A diferencia de la pequeña empresa, algunas familias de la mediana empresa declararon haber tenido algunos avances al respecto; por ejemplo: planes de capacitación a miembros de la segunda generación, involucramiento en la toma de decisiones a los hijos o diseñado un plan de sucesión pero sin implementación, nombramiento de un gerente general externo, entre otras.

Quinta variable: Nivel de desarrollo del sistema de gobierno

Todas las empresas familiares desde que nacen desarrollan de manera intuitiva una estructura empresarial y familiar donde se ejerce el estilo de liderazgo. Dependiendo de la madurez de cada una, encontraremos prácticas, instancias, procesos y mecanismos que comprenden esta estructura, llamada sistema de gobierno corporativo que en nuestro modelo de intervención hemos denominado “Sistema de gobierno familiar – empresarial”.

A diferencia de otro tipo de empresas una empresa familiar debe considerar, en el diseño de su sistema de gobierno, una estructura que no sólo guíe y lidere el crecimiento de los negocios a través de la toma de decisiones estratégicas, sino también un sistema que fortalezca la unidad y compromiso de los miembros de la familia en el proyecto empresarial común en el largo plazo.

Conforme crecen y evolucionan las empresas familiares es preciso identificar si estas estructuras o mecanismos están funcionando adecuadamente y respondiendo no sólo a los objetivos del grupo familiar sino también a la racionalidad administrativa y gerencial, donde impera la visión empresarial y la toma de decisiones estratégicas, antes que los lazos de fraternidad.

No existen dos empresas familiares idénticas. Por tanto, no existe un modelo único para abordar estos cambios o para gestionar el buen gobierno familiar – empresarial. Cada empresa debe buscar su propio modelo y sus propios tiempos, que tendrán que estar adaptados a factores determinantes como la cultura familiar, el número de familiares propietarios e involucrados en la gestión de los negocios o las relaciones interpersonales entre los miembros, entre otros.

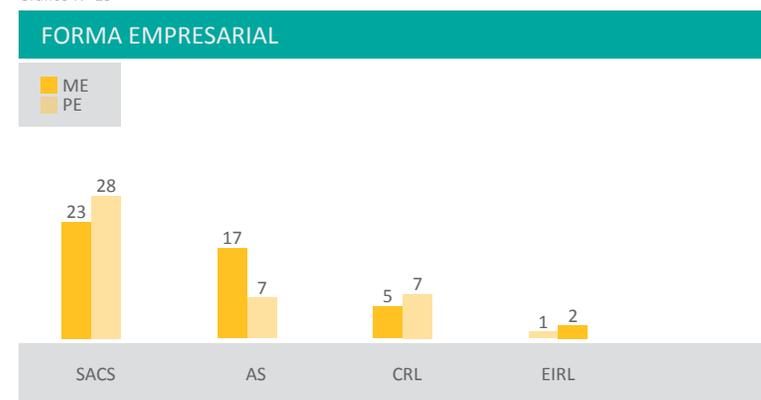
Si podemos esquematizar una estructura de modelo adaptado a las pequeñas y medianas empresas, tomando en consideración las características comunes y más resaltantes de sus sistemas de gobierno, ver qué tan profesionales y complejas son sus estructuras de liderazgo para que nos ayuden a comprender mejor sus comportamientos y así proponer mecanismos de mejora más adecuados a su realidad.

Para analizar la estructura del sistema de gobierno actual en cada empresa, es necesario identificar la forma empresarial y las instancias de toma de decisión que actualmente tiene la empresa para luego definir el proceso más adecuado en cada una.

Formas empresariales

Lo primero que analizamos fueron las formas empresariales que las empresas familiares han adoptado según nuestra Ley General de Sociedades y si los familiares propietarios son conscientes de sus formalidades y de los acuerdos establecidos en sus estatutos.

Gráfico N° 15



Fuente: Programa

En el gráfico Nro. 15 mostramos que la mayoría de empresas asistidas han adoptado formas societarias, principalmente “sociedades anónimas cerradas”; en la mediana empresa a diferencia de la pequeña donde sobre sale la forma “sociedades anónimas” y esto se debe a que algunas empresas, en algún momento, se han visto en la necesidad de contar con órganos que les permitan ser más objetivos en la toma de decisiones sin pensar necesariamente en contrarrestar los aspectos emocionales y personales del ámbito familiar; en este tipo de sociedad es obligatoria por ley la instauración de Directorios, sin embargo también se pudo constatar que la mayoría de estas son poco funcionales en la práctica. Este dato es importante porque permite determinar sobre qué base legal debemos definir el proceso más adecuado y así fortalecer las estructuras de liderazgo en cada empresa.

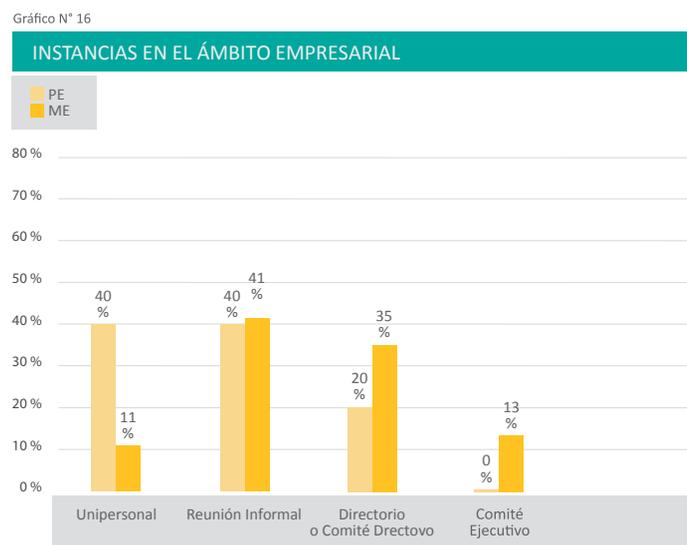
En la mayoría de los familiares de la segunda generación, más en la pequeña que en la mediana, no tienen un claro conocimiento de las disposiciones, acuerdos y condiciones que se estipulan en los estatutos de la empresa, desconocen el alcance e importancia de los órganos de gobierno mencionados en dicho documento y si son obligatorios o facultativos; caso contrario sucede con los fundadores, quienes en su mayoría se han preocupado más en conocer

estos temas, sin embargo, reconocieron que hay una falta de comunicación adecuada de estos aspectos a las siguientes generaciones.

Instancias de toma de decisiones estratégicas

Un segundo aspecto que analizamos fueron los espacios de toma de decisión estratégica tanto en el ámbito familiar como empresarial. Partimos de una premisa: los órganos estratégicos que mayormente se trabajan en los modelos de gobierno de empresas familiares son el **Consejo de Familia** y el **Directorio**; esto no quiere decir que se reste importancia a la funcionalidad y los principios por los que se rigen los demás órganos que componen el sistema, nos referimos a la Asamblea Familiar, la Junta de Accionistas y la Gerencia General.

En el ámbito empresarial.- El gráfico Nro. 16 nos muestra las instancias principales de toma de decisiones estratégicas que tenían las empresas en el periodo del diagnóstico.



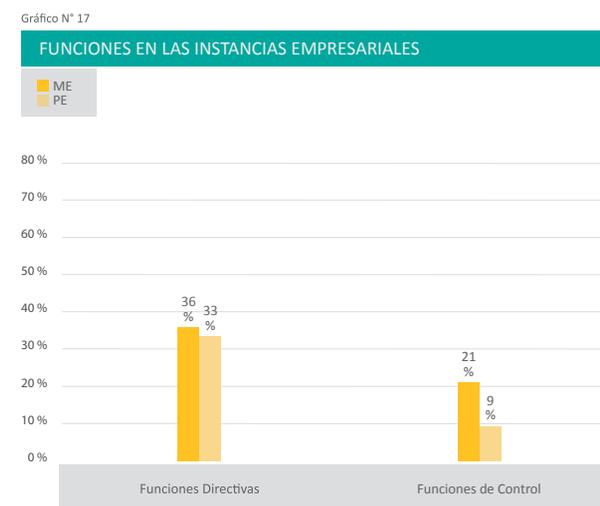
Fuente: Programa

La instancia predominante fueron las “reuniones informales”, espacios no programados y sin agenda alguna, normalmente responden a una gestión por urgencias donde no sólo se tratan temas estratégicos sino operativos. En la pequeña empresa a diferencia de la mediana también sobresale la instancia “unipersonal”, esto corrobora el estilo predominante en este tamaño de empresas, es una característica del liderazgo autócrata que anteriormente ya lo abordamos.

Otra instancia al que prestamos mucha atención en el análisis, es el número de directorios instaurados, mayor número en la mediana que en la pequeña empresa. Si bien esto responde a la obligatoriedad que tienen algunas formas societarias, nos referimos a las sociedades anónimas, también pudimos corroborar que algunas empresas, sí cuentan con una estructura

de gobierno más desarrollada, donde prima las decisiones estratégicas de manera más objetiva, así como también la participación de directores familiares y no familiares de buen nivel profesional. **Lo importante es que la instancia funcione de una manera muy ejecutiva y sea adecuada a la realidad de cada empresa**, inclusive la instancia puede ser informal o ser un órgano no colegiado pero si funciona está cumpliendo con el objetivo.

Para comprobar la efectividad de estas instancias, hicimos dos preguntas relacionadas con la funcionalidad básica que deben tener todo órgano empresarial: dirigir y controlar. El gráfico Nro. 17 nos muestra que más del 30% de las empresas afirman que sus instancias cumplen con algunas funciones directivas: aprueban objetivos anuales y estrategias, revisan los principales avances de los planes estratégicos, aprueban nuevos proyectos que aportan valor, toman decisiones de inversión, entre otras. Asimismo se puede observar que son pocas las que utilizan algunos mecanismos o instrumentos de control, entre las más mencionadas: la revisión de estados financieros, seguimiento a indicadores principales de gestión y el flujo de caja.



Fuente: Programa

Muy pocos empresarios manifestaron estar utilizando la planificación estratégica como herramienta del sistema de gestión, algunos de ellos lo han intentado sin éxito. Sin embargo, muchos cuentan con reportes básicos de indicadores relacionados con el área comercial y de producción. Esto se debe a que las pequeñas y medianas empresas no suelen utilizar dichos mecanismos, muchas veces por desconocimiento de los mismos o porque consideran que dichos instrumentos son inapropiados o muy sofisticados que compromete a realizar grandes cambios en la organización.

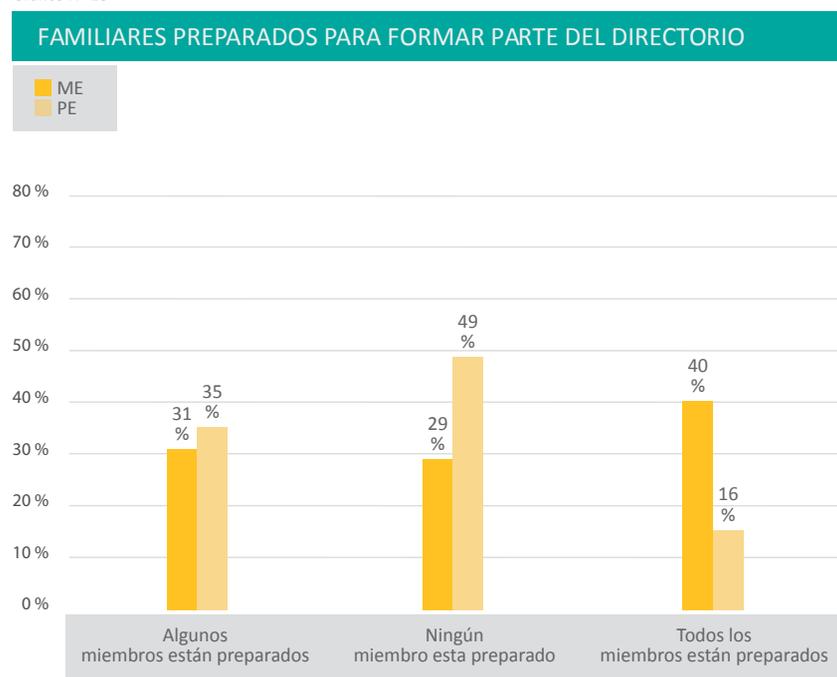
Esto corrobora que el sistema de información que utilizan las empresas son muy básicas y que el despliegue de la información llega a un nivel táctico y operativo; a nivel estratégico son muy pocas las empresas que reciben información periódica de indicadores claves para la toma de decisiones y menos aún respetan el derecho de información que tiene el accionista en la Junta General, además este órgano no tiene ninguna funcionalidad en la práctica.

Otro aspecto a tomar en cuenta son las competencias que deben tener los integrantes del órgano de gobierno, por ello la relevancia de indagar y conocer qué tan preparados están los miembros de la familia empresaria para formar parte del Directorio. Es evidente que la pertinencia al Directorio debe estar reservada a personas, sean estos familiares o no, que cuentan con experiencia, formación y capacidad para atender con eficacia asuntos de relevancia estratégica.

En la etapa del diagnóstico logramos identificar, en cada grupo familiar, el número de miembros que cuentan con las experiencias necesarias y los conocimientos mínimos para direccionar y controlar; luego en el proceso de intervención fortalecimos nuestra evaluación en las diferentes interacciones con el grupo familiar tratando temas estratégicos, lo que nos permitió tener una mejor percepción de la capacidad de cada uno de ellos. Algunos miembros cuentan con otras capacidades que se exigen en los directorios profesionales como: la capacidad analítica y de toma de decisiones, la propuesta de políticas orientadas al desarrollo y crecimiento de la empresa, la posibilidad de armar una red de contactos importantes, capacidad de liderazgo, entre otras.

El gráfico Nro. 18 nos muestra que las familias de la mediana empresa están mejor preparadas para asumir puestos de dirección y control que las familias de la pequeña empresa. Sin embargo, se identificó un gran número de miembros no preparados, más aún si consideramos que en la primera clasificación "algunos miembros están preparados" sólo uno o dos miembros están debidamente preparados no así los otros miembros. Es importante tomar en consideración puesto que en el proceso de transformación, es necesario implementar una etapa previa de aprendizaje, que motive a todos los miembros a participar y que en común acuerdo definan quiénes son los miembros más preparados para asumir estas posiciones.

Gráfico N° 18



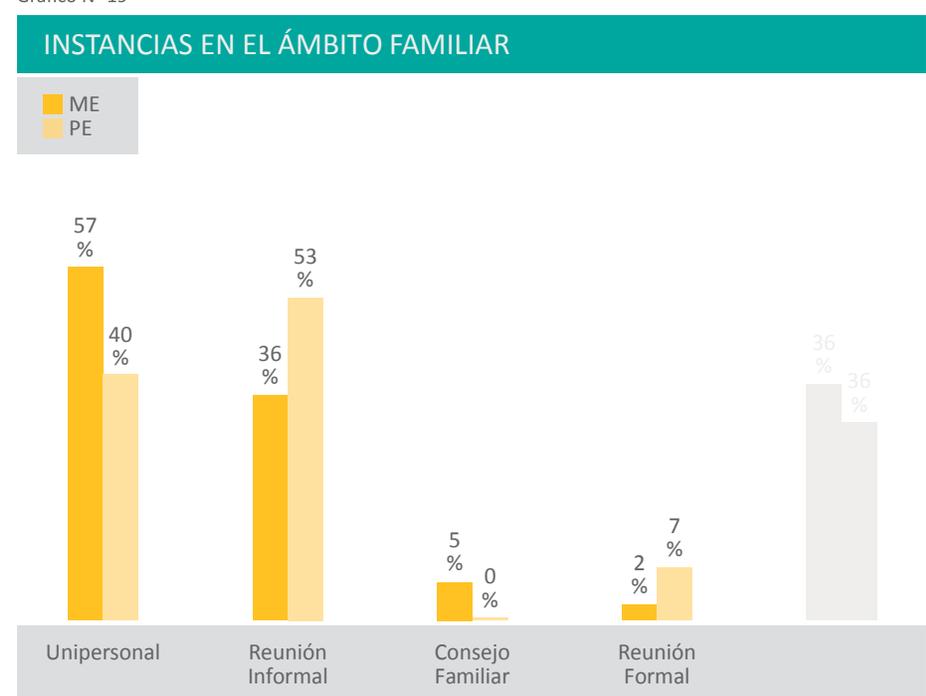
Fuente: Programa

En empresas de segunda generación, algunos familiares cuentan con bastantes años de experiencia en el sector, debido a que se encuentran ocupando cargos de liderazgo (fundadores) o realizando labores ejecutivas por varios años en la empresa, sin embargo, no cuentan con competencias técnicas suficientes para dirigir y controlar. En otros casos sucede lo contrario, miembros técnicamente bien capacitados, pero que no cuentan con mucha experiencia.

En el ámbito empresarial constatamos que la mayoría de las empresas familiares no contaban con instancias de toma de decisiones estratégicas que aporten valor y en su mayoría no cuentan con miembros capacitados y preparados para asumir este rol, es decir los órganos no funcionan o no son efectivos.

En el ámbito familiar.- El gráfico Nro. 19 nos muestra que más del 50% de las familias entrevistadas no cuentan con ninguna instancia o espacios de reunión a nivel familiar para reflexionar y debatir temáticas de interés relacionadas con los negocios. En la pequeña empresa predominan las reuniones informales y las decisiones unipersonales del líder. La característica de las reuniones informales es que son convocadas de manera espontánea, no son planificadas ni tienen una estructura guiada por principios y objetivos. Normalmente estas reuniones son convocadas por el fundador y se dan con una frecuencia entre 1 y 2 veces al año para anunciar algunos cambios o discutir temas de mucho interés relacionados con la gestión del negocio. No hay una agenda diferenciada de los temas estratégicos de los operativos. En la mayoría de los casos terminan debatiendo acerca de los problemas en general de la empresa, relacionados con todos los niveles de la organización. Los empresarios utilizan reuniones sociales (almuerzos y cenas) e incluso viajes para estos fines.

Gráfico N° 19



Fuente: Programa

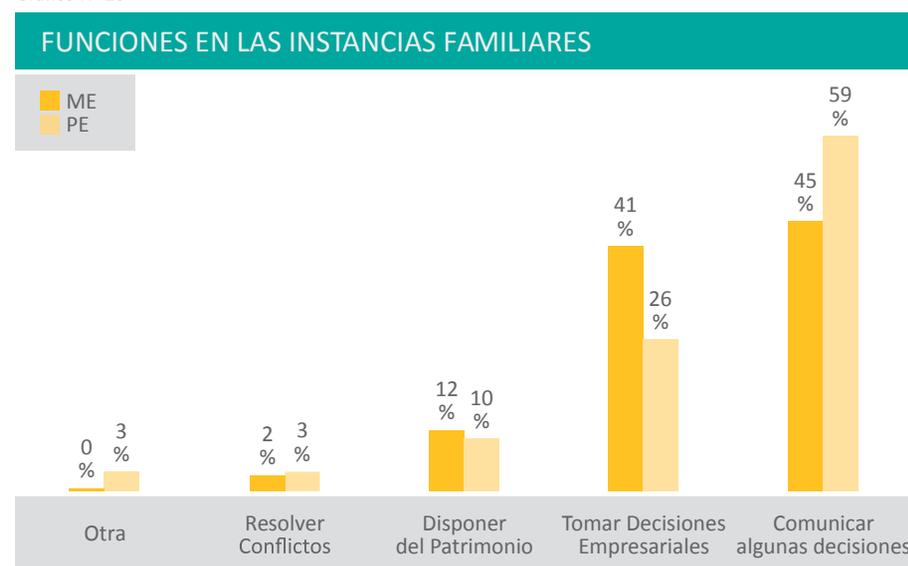
En las medianas empresas, la mayoría de las familias no cuentan con instancias de toma de decisiones, prima las decisiones unipersonales, la mayoría de los fundadores manifestaron dos cosas muy importantes que está alineado al comportamiento del líder en la organización, mencionamos que la mediana empresa tiene un liderazgo más participativo: (i) el fundador suele ser cuidadoso de comentar más de lo debido en el ámbito familiar, trata de no involucrar a más familiares, siente que su rol es de comunicar sólo lo necesario y, (ii) considera que para discutir los temas de la empresa ya cuenta con los espacios o reuniones necesarias en la organización donde los miembros familiares que participan ya tienen el momento para opinar o decidir en el ámbito que les corresponde según sus funciones.

Este análisis se fortalece con la información del gráfico Nro. 20 que nos muestra las principales funciones que tenían las instancias al momento del diagnóstico. Cerca del 60% de fundadores o líderes se reúnen con sus familiares principalmente para comunicarles algunas decisiones empresariales que han tomado, en menor grado se reúnen para la toma de decisiones empresariales, disponer o tratar temas con referencia al patrimonio o para resolver conflictos entre familiares, en este último solo dos de familias se reunían para resolver diferencias o disputas entre los miembros.

Las funciones que se evaluaron en esta instancia a nivel familiar, son:

- Disposición de patrimonio:** decisiones relacionadas a la utilización del patrimonio existente de la familia empresaria, para realizar inversiones, cubrir gastos educativos, cubrir gastos de salud, pago de deudas, entre otros.
- Decisiones empresariales:** referente a las decisiones relacionadas con los negocios, por ejemplo, compra de activos, apertura de nuevos locales, contratación y despido de personal, entre otros relacionados a la empresa.
- Resolución de conflictos:** decisiones relacionadas a afrontar conflictos relacionales existentes entre los integrantes de la Familia Empresaria.

Gráfico N 20



Fuente: Programa

Sexta variable:

Sucesión patrimonial y mecanismos de protección del patrimonio empresarial

Cuando dialogamos con las familias acerca del proceso de sucesión patrimonial, nos referimos claramente al momento de la transmisión de la propiedad. Es un tema trascendental para la familia decidir si la empresa va a seguir o no en manos de la familia y así lo demostraron las familias entrevistadas.

En primer lugar, casi todas las familias propietarias tenían el interés de perdurar en el tiempo, esto quiere decir que debería haber un interés en planificar la sucesión, de establecer una serie de medidas estratégicas o mecanismos que logren esa continuidad. Son pocas las familias que se han reunido para conversar sobre este tema tan relevante y menos aun han definido un plan de sucesión.

Para las familias en convivencia generacional, principalmente cuando los hijos están involucrados no sólo en la gestión sino también en la toma de decisiones, hay un mayor interés y necesidad de tratar este tema en el entorno familiar.

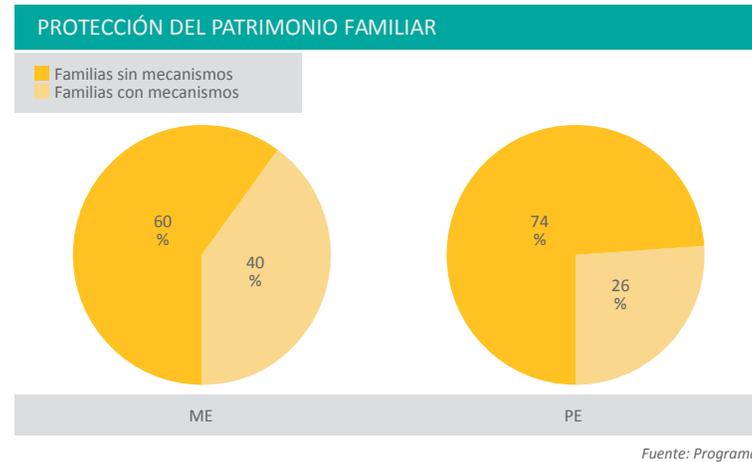
En segundo lugar, preguntamos a los fundadores acerca de qué momento serían los más indicados para la familia y la empresa iniciar un proceso de sucesión patrimonial.

En la pequeña empresa, los fundadores se guían más por el principio de la equidad, consideran que la siguiente generación debería corresponderle en partes iguales recibir un porcentaje de la propiedad y desconocen las leyes acerca de los regímenes patrimoniales regulados en el Código Civil. En cuanto al momento más oportuno para hacer la transferencia de propiedad, algunos consideran que es mejor hacerlo cuanto antes como medida de protección ante cualquier eventualidad o caso fortuito.

En cambio en la mediana empresa, si bien muchos fundadores también se guían por el mismo principio de equidad, identificamos también a un porcentaje importante de familias propietarias con mayores conocimientos en la temática de planeamiento sucesorio, han llegado a definir algunos mecanismos de protección del patrimonio familiar, algunas han optado por el régimen de separación de bienes con los hijos o una distribución de las acciones en función a las capacidades de los miembros de la siguiente generación y de su aporte en la conducción y gestión de la empresa. Estos empresarios se han preocupado por buscar otros mecanismos que permite la ley con el objetivo de lograr una trasmisión de la propiedad más justa en la familia y efectiva para la organización. El momento más oportuno dependerá del nivel de involucramiento y experiencias de las siguientes generaciones. Algunos fundadores fueron muy enfáticos en declarar que para que los hijos lleguen al poder primero deben demostrar que son capaces de liderar y sacar adelante otras empresas para luego hacerse cargo de las empresas de la familia.

Hay que tener en cuenta que poseer una propiedad es tener poder. La mayoría de empresas tienen claro que continuar con la empresa familiar significa mantener el control de la propiedad en manos de los miembros de la familia, esto es poseer más del 50% de las acciones. Lo que la mayoría no tiene claro es cómo definir un planeamiento sucesorio efectivo y tener claro qué mecanismos de protección del patrimonio son los más convenientes para la familia y la empresa. El gráfico Nro. 21 nos muestra el porcentaje de familias que no cuentan con mecanismos de protección del patrimonio familiar.

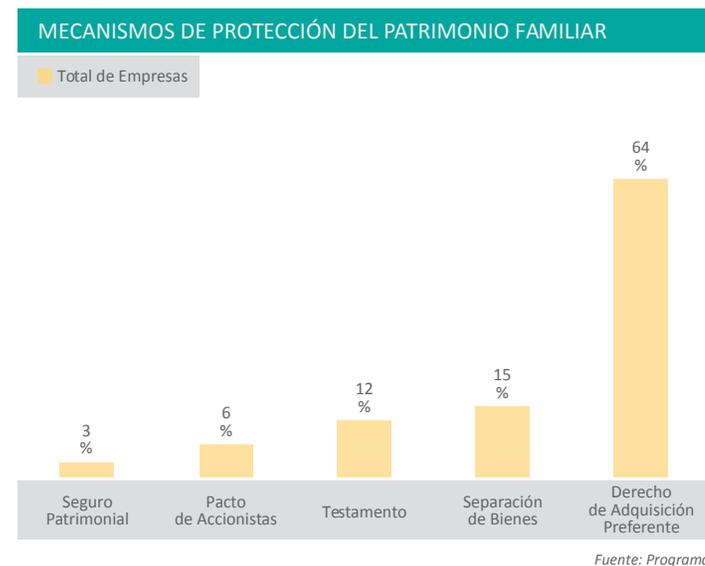
Gráfico N° 21



Más del 95% de las empresas asistidas, al momento de constituirse como sociedades, cuentan con un nivel básico de protección que por efecto directo de la formalización y la ley se les otorga. Nos referimos a la “distribución de acciones formalizadas”, este mecanismo se refiere a que la distribución de acciones de la empresa o empresas de la familia, se encuentre debidamente inscrita en Registros Públicos (cuando se constituye la sociedad) y actualizada en el Libro de Matrícula de acciones de la sociedad cuando se han realizado posteriores transferencias de acciones o aumentos de capital.

El 36% del total de familias manifestaron contar con algún mecanismo de protección del patrimonio. El gráfico Nro. 22 nos muestra aquellos que fueron empleados por las familias al inicio del proceso de asistencia técnica:

Gráfico N° 22



- (i) El “Derecho de adquisición preferente”.- Derecho que se otorga para que en caso un accionista desee transferir sus acciones a un tercero, los demás accionistas puedan ejercerlo y adquieran dichas acciones a prorrata de su participación en el capital de la sociedad. Las Sociedades Anónimas Cerradas, tienen regulado este derecho por defecto.
- (ii) “Separación de bienes”.- Régimen mediante el cual cada cónyuge conserva a plenitud la propiedad, administración y disposición de sus bienes presentes y futuros, y le corresponden los frutos y productos de dichos bienes.
- (iii) “Testamento”.- Instrumento legal, por medio del cual una persona dispone de sus bienes, total o parcialmente, para después de su muerte y ordena así su propia sucesión dentro de los límites que la ley señala.
- (iv) “Pacto de accionistas”.- Contrato suscrito por los accionistas de una sociedad, con la finalidad de regular los intereses o relaciones entre los accionistas que lo suscriben, para determinar cómo será manejada la sociedad y para reglamentar aquellos aspectos dudosos o que podrían generar potenciales conflictos.
- (v) “Seguro patrimonial”.- Seguro cuya finalidad principal es el resarcimiento de un daño patrimonial sufrido por el asegurado, a causa de un siniestro.

Por su parte, el derecho de adquisición preferente, lo utilizan por efecto inmediato de la ley, toda vez que la mayoría de las empresas asistidas son sociedades anónimas cerradas, las cuales automáticamente por ley cuentan con este derecho.

También preguntamos acerca de las políticas o acuerdos que hayan definido en relación al patrimonio de la familia empresaria, cerca del 90% de las familias manifestaron que no contaban con políticas de este tipo, sólo algunas mencionaron que habían definido una “Política de reparto de utilidades” que son lineamientos relacionados al destino de las utilidades de la empresa. Estas referidas principalmente al reparto de las utilidades entre los accionistas, reinversión de dichas utilidades en la empresa, porcentajes que serán reinvertidos o repartidos.

En menor medida, “políticas de inversión”, lineamientos sobre cómo se van a llevar a cabo las inversiones del patrimonio de la familia empresaria (fuentes de financiamiento, reglas, objetivos, entre otros) y “Políticas de remuneraciones”, principios y reglas aplicables para establecer las remuneraciones de los familiares ejecutivos.

En resumen, la mayoría de las familias no han interiorizado, ni reflexionado acerca de la importancia del proceso de sucesión patrimonial y la falta de un planeamiento sucesorio y el desconocimiento de los mecanismos de protección del patrimonio las hacen más vulnerables a los riesgos de mercado y a los eventos fortuitos en lo personal.

3.3 Tercer elemento: CULTURA

Séptima variable: Rasgos de la cultura familiar que fortalecen la identidad de la familia empresarial

Después de la interacción con los miembros de las familias, pudimos identificar cuáles eran los principales valores y rasgos positivos de cada cultura familiar, como dijimos anteriormente, toda empresa familiar presenta una serie de características y valores que la hacen única y cada uno de ellas construye su propia identidad como familia empresaria a lo largo de su existencia.

Valores

El origen de este trasvase de valores y cultura de la familia al negocio, de la cultura familiar a la cultura organizacional, es un proceso natural que se da desde los primeros años del negocio, con la presencia de los fundadores, quienes imponen sus estilos, formas de trabajo, la manera de comunicarse, en general va construyendo una manera de hacer empresa y los colaboradores van adaptándose a ella; estos rasgos característicos pueden mantenerse o algunos ir cambiando con la incorporación de nuevos miembros de la familia. Por ello es importante que la familia tenga muy clara cuál es su identidad, cuál es la esencia y lo que los caracteriza como familia empresaria.

En el gráfico Nro. 23 mostramos los principales valores que identificamos en común en las familias asistidas que fortalecen la identidad familiar, no hay muchas diferencias importantes entre pequeña y mediana empresa, los valores que resaltan son: el respeto, la honestidad, la lealtad y la integridad. En la pequeña empresa resalta la mayor solidaridad entre sus miembros.

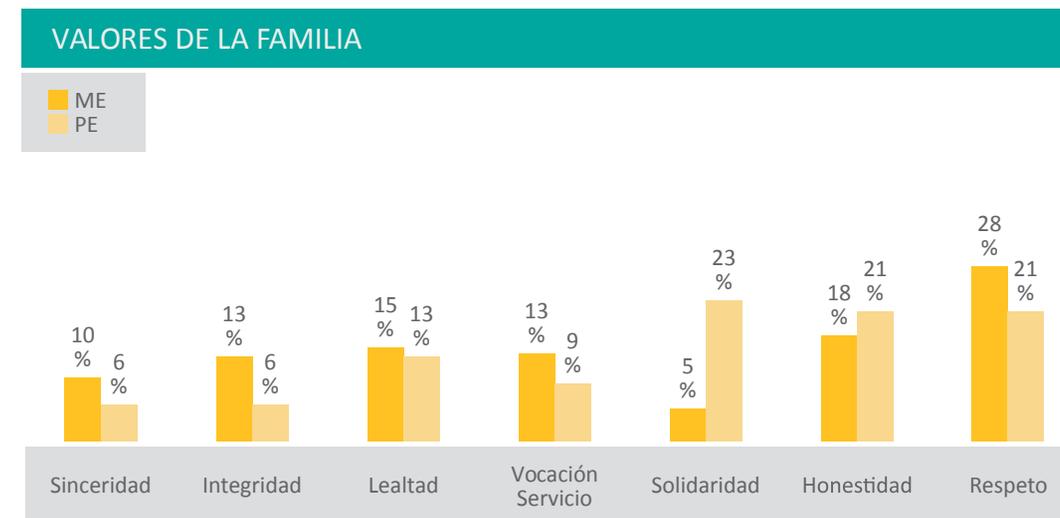
La “*respeto*”, en las relaciones interpersonales entre los miembros y en las decisiones que se toman en el ámbito familiar y empresarial. Estas familias saben valorar los intereses y necesidades de los miembros, hay una reciprocidad en el respeto y reconocimiento mutuo. Como indicábamos en la variable de liderazgo, hay un reconocimiento y respeto por el líder fundador.

La “*honestidad*”, aquellas familias que se caracterizarán por la rectitud y la integridad con la cual proceden en todo en lo que actúan, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas para la familia y la organización. Los miembros honestos actúan normalmente de manera decente, recta, justa y honrada.

La “*lealtad*”, las familias guardan confidencialidad respecto a la información de la entidad, inclusive en caso de conflicto de intereses, son muy reservadas a opinar de los asuntos de la familia. Los miembros leales velan por el buen nombre de la institución, dentro y fuera de ella y hacer observaciones y sugerencias que contribuyan a fortalecer la imagen de la familia empresaria.

La “*integridad*”, Los miembros íntegros siempre hacen lo correcto, al referirnos a hacer lo correcto significa hacer todo aquello que consideramos bien para un mismo y que no afecte los intereses de las demás personas. Integridad se traduce como honrado, honesto, respeto por los demás, directo, apropiado, responsable, control emocional, respeto por sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcro, disciplinado, congruencia y firmeza en sus acciones. En general son personas en quienes se puede confiar.

Gráfico N° 23



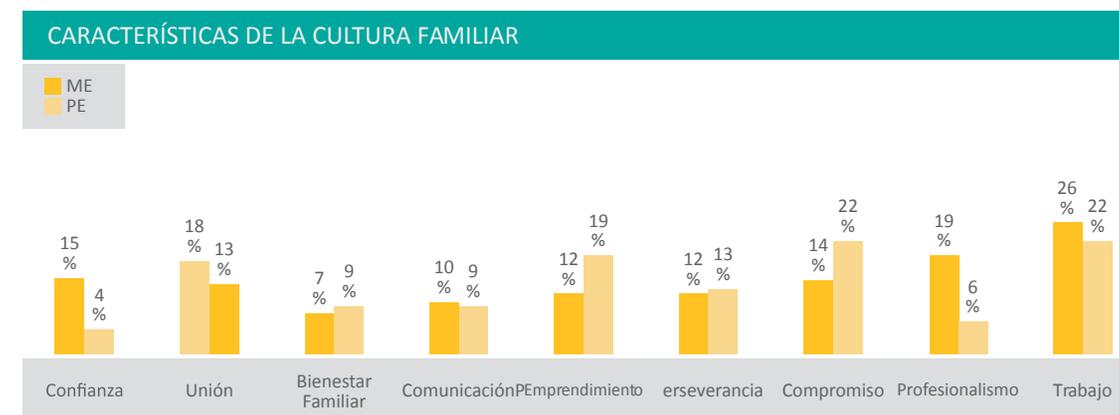
Fuente: Programa

La “solidaridad” es la disposición de los miembros de ayudar al familiar cuando necesite de un apoyo. Los miembros son cooperantes para lograr los objetivos propuestos por la familia y la organización. Actúan acorde con los principios y valores de la familia empresaria y de acuerdo a lo pactado o acordado.

Rasgos positivos característicos de las empresas familiares

Las empresas familiares presentaron una serie de características comunes en donde resaltan las principales fortalezas que contribuyen con su crecimiento y sostenibilidad. En el gráfico Nro. 24, presentamos las que destacan:

Gráfico N° 24



Fuente: Programa

Podemos observar que uno de los rasgos positivos que más se repiten en las empresas asistidas es el **“trabajo”**, entendido como el esfuerzo personal de todos los integrantes de la familia en busca de la consecución de los objetivos establecidos. Normalmente son familias que se esfuerzan al máximo por sacar adelante a su empresa o mantenerla, son **“perseverantes”** en el trabajo diario. Son familias empresarias que tiene un espíritu de progreso.

Estas características van de la mano con otros dos rasgos identificados: la **“unión”** y el **“compromiso”**. Familias unidas en un proyecto familiar empresarial, comprometidas con los objetivos comunes y a promover el cambio en beneficio de los intereses familiares y empresariales.

A diferencia de la pequeña empresa, en la mediana sobresale el nivel de **“profesionalismo”** referido a principalmente a dos aspectos: al nivel estratégico donde las empresas han logrado ser efectivos con espacios de toma de decisiones estratégicas y en el aspecto humano, a las capacidades de las personas para dirigir y gerenciar en la organización. Asimismo, se pudo observar, que hay una mayor **“confianza”** en la mediana empresa, dicho rasgo es muy importante para sostener el crecimiento y la continuidad de la familia empresaria. Los empresarios no sólo confían en los miembros de la familia que participan en la dirección y gestión de los negocios sino también en los demás colaboradores que son piezas claves en la organización.

En la pequeña empresa, sobresale el **“emprendimiento”** referido a la capacidad de innovación, una mayor predisposición para crear nuevos productos y servicios. Los fundadores normalmente son emprendedores en potencia, siempre están en la búsqueda del cambio. Una de las necesidades identificadas en las pequeñas empresas es el querer crecer pero muchas veces no saben cómo hacerlo, no saben planificar este crecimiento, muchas veces por el desconocimiento del mercado toman decisiones de manera apresurada o desordenada sin tener una estrategia bien definida y herramientas que permitan controlar este crecimiento.

Octava variable: Prácticas de la cultura familiar que perjudican el normal desarrollo y continuidad de las empresas

En el diagnóstico realizamos una serie de preguntas para identificar las prácticas de la cultura familiar que generan un impacto negativo en el desarrollo y continuidad de los negocios. En el cuadro Nro. 6 presentamos las principales prácticas de manera ordenada de mayor a menor incidencia.

Cuadro 6: Principales malas prácticas en la cultura familiar.

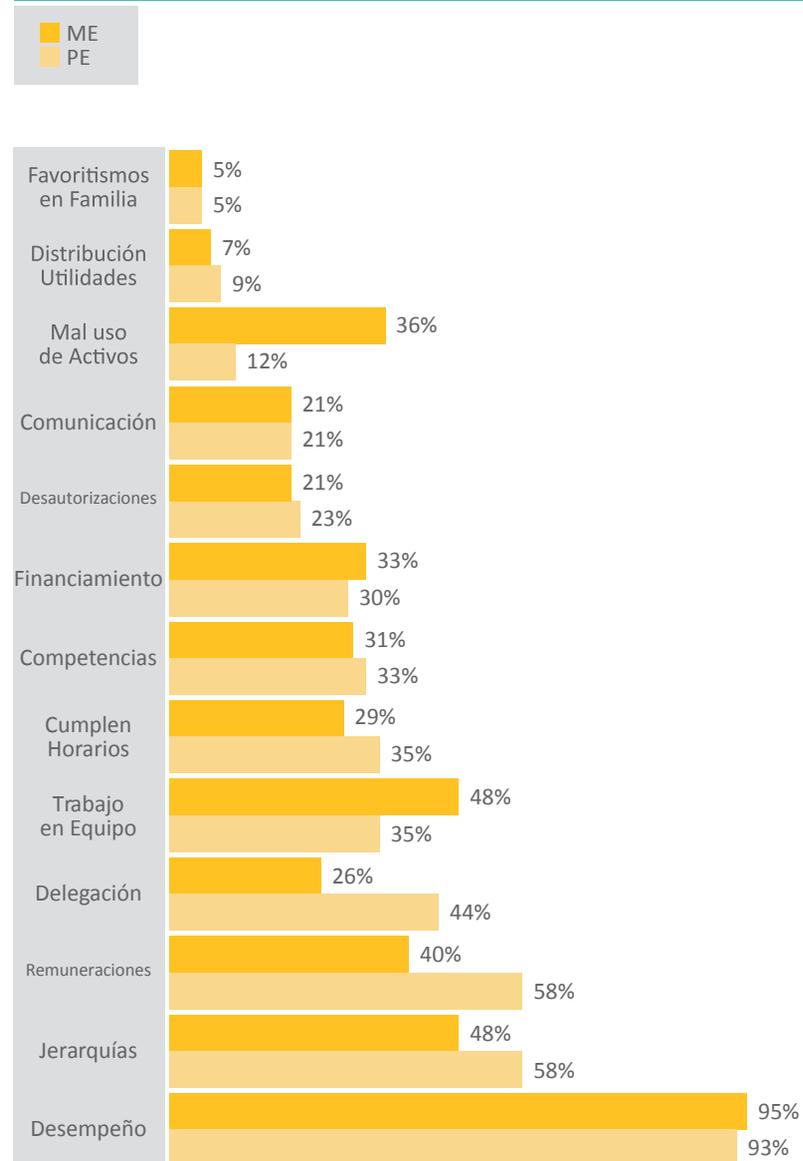
Práctica	Nro. de empresas diagnosticadas
No evalúan el desempeño de los miembros de la familia.	80
No respetan las instancias jerárquicas dentro de la organización.	45
Las remuneraciones establecidas no son acorde al mercado.	42
No delegan funciones especializadas en profesionales competentes.	30
No existe trabajo en equipo.	35
No cumplen con los horarios establecidos.	27
Designan miembros poco capacitados para el cargo.	27
No recurren a financiamiento externo.	27
Desautorizan a miembros delante de los trabajadores.	19
No existe una buena y fluída comunicación entre los miembros en el ámbito empresarial.	18
Utilizan activos o existen beneficios sin ninguna contraprestación.	20
Distribuye utilidades sin considerar la proyección futura del negocio	7
Contratan a miembros de la familia empresaria como proveedores en mejores condiciones que las del mercado	4

El gráfico Nro. 25 nos muestra que en las empresas asistidas, la práctica que más se repite es: **“no evalúan el desempeño de los miembros en la familia en los negocios”**. Es un comportamiento común en las organizaciones no evaluar el desempeño de sus trabajadores en general; sin embargo es un aspecto muy importante a considerar en las empresas familiares porque de esta manera habría un mayor control y conocimiento acerca el aporte del familiar en la organización. Es un tema muy delicado a tratar en el ámbito familiar porque existe la resistencia natural a; sin embargo el hecho de lograr que se ponga a debate una política relacionada con este tema, genera mayores compromisos entre los miembros y obliga a redefinir nuevos roles y funciones.

Las siguientes prácticas, gráfico Nro. 25, no llegaron a tener porcentajes tan altos como el anterior pero es importante tomarlos en cuenta porque cada uno de ellos está relacionado con algún problema disfuncional de la cultura familiar que se pretende corregir a través de la interacción con los miembros en el proceso de intervención.

Gráfico N° 25

MALAS PRÁCTICAS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Programa

“No respetar las jerarquías dentro de la organización”, puede darse en dos situaciones bien marcadas: (i) cuando el fundador nombra y delega funciones de liderazgo a un miembro familiar o no familiar y sigue interviniendo en la toma de decisiones en el área que ya no le corresponde y (ii) cuando los miembros de la siguiente generación ocupan cargos gerenciales, más aún cuando tienen propiedad, y no respetan las decisiones del actual líder fundador. Ambas son perjudiciales para el crecimiento porque originan un deterioro de las relaciones interpersonales y pueden ocasionar conflictos y crisis en el entorno familiar.

Otra práctica común es “establecer remuneraciones no acordes con el mercado”, nos referimos principalmente a dos situaciones: (i) remuneraciones a familiares que ingresan a laborar en el negocio, muy por encima del mercado y de la planilla de trabajadores de la empresa, puede haber una desigualdad remunerativa entre trabajadores familiares y trabajadores no familiares en cargos de similar jerarquía, esto desmotiva a los trabajadores y (ii) muchas veces los fundadores, no utilizan criterios objetivos para establecer las remuneraciones y consideran que lo mejor es retribuir a sus hijos por igual, aunque no realicen las mismas funciones. Comportamiento que causa muchos problemas, porque por un lado genera desmotivación y resentimientos (en los que más trabajan), y por otro una conducta conformista (en los que menos trabajan); lo recomendable es que se establezcan las remuneraciones con criterios objetivos y de acuerdo al nivel de responsabilidad de cada puesto.

En relación a la “no delegación adecuada en profesionales competentes”, este comportamiento es reiterativo por dos motivos. En primer lugar, porque los integrantes de la familia empresaria y en especial los fundadores, prefieren mantener el control de la mayoría de las funciones que realizan, por dicha razón concentran las funciones y no las delegan. En segundo lugar, es cuando están dispuestos a delegar determinadas funciones, priorizan la amistad y confianza por sobre la capacitación técnica y experiencia profesional de las personas a delegar, razón por la cual cuando deciden delegar no lo hacen en profesionales competentes.

Respecto a la “inexistencia de trabajo en equipo”, podemos señalar que esto se debe a varios factores, entre ellos la inexistencia de una estructura adecuada, lo cual no permite tener funciones y responsabilidades definidas, esto ocasiona que exista interferencia entre las diferentes áreas y evita que exista un trabajo cohesionado entre los integrantes hacia un mismo objetivo. Otro factor importante, es la existencia de conflictos entre los miembros, lo cual hace muy difícil una coordinación correcta entre ellos que permita un trabajo en equipo.

El “no cumplimiento de normas y horarios establecidos”, es reiterativo en los hijos de los fundadores, mas no en el fundador. Las razones más resaltantes por las cuales se produce este comportamiento son la falta de control, falta de definición de roles y funciones o diferentes culturas empresariales, lo que trae como consecuencia dificultad para asumir una responsabilidad.

Respecto a la “designación de miembros poco capacitados”, está relacionado, en primer lugar a la inexistencia de funciones ni responsabilidades definidas que permitan una medición objetiva del desempeño. En segundo lugar, muchas familias prefieren nombrar a alguien cercano a la familia (aunque no esté capacitado para el cargo) por un tema de confianza, los fundadores y líderes suelen ser bastante desconfiados respecto a la contratación de ejecutivos externos y prefieren contratar gente cercana a ellos.

El “no recurrir a financiamiento externo” podría afectar negativamente la eficiencia operativa de la empresa, ya que en algunos casos, sobre todo por la naturaleza de los negocios, resulta importante apalancarse con capital de terceros, dado que no solamente se evita poner en riesgo el total del capital de la familia empresaria, sino que los costos financieros podrían trasladarse para disminuir la base imponible y pagar menos impuestos al final del ejercicio.

“Desautorizar a otros miembros familiares delante de los trabajadores”, se debe a la intromisión en las funciones de algunos (en la mayoría de casos es el líder quien se entromete) por falta de roles y funciones claras, lo cual ocasiona conflictos entre los involucrados y problemas hacia los trabajadores que perciben estos comportamientos (confusión y pérdida de liderazgo de la persona desautorizada).

La “utilización de activos sin ninguna contraprestación”, está referido a que los integrantes de las PYMES asistidas, utilizan equipos, vehículos, instalaciones, entre otros, que son propiedad de la empresa para realizar actividades ajenas al negocio y a su función como ejecutivos. Esto genera que dichos recursos no sean usados de manera eficiente a favor de la empresa.

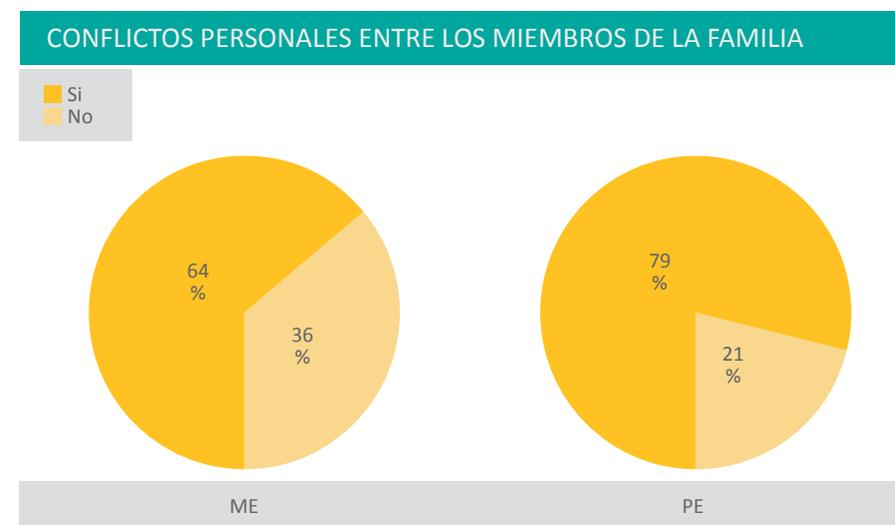
Respecto a la “contratación de miembros de la familia como proveedores en mejores condiciones”, se debe a la inexistencia de políticas comerciales claras que genera que la empresa termina subsidiando a estos proveedores, lo cual genera que la empresa gaste más recursos de los necesarios. Solamente debería contratarse a miembros de la familia como proveedores si ofrecen buenos servicios o productos a un precio competitivo, estas contrataciones deben realizarse de manera objetiva y aplicando la misma rigurosidad que se aplicaría si fuera un externo.

En relación a la “distribución de utilidades sin considerar la proyección futura del negocio”, está relacionada a la inexistencia de políticas claras de inversión que permitan a la empresa utilizar los recursos excedentes (provenientes de las utilidades) y reinvertirlos para generar un mayor crecimiento de la empresa.

Conflictos entre miembros de familia

En el diagnóstico, el equipo consultor logró identificar cierto nivel de problemas en las relaciones interpersonales en algunas familias. En el cuarto capítulo se explica con detalle los niveles de convivencia familiar para entender los diferentes estados que se puede presentar en las relaciones interpersonales en una familia empresaria.

Gráfico N° 26

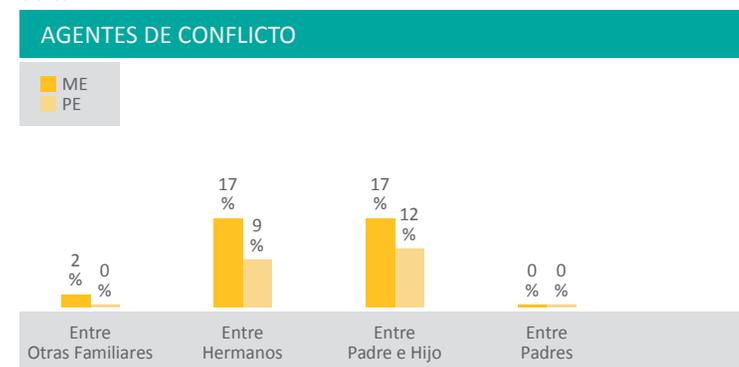


Fuente: Programa

En el gráfico Nro. 26 se muestra el porcentaje de familias que presentaron un estado de convivencia “conflictiva” y de “crisis”, no quiere decir que las demás familias no presenten alguna dificultad en las relaciones interpersonales, por el contrario toda familia empresaria tiene cierto grado de nivel de convivencia, que son de vital importancia atenderlos de manera oportuna y anticipada para que la dinámica de estructuración de los órganos estratégicos se haga de la manera más efectiva posible.

En el gráfico Nro. 27 se muestra los agentes claves de conflicto en estos estados de relacionamiento, los mayores conflictos se dan entre padres e hijos y entre hermanos, donde hay una mayor convivencia familiar y generacional.

Gráfico N° 27



Fuente: Programa

CAPITULO

4

ESTRATEGIA: Proceso de intervención del Programa

Para cumplir con el objetivo del programa, se definió un proceso de intervención que comprende nueve etapas, cabe señalar que este proceso se fue adaptando conforme el equipo de consultores iba adquiriendo experiencias a lo largo del desarrollo del programa producto de la interacción permanente con las empresas familiares.

ETAPAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN



4.1. Etapa 1: Sensibilización

Esta etapa es sumamente importante porque es el primer contacto con las empresas familiares y de la forma cómo se aborde dependerá el éxito del programa.

El objetivo es sensibilizar a los empresarios en la importancia y el impacto que tiene la implementación de un modelo de gobierno familiar - empresarial en el desarrollo y la continuidad de las organizaciones.

Como mencionamos en el segundo capítulo, en el primer componente del Programa: *Promoción y Sensibilización*, se contempló la realización de una serie de conferencias, desayunos empresariales, foros que permitieron acercarnos a las empresas y difundir los conceptos y experiencias relacionadas con el gobierno de las empresas familiares en la pequeña y mediana empresa, dando a conocer la manera de afrontar la problemática de la empresa familiar y la importancia de la creación de órganos de gobierno familiar y empresarial. De esta manera fomentamos el interés en los empresarios para iniciar un proceso de mejora en sus sistemas de gobierno.

Estos eventos son necesarios para identificar empresas familiares interesadas y con el perfil objetivo, es el momento propicio para estimular a la familia a participar de diferentes actividades en el Programa sean capacitaciones o asistencias técnicas. Es importante que la familia sienta que somos capaces de responder a sus necesidades e intereses y que el trato es personalizado y muy profesional. En ese sentido programar una reunión inicial entre la familia y el equipo de consultores expertos es un factor clave de éxito, es donde realmente se empieza a **trabajar en una relación de confianza** con la familia, luego veremos que este trabajo no termina en la primera reunión sino es un proceso constante a lo largo de todo el proceso.

El objetivo de esta primera reunión es seguir sensibilizando, en esta oportunidad con la participación de todos los miembros de la familia que están relacionados con el negocio, pueden ser propietarios o ejecutivos de la organización, inclusive con la participación de cónyuges. El equipo consultor, sobre la base de una metodología y técnicas que fueron adquiridas en el programa de formación de consultores (*ver quinto capítulo – Formación de consultores en gobierno corporativo*), logra interactuar con los miembros de la familia sobre los temas más importantes y de mayor interés para la familia y la empresa, identificando necesidades y problemas con respecto al sistema de gobierno actual, tanto en el aspecto familiar como empresarial (diagnóstico preliminar), a fin de hacer una propuesta de servicio de asistencia técnica que luego se fortalecerá y detallará en una siguiente reunión con el equipo consultor luego de que la familia haya aceptado el servicio.

La primera impresión que la familia tenga del equipo consultor es vital ya que puede cerrar o abrir la posibilidad de participar en el proyecto y de brindarnos la confianza de ser sus asesores. En muchos casos sólo se tiene una oportunidad para emprender la comunicación con la familia, el éxito o fracaso dependerá de esta reunión, por ello los consultores deben estar debidamente preparados para el contacto inicial.

En esta etapa se hizo uso de las siguientes herramientas de trabajo:

- i. Ficha de datos: para rescatar los datos generales de la empresa y de la organización. (Anexo 1)
- ii. Autodiagnóstico: formato llenado por cada miembro familiar, para identificar las principales características del sistema de gobierno de cada empresa familiar sobre la base del marco conceptual del modelo: Visión, Liderazgo y Cultura. (Anexo 2)
- iii. Reporte de identificación de necesidades: herramienta del consultor para desarrollar un diagnóstico preliminar y hacer una propuesta de servicio de asesoría en gobierno a la medida de las necesidades de cada empresa familiar. (Anexo 3)
- iv. Informe de diagnóstico preliminar¹³: herramienta del consultor para presentar el diagnóstico preliminar con respecto al ámbito de gobierno corporativo, tanto en el aspecto familiar como empresarial y una propuesta de servicio de asesoría a la medida de las necesidades e intereses de cada familia empresaria.

4.2. Etapa 2: Capacitación

En el proceso de sensibilización, era recomendable sugerir a las familias que pasen por una etapa formación, un programa teórico – práctico con la participación de toda la familia empresaria con el objetivo de fortalecer los conocimientos en el desarrollo de sistemas de gobierno

¹³ Uso exclusivo para los consultores líderes del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

acorde con la realidad de la familia empresaria y sus negocios, resaltando los dos órganos básicos del sistema: el Consejo de Familia y el Directorio, además de la aplicación de instrumentos necesarios para su funcionamiento: El protocolo familiar y las prácticas de buen gobierno.

Es importante que la familia interiorice los conceptos y conozca las diferentes etapas del proceso de implementación del modelo, con el objetivo de hacer más fructífera su intervención en el programa.

En el segundo componente del programa – *Capacitación*, se realizaron una serie de “**Seminarios – Taller**” con diferentes temáticas de interés para las empresas familiares y con la participación de distintos expositores para conservar la atención de las empresas. Si bien la temática de gobierno propiamente dicha era la principal tarea, no dejábamos de enseñar otras temáticas de interés como la resolución de conflictos o de relacionamiento interpersonal, el planeamiento sucesorio y los mecanismos de protección del patrimonio familiar, la transición o relevo generacional, herramientas financieras y de gestión adecuadas a las empresas familiares, entre otras.

Si bien la realización de estos eventos cumplía con el objetivo de fortalecer capacidades y prepararlos para la siguiente etapa del proceso de intervención, también servía para seguir sensibilizando a las familias participantes. Muchas familias después de participar en varios eventos del programa tomaron la decisión de inscribirse en el componente de asistencia técnica. La mayoría de estas esperaban que todos los familiares se convencieran de la importancia de estos servicios, el hecho de que uno o dos miembros asistan a estos eventos no asegura que la familia participe de la asistencia técnica, es una decisión que involucra a toda la familia, por la trascendencia que tiene su implementación el proceso de convencimiento muchas veces son largos y complicados, por ello la importancia de mantener siempre su atención con actividades de sensibilización y fidelización.

En esta etapa se hizo uso de la siguiente herramienta:

- i. *Manual de trabajo*¹⁴: “Gobierno Corporativo como sistema estratégico de dirección y control” aplicado con las empresas participantes del seminario taller.

¹⁴ Uso exclusivo para los participantes de los seminarios taller de gobierno corporativo en el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

4.3. Etapa 3: Indagación

A partir de esta etapa, el desarrollo del proceso corresponde a los servicios de asesoría brindados en el Tercer componente del programa - *Asistencia Técnica* que tuvo como objetivo general: desarrollar e implementar un sistema de gobierno corporativo acorde con la realidad de cada familia empresaria y sus negocios, considerando el desarrollo generacional en que se encuentre.

Esta etapa comprende un proceso de conocimiento mediante el cual el equipo consultor recopila toda clase de datos de la situación actual de la familia empresaria en relación con su negocio. Este proceso no solamente permite que los consultores conozcan la problemática de la empresa familiar, sino además los propios miembros de la familia empresaria tomen conciencia de los desafíos y retos que tienen que asumir si quieren lograr trascender en el tiempo. Este proceso ratifica los problemas, necesidades e intereses que se identificaron en el diagnóstico preliminar, la interacción con cada uno de los familiares nos permite comprender mejor la dinámica familiar e identificar las características más importantes que podrían estar afectando la unidad del grupo familiar o el compromiso de sus miembros con los objetivos de largo plazo del negocio. Dichas características están relacionadas con las variables cualitativas y cuantitativas planteadas en el *ítem 2.3 - Indicadores del Modelo de Intervención*, que permitirán analizar el comportamiento de las familias empresarias en su sistema de gobierno, así como el impacto en su sistema de gestión.

Para realizar esta etapa de levantamiento de información, el equipo consultor utiliza las siguientes técnicas:

- **Entrevistas.-** Consiste en una conversación con un propósito específico, sustentada en una pauta de preguntas dirigidas a conocer aspectos relacionados con los tres elementos esenciales de la familia empresaria: Visión, liderazgo y cultura familiar. La pauta de entrevista puede ser estructura o no estructurada. La primera constituye un interrogatorio que contiene un conjunto de preguntas, cuyas respuestas son anotadas textualmente. La preparación de la pauta de entrevista se basa en los antecedentes de la empresa familiar¹⁵ y antes de ejecutarlas se tiene que establecer los objetivos de las mismas, así como seleccionar, en caso sea necesario, a los ejecutivos externos que serán entrevistados además de los miembros de la familia empresaria. Por otro lado, la entrevista no estructurada deja al entrevistado mayor margen de libertad e iniciativa, utilizando preguntas abiertas sin ningún tipo de estándar.

¹⁵ En esta etapa será de mucha utilidad la información recogida en los autodiagnósticos y diagnósticos preliminares, así como cualquier otra información que el equipo consultor solicite con antelación a la empresa familiar.

- **Encuesta.-** Es una técnica de recopilación de datos sobre opiniones, conductas, actitudes y características de quienes se encuentran involucrados directamente en la dirección y gestión del negocio familiar. Puede ser utilizada como complemento de las entrevistas y observaciones. Cabe señalar que esta técnica es utilizada en etapas anteriores, tanto en los autodiagnósticos y diagnósticos preliminares, por lo tanto, el equipo consultor normalmente evalúa la necesidad de ser utilizados nuevamente de acuerdo a cada caso en particular. Por ejemplo si hay miembros que no llenaron estos formatos anticipadamente o que están ubicados fuera del país.
- **Observación.-** Consiste en la apreciación global interna de la empresa, así como del comportamiento de los miembros de la familia empresaria en las entrevistas, en los seminarios taller o algún otro taller que resulte necesario realizar. Esta herramienta ayuda a identificar algunos rasgos de la familia en su dinámica empresarial y en la forma de interrelacionarse en el trabajo diario de la empresa.
- **Revisión de documentos.-** Consiste en la revisión general de algunos documentos de relevancia para el proceso de consultoría, como pueden ser: estatutos, contratos privados, pactos de accionistas, organigramas, manuales, auditorías, estudios de mercado, etc.

En esta etapa se hizo uso de la siguiente herramienta de trabajo:

- i. **Balotario de preguntas para las entrevistas:** Preguntas relacionadas con la visión, el liderazgo y la cultura que se realiza a cada miembro de la familia empresaria y que sirve para elaborar el diagnóstico a profundidad. (Anexo 4)

4.4. Etapa 4: Diagnóstico

Habiendo culminado el levantamiento de información, sobre la base del marco conceptual del modelo, el equipo consultor realiza un análisis individual, grupal y comparativo, ordenando los principales hallazgos, características y resultados considerando los indicadores del modelo propuesto para cada elemento esencial: Visión, Liderazgo y Cultura.

16 Uso exclusivo para los consultores líderes del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

El análisis de estas variables se presenta con detalle en el tercer capítulo – *Diagnostico* de las empresas familiares. Asimismo, de manera específica, y con ayuda de los indicadores cualitativos y cuantitativos del modelo, este análisis nos permitirá identificar lo siguiente:

- Problemas disfuncionales en los miembros de las familias que están afectando la unidad y compromiso de los miembros de la familia empresaria en el proyecto empresarial común en el largo plazo.
- Prácticas en la cultura organizacional que perjudican o ponen en riesgo el desarrollo y la continuidad de los negocios.
- Debilidades en la estructura actual del gobierno de la empresa familiar.

Muchas de estas problemáticas y debilidades serán las temáticas a ser reguladas en el protocolo familiar como herramienta del Consejo de Familia y otras discutidas en los demás órganos de gobierno de acuerdo a la estructura de dirección y control que se proponga.

Cabe señalar que en el proceso de intervención priorizamos la estructuración de los órganos estratégicos que por su funcionamiento y aplicabilidad son necesarias para el desarrollo y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas familiares, nos referimos al “**Consejo de Familia**” y al “**Directorio**”; sin embargo es de importancia también revisar la funcionalidad y los principios por los que se rigen los demás órganos que componen el sistema, nos referimos a la Asamblea Familiar, la Junta de Accionistas y la Gerencia General.

La estructuración de órganos de gobierno en una empresa se puede implementar de manera progresiva, pueden adaptarse e insertarse según la etapa de crecimiento y de desarrollo organizacional y generacional en que se encuentre la empresa familiar.

Al finalizar esta etapa, el equipo consultor propone un sistema de gobierno familiar - empresarial acorde con la realidad de la familia empresaria, así como las temáticas que formarán parte de las principales políticas familiares y empresariales que guiarán el funcionamiento efectivo y óptimo de los órganos de gobierno tanto en el ámbito familiar como empresarial.

En esta etapa se hizo uso de las siguientes herramientas de trabajo:

- i. *Informe de diagnóstico*¹⁶: herramienta del consultor para presentar el diagnóstico a profundidad con respecto al ámbito de gobierno corporativo, tanto en el aspecto familiar como empresarial y una propuesta de temáticas a trabajar en la siguiente etapa del proceso.

4.5. Etapa 5: Fortalecimiento de las relaciones interpersonales

Esta etapa es considerada en algunos casos como una etapa de preparación para el debate y consenso. Es para aquellos casos donde se haya comprobado que el nivel de convivencia de la familia o de algunos miembros que la conforman está en un estado “conflictivo” o en “crisis”.

A veces estos estados no se manifiestan en las etapas iniciales del proceso o en el diagnóstico, sino en las primeras sesiones de debate y consenso, donde tenemos la oportunidad de interactuar con la familia y ver sus comportamientos.

La experiencia nos enseña que no es posible iniciar un proceso de transformación en el sistema de gobierno si es que los miembros de la familia presentan este tipo de estado en el nivel de convivencia. Por ello, es prudente reprogramar el plan de trabajo e iniciar un proceso de fortalecimiento de las relaciones interpersonales con el grupo familiar.

Niveles de la convivencia familiar

Un hecho evidente e incuestionable, es que donde existe interacción humana, es inevitable que se presente alguna situación conflictiva. Más aún en el caso de las relaciones de una familia empresaria, pues estas conllevan una mayor carga emotiva. La gestión empresarial y el espíritu emprendedor de las familias casi siempre se ven afectadas negativamente por aspectos emocionales o personales que conlleva lo familiar.

Los expertos en esta materia, nos enseñan que estas situaciones son naturales en una relación humana y en sí mismas son neutras, es decir no son buenas ni malas, pues ello dependerá de las consecuencias de un buen o mal manejo de la situación. Más bien, mirándolas como una oportunidad para el cambio, generará una actitud y respuesta positiva.

Al saber que las relaciones interpersonales están expuestas a estas situaciones conflictivas, es de relevancia tratar de anticiparnos a ellas y buscar respuestas oportunas en beneficio de la convivencia familiar.

El equipo experto en estas temáticas desarrolló una herramienta, el “Barómetro del nivel de convivencia familiar”, que pretende medir las temperaturas de las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia. Incluye los siguientes estados del nivel de convivencia:

Estado 1 Problema.- Situación en la que alguna circunstancia de las partes o ajena a esta impide o dificulta en un momento determinado atender las necesidades o intereses del entorno familiar.

Ejemplos: (i) La falta de interés de algunos hijos en incorporarse en el negocio cuando son accionistas. (ii) La falta de comunicación entre los miembros accionistas de la empresa (iii) La distribución de utilidades.

Estado 2 Diferencia.- Ante los problemas no resueltos, aparecen contraposiciones entre los miembros que demuestran que existen estas diferencias.

Ejemplos: (i) Los hijos que están involucrados opinan distinto a los hijos no involucrados (ii) Cada miembro tiene proyecciones futuras o formas de solución distintas, (iii) La falta de consensos entre los fundadores, unos quieren invertir y otros distribuir.

Estado 3 Disputa.- Al no solucionar las diferencias, las partes quieren hacer prevalecer la atención de sus necesidades e intereses sobre los otros con distintas acciones.

Ejemplos: (i) Los hijos involucrados exigen mayores beneficios, los no involucrados exigen utilidades, (ii) Hacer prevalecer estilos de liderazgos o los criterios de las futuras inversiones, (iii) Búsqueda de aliados para hacer prevalecer sus propuestas.

Estado 4 Conflicto.- Manifestación de la disputa en acciones agresivas para imponer la atención de sus necesidades o intereses sobre las de la otra parte. Estas acciones pueden ser: insultos, trabas, menosprecios, búsqueda de aliados a favor suyo y en contra de la otra parte, entre otras.

Ejemplos: (i) Por parte de los involucrados proponen formalmente mayores ventajas o participación accionarial, los no involucrados son reacios a llegar a consensos o llegan a interferir en las labores diarias o en la toma de decisiones con malas prácticas. (ii) Toman decisiones de manera individual y opuestas, se debilita el gobierno de la empresa y el desarrollo organizacional (iii) Exigir utilidades para cubrir sus necesidades o intereses personales ya no del proyecto común, desaparece el diálogo y cada miembro vela por sus intereses.

Estado 5 Crisis.- El Conflicto no atendido adecuado y oportunamente se acrecienta, involucra a otras personas, se toman actitudes violentas que afectan emocionalmente a todos los miembros de la familia, no sólo a los involucrados, el proyecto común se ve en peligro, se atenta contra la seguridad e integridad de las personas, sus bienes, el desarrollo normal de actividades, entre otras.

Ejemplos: (i) Las partes buscan mecanismos legales para favorecer sus intereses o con el objetivo de apartar a los no involucrados, buscan desprestigiar a las partes, hay distanciamientos entre los miembros y familias, nombran apoderados legales, boicotear sesiones, entre otras (ii) no hay ninguna comunicación entre los miembros ni a nivel del grupo familiar, desgobierno en la empresa, no hay cultura y desarrollo organizacional, despidos, renunciaciones, colaboradores no comprometidos, (iii) las partes buscan mecanismos legales para favorecer sus intereses o con el objetivo de beneficiarse con mayores utilidades, nombran apoderados abogados.

En esta etapa se hizo uso de las siguientes herramientas de trabajo:

- i. *Informe de diagnóstico*¹⁷: herramienta del consultor para presentar el diagnóstico a profundidad con respecto al ámbito de gobierno corporativo, tanto en el aspecto familiar como empresarial y una propuesta de temáticas a trabajar en la siguiente etapa del proceso.
- ii. Barómetro¹⁸ del nivel de convivencia familiar para la medición del relacionamiento.
- iii. Test de Thomas Killmann que ayudará a identificar el estilo de cada miembro para negociar afrontar los conflictos.
- iv. Coaching especializado en convivencia familiar

4.6. Etapa 6: Debate y consenso

Identificadas las principales temáticas a ser trabajadas con la familia empresaria, el siguiente paso es la instauración de los órganos de gobierno; la práctica nos enseña que es necesario por el enfoque mismo del modelo, empezar con la instauración de un Consejo de Familia y después instaurar un Directorio o Comité Directivo.

Esta regla calza muy bien con empresas en segunda generación donde hay una convivencia generacional o empresas en primera generación de varios miembros (grupos de hermanos o primos); sin embargo en las empresas de primera generación a veces esta regla no se cumple, principalmente en aquellas familias con pocos miembros y que la toma de decisiones es unipersonal, puede ser que no haya otros miembros con la edad apropiada o experiencia y preparación suficiente, en estos casos no siempre es necesario instaurar un Consejo de Familia, el espacio de toma de decisiones estratégica en la familia pueden ser reuniones formales donde se decidan los primeros acuerdos o políticas de un protocolo familia y conforme vaya creciendo la familia se irá evaluando el momento más oportuno para instaurar un Consejo de Familia.

¹⁷ Uso exclusivo para los consultores líderes del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

¹⁸ Uso exclusivo para los consultores líderes del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

4.6.1. El Consejo de Familia

Es el órgano estratégico del Sistema de Gobierno Familiar, que tiene como función principal buscar acuerdos mediante el consenso entre los miembros respecto a las temáticas relacionadas con la familia que tengan consecuencias directas o indirectas en los negocios. Queda fuera del ámbito del Consejo de Familia las decisiones empresariales de los negocios, las mismas que serán adoptadas por el Directorio como máximo órgano de gobierno empresarial.

El Consejo de Familia existe para *anar voluntades*. Uno de sus cometidos más importantes es elaborar el protocolo familiar.

Para la instauración del Consejo de Familia, el equipo consultor ejecutó los siguientes pasos:

- a. En primer lugar la familia debe elegir a los miembros del Consejo. No hay regla exacta para la conformación del Consejo de Familia, normalmente está constituido por parientes consanguíneos en línea recta de los fundadores y mayores de edad.
- b. Se nombra al presidente y secretario del Consejo de Familia. Los miembros del Consejo de Familia deberán designar, entre ellos, al presidente y secretario considerando a los miembros más aptos para asumir dichos cargos. Esto dependerá de las características de la dinámica familiar, del nivel de relación interpersonal que tengan los miembros y de las temáticas a debatir y consensuar.
- c. Se definen las funciones del Consejo de Familia. La definición de las reglas o normas referidas al funcionamiento y la regulación del Consejo de Familia es fundamental para la consecución de los objetivos.
- d. Se establece un número de sesiones de Consejo de Familia para debatir y consensuar de manera ordenada las principales temáticas que son de mayor interés y relevancia para la empresa; el número de sesiones puede ser entre 4 y 7 dependiendo de las temáticas a discutir, de una duración entre 2 y 3 horas dependiendo de la discusión y de la consecución de acuerdos.

En un primer momento no es sensato discutir todos los temas identificados en el diagnóstico porque puede ser muy tedioso el querer resolverlos en una primera experiencia, más aún si el tiempo prudente para trabajar estos aspectos es de máximo 6 meses¹.

1 Si bien fue el tiempo máximo que se definió para la formulación de un protocolo familiar, en muchos casos tuvimos que ampliar el plazo a requerimiento de los empresarios.

Algunas consideraciones a tener en cuenta para el funcionamiento del Consejo de Familia:

- Presentar un plan de asesoría, con un cronograma de sesiones acorde con las temáticas aprobadas. En la primera sesión, la familia empresaria deberá aprobar de manera obligatoria, las normas y reglas de funcionamiento del Consejo Familiar.
- Toda sesión de Consejo de Familia debe terminar con un acta, el secretario es el encargado de redactarla; sin embargo es una buena práctica que el equipo consultor realice este trabajo las primeras veces, luego asistir al secretario al cumplimiento de esta tarea.
- La agenda de la siguiente sesión de Consejo de Familia debe ser enviado antes de la reunión, con la finalidad que los miembros del Consejo de Familia hagan sus comentarios y preparese para la sesión.

4.6.2. El Directorio

Es el órgano estratégico del Sistema de Gobierno Empresarial, el cual tiene como función principal velar por los intereses de los accionistas, mediante la dirección y control de los negocios de la familia.

Para la instauración del Directorio, el equipo consultor ejecutó los siguientes pasos:

- En primer lugar debe promover que el Consejo de Familia discuta acerca de los aspectos generales del Directorio con el objetivo de determinar los lineamientos centrales que guiarán el desarrollo y crecimiento de la empresa, considerando las políticas de la familia empresaria.

19 Si bien fue el tiempo máximo que se definió para la formulación de un protocolo familiar, en muchos casos tuvimos que ampliar el plazo a requerimiento de los empresarios.

20 Bermejo, Manuel: Hacia la Empresa Familiar Líder, una visión práctica y optimista

- Se nombra a los miembros del Directorio y al Presidente del Directorio. La composición del Directorio debe guardar simetría con la estructura accionarial de la empresa y debe ser de una dimensión adecuada para el correcto ejercicio de sus funciones. Es adecuado contar con distintas categorías de miembros, conforme la empresa se desarrolle, pueden ser: (i) Directores internos o ejecutivos, (ii) Directores externos, dependientes o independientes. Los Directores dependientes pueden ser propuestos por los mismos propietarios, los independientes son profesionales de prestigio y de buen nivel profesional que representa distintos intereses. Se recomienda empezar al menos con un Director independiente.
- Se deben definir los deberes y funciones del Directorio. Lo importante es que **“las funciones que se definan en el Directorio deben desempeñarse con excepcional rigor y eficacia si de verdad se quiere contribuir a crear valor”²⁰**. Las funciones del Directorio están relacionadas con los objetivos principales que debe cumplir este órgano de gobierno, de manera general: dirigir y controlar la organización, representar a la empresa y relaciones institucionales - Networking y asegurar que los intereses de la familia sean atendidos adecuadamente.
- Se establece un número de sesiones de Directorio para debatir y consensuar de manera ordenada las principales temáticas de mayor interés estratégico y de relevancia para la empresa; en un primer momento el número de sesiones puede ser entre 4 y 6, luego la frecuencia de estas sesiones dependerá de la agenda estratégica que debe atenderse en función a la urgencia en la toma de decisiones directivas y de control. Es una buena práctica sesionar 1 vez al mes, normalmente estas sesiones tienen una duración entre 2 y 3 horas dependiendo de la agenda.

Algunas consideraciones a tener en cuenta para el *funcionamiento del Directorio Familiar*:

- Elegir a los familiares más capacitados y preparados para asumir el rol de Director Familiar.
- Coordinar las sesiones de Directorio con la debida anticipación y tratar que sean impostergables, se debe comunicar previamente los temas que se van a tratar.
- Toda sesión de Directorio debe terminar con un acta, el secretario es el encargado de redactarla; sin embargo es una buena práctica que el equipo consultor realice este trabajo las primeras veces, luego asistir al secretario al cumplimiento de esta tarea.

- Establecer una agenda de temas estratégicos, de mediano y largo plazo. Sin embargo las funciones de control sí tienen un horizonte de corto plazo.
- Comunicar al inicio los asuntos de orden, y luego pasar a los temas indicados en la agenda.
- Establecer una remuneración del directorio razonable y atractiva.

4.6.3. El Comité Directivo

¿Por qué es importante tratar la instauración del Directorio o Comité Directivo en el Consejo de Familia?

La práctica nos enseña que la mejor forma de lograr una transición de una estructura de gobierno empresa unipersonal, en la mayoría de casos informal, a una estructura profesional y formal, es primero sensibilizando y dando a conocer a la familia acerca de la importancia que tiene este proceso en beneficio para el crecimiento y desarrollo de la familia empresaria. Este proceso debe darse de manera progresiva de acuerdo a las necesidades de toma de decisión de la empresa y a la preparación de los miembros de la familia. De esta manera, generamos una mayor confianza en la nueva estructura y creamos una mayor conciencia en ellos acerca de la profesionalización.

Los miembros del Consejo tienen que entender que la profesionalización de la empresa familiar implica “institucionalizar a la familia”²¹; no se trata de desfamiliarizar a la empresa sino de darle a la familia el espacio que le corresponde y promover desde este lugar la toma de decisiones estratégicas más adecuadas en beneficio del crecimiento y desarrollo de sus organizaciones, sin perder la esencia y la identidad que las caracteriza como familia empresaria.

Por ello es necesario que los miembros del Consejo de Familia discutan sobre este tema y que consensuen sobre las primeras medidas a implementar acerca de este órgano empresarial, porque son ellos los que tiene que promoverlo y para ello tienen que estar totalmente convencidos y dispuestos a dar este gran paso. En este proceso, la labor del equipo consultor es sumamente importante porque no sólo tiene que sensibilizar y convencer a todos los miembros del Consejo de Familia sino también validar el nivel de preparación que tienen para asumir estos roles y planificar los pasos a seguir para que la transición se haga de manera oportuna y efectiva.

²¹ IESDE Business School: Instituto de Estudios Superiores de Dirección de Empresas, México. Programa Empresas Familiares y Gobierno Corporativo.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas como no están preparadas para asumir este cambio, es necesario que empiecen con una etapa previa, de aprendizaje, los Comités Directivos son la respuesta más acertada para luego ir incorporando la participación de terceros y al final la instauración de un órgano colegiado con la funcionalidad estratégica que debe tener según las necesidades de la organización.

En esta primera etapa, la familia puede decidir mantener la forma societaria e instalar un Comité Directivo compuesto por los miembros de la familia, se aconseja los más aptos, que en un primero momento debería ser los fundadores y los miembros que tiene propiedad o aquellos miembros que ocupan cargos gerenciales.

La familia debe reconocer que el Comité Directivo tiene el mismo concepto y funcionalidad que el Directorio, que puede no tener valor legal alguno si es que no se decide elevarlo en pacto de accionistas o de socios al estatuto de la empresa. Al margen del valor legal lo importante es que sea respetado por todos los miembros. El consultor deberá proponer la instauración del órgano estratégico de manera formal sin presionar a la familia de hacerlo de manera condicional u obligatoria para avanzar en el proceso; tiene que observar los comportamientos de los miembros del Consejo en las sesiones y ver el momento oportuno para recomendarlo o seguir en la etapa de aprendizaje.

4.6.4. El Director independiente no familiar

El Director no familiar debe ser un profesional externo independiente, debe estar totalmente desvinculado de los accionistas y la gerencia de la empresa, no debe existir ningún conflicto de interés entre ellos, y debe cumplir con ciertas capacidades y aptitudes que contribuyan a generar valor en el Directorio.

En una empresa familiar, normalmente el Director no familiar debe ser invitado y aceptado por el Consejo de Familia, debe gozar de la confianza de los miembros de la familia. Esto quiere decir que previamente hay una interacción con él de diversas formas con el propósito de transmitir los valores y los aspectos que caracterizan la identidad de la familia empresaria. Los

miembros del Consejo de Familia deben sentir que el profesional externo tenga respeto por la cultura familiar y legado del líder fundador.

Para que pueda aportar en el proceso de transición y maduración del directorio debe tener un alto grado de disposición para participar en una empresa familiar. Poseer una trayectoria y experiencia impecable que prestigie al directorio, esto es gozar de buena reputación y referencias en el medio.

El equipo consultor se preocupa en explicar claramente la importancia de contar con profesionales externos en dicho órgano, su aporte es necesario para lograr mayor objetividad y experiencia que se requiere en algunas especialidades para la toma de decisiones.

¿En qué momento involucrar al Director no familiar?

En la etapa de aprendizaje además de la formación es importante el nivel de relacionamiento con terceros, por ello es recomendable convocar a profesionales cuyas especialidades no necesariamente deben ser diferentes a las que dominan los miembros de la familia, sino “necesarias” para la toma de decisiones. En ese sentido el consultor debe identificar las temáticas estratégicas de interés para la organización con el propósito de definir una agenda para el Comité Directivo. Algunas de estas temáticas serán debatidas previamente en el Consejo de Familia y luego tratadas en el Directorio o Comité Directivo.

Las temáticas de la agenda contribuyen a definir el momento oportuno para convocar a los especialistas que en una primera instancia pueden actuar sólo como asesores del Comité Directivo sin hacer ningún nombramiento o darles poder de decisión. Esto permitirá que los miembros familiares experimenten e interactúen con varios profesionales y de esta forma ir tomando confianza en la dinámica del órgano estratégico e ir comprendiendo el tipo de funcionalidad que requiere el directorio para conducir el negocio hacia el desarrollo y crecimiento.

En esta etapa se hizo uso de las siguientes herramientas de trabajo:

- i. *Guía Práctica para la formulación del protocolo familiar*²²: Herramienta del consultor para formular el protocolo familiar.

²² Uso exclusivo para los consultores líderes del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

4.7. Etapa 7: Formulación del Protocolo Familiar

4.7.1. El Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es un instrumento estratégico, es el resultado concreto de un proceso de formulación, en el cual resulta de vital importancia la participación activa de los miembros de la familia y; que tiene como objetivo final, plasmar acuerdos relacionados con visión, liderazgo y cultura familiar a fin de alinear, consensuar y regular las problemáticas identificadas durante el proceso²³.

La finalidad de un protocolo familiar es crear un proyecto “familia – empresa” en un clima de respeto y confianza que favorezca el diálogo, el compromiso y la unidad familiar y que a su vez permita construir y mantener las relaciones familiares sólidas que contribuyan al desarrollo y continuidad de la empresa familiar.

Para conseguirlo, es necesario un diálogo a fondo y llegar a consensos sobre un conjunto de asuntos de vital importancia tanto a la familia como a la empresa. Las decisiones que se toman sobre estos asuntos son el contenido del protocolo de una familia.

“Lo más importante no es tener el protocolo firmado por toda la familia, sino que debe estar interiorizado y debe ser un “documento vivo”, puesto en práctica a través del Consejo de Familia”. Así mismo al considerar el protocolo como un proceso, no como un proyecto que tiene un fin, conlleva a considerar dos actividades importantes: su elaboración y actualización periódica²⁴.

²³ Concepto utilizado en el modelo de implementación de órganos de gobierno en el Programa de Empresas Familiares de la CCL.

²⁴ “Pautas para redactar el Protocolo Familiar”, artículo del profesor Pablo Domínguez, de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, publicado en el diario Gestión del 5/4/13.

4.7.2. Redacción del protocolo

Es común que existan varias reuniones familiares para debatir y alcanzar acuerdos. Un protocolo sin intercambio de opiniones ni consenso no es un protocolo. Es adecuado que en una primera experiencia para la familia (primer protocolo) se le dedique horas de debate y consenso espaciados entre tres y cuatro meses para poder ver los distintos comportamientos y compromisos del grupo familiar.

Al finalizar las sesiones de Consejo de Familia se obtendrán un número de actas coincidente con el número de sesiones realizadas, las cuales contendrán todos los acuerdos de la familia empresaria respecto de los temas relacionados con visión, liderazgo y cultura familiar. Esta etapa comprende un trabajo “in house”, mediante el cual el equipo consultor estructura y ordena los temas consensuados durante las sesiones, el producto final de este ordenamiento es el Protocolo Familiar. La primera versión de dicho trabajo es enviada a los miembros del Consejo de Familia para su revisión y aprobación, después de algunas coordinaciones y de haber recibido la aceptación de todos los miembros, queda definida la versión final del documento.

Por lo general, recomendamos que el Protocolo Familiar sea presentado a la familia empresaria en una ceremonia solemne, donde se otorgue la relevancia del caso a dicho acontecimiento y los miembros de la familia empresaria expresen su compromiso de cumplimiento futuro. Estas experiencias son inolvidables para la familia, nuestras experiencias en el acompañamiento en este evento son sumamente motivadoras y muy gratificantes. Es la culminación de una etapa y el inicio de otra más importante, la implementación de los acuerdos del protocolo.

4.7.3. Estructura del protocolo

Hay diversas estructuras de un protocolo familiar, dependerá del alcance que se le quiera dar y normalmente contienen los siguientes temas:

- a. **Historia de la familia empresaria:** el proceso de recopilación de la historia de la empresa familiar facilita a todos los miembros de la familia empresaria recordar su historia común, recordar de dónde vienen y así, transmitir el legado a las siguientes generaciones. Todos somos conscientes del enorme poder motivador que posee la historia, es un formato que esconde un enorme potencial para transformar los valores fundamentales en un modo de vida para las generaciones posteriores. Una empresa familiar no tiene que recurrir a los libros de historia para motivar sus miembros y las generaciones futuras, basta con recordar su propia historia.

- b. Visión de la familia empresaria:** La visión se define como la aspiración máxima que debe tener un individuo o grupo en el largo plazo, en el ámbito familiar es la aspiración máxima que desea el grupo familiar con relación al desarrollo y crecimiento de sus empresas, considerando sus intereses y acuerdos. *Diferenciar con la visión empresarial*
- c. Estructura del Sistema de Gobierno Familiar–Empresarial:** a diferencia de otras, una empresa familiar debe considerar, en el diseño de su Sistema de Gobierno Corporativo (Dirección y Control), una estructura que no sólo guíe y lidere el crecimiento de los negocios a través de la toma de decisiones estratégicas, sino también un sistema que fortalezca la unidad y compromiso de los miembros de la familia en el proyecto empresarial común en el largo plazo.
- d. Roles de cada uno de los miembros de la familia empresaria dentro de la estructura organizacional.** Los miembros de la familia debe definir claramente qué roles van a asumir en el sistema de gobierno de acuerdo a sus intereses.
- e. Políticas generales para gobernar los negocios y administrar el patrimonio familiar:**
- i. Políticas organizacionales:** Dictar las políticas generales a fin de respetar el funcionamiento básico del sistema de gobierno y gestión, así como las políticas de gerenciamiento que permitan la optimización de la estructura organizacional de las empresas.
 - ii. Políticas de sucesión en la propiedad y en la gestión:** Distinguir entre la Sucesión patrimonial y la transmisión de liderazgo o relevo generacional (sucesión en la gestión). Crear directrices para garantizar el éxito de ambos procesos de sucesión.
 - iii. Políticas patrimoniales:** Establecer políticas de inversión, endeudamiento, dividendos y reinversión de utilidades, transferencia de acciones y de protección del patrimonio familiar, con el objetivo de crear un adecuado blindaje legal, así como alcanzar una mayor rentabilidad del patrimonio.
 - iv. Políticas laborales:** Diseñar las políticas de ingreso, políticas de salida y reglas de comportamiento para los familiares que trabajen en las empresas. Políticas de remuneraciones.
 - v. Políticas comerciales:** Emitir criterios para el establecimiento de vínculos comerciales de las empresas con miembros de la familia, con la finalidad de evitar operaciones ineficientes en los negocios.
 - vi. Políticas de solución de conflictos:** Determinar las alternativas y procesos de solución de conflictos en caso se presenten disputas entre los miembros de la Familia Empresaria, esto con la finalidad de evitar, en caso los familiares no lleguen a conciliar sus posiciones, que el conflicto llegue a sede judicial.
 - vii. Planes de contingencias:** La familia debe saber cómo actuar en casos de imprevistos: siniestros, accidentes, deceso del líder, entre otras.

4.7.4. Planeamiento sucesorio

Una de las temáticas más relevantes para las empresas familiares, es definir un adecuado planeamiento sucesorio que permita saber qué acciones tomar para afrontar la inevitable transmisión de la propiedad o de la gestión.

Consideramos además que es inevitable hablar sobre este aspecto en el Protocolo Familiar; sin embargo un tema de tanta relevancia para la continuidad de la familia empresaria puede tratarse de manera independiente al protocolo. Como mencionábamos en el diagnóstico hay algunas familias que han iniciado algunas acciones al respecto sin haber institucionalizado alguna estructura de gobierno, específicamente las familias en convivencia generacional.

En primer lugar es importante la distinción entre el proceso de transmisión de liderazgo, sucesión de la gestión, y el proceso de sucesión patrimonial, ya que muchos empresarios confunden los conceptos y creen que ambos procesos necesariamente tienen que ir de la mano o desconocen en qué momento es más efectiva su implementación

Sucesión en la gestión

La experiencia nos enseña que si no se toma las medidas preventivas y se planifica el proceso de sucesión, la familia está encaminada al conflicto que en muchas ocasiones es de consecuencias dramáticas en el plano personal y profesional. Por eso la práctica más común en familias es dejar preparados los mecanismos y planes sucesorios de manera formal, esto es su inclusión en documentos jurídicos como los testamentos y el protocolo.

En ocasiones, no es posible vislumbrar el proceso claramente porque la generación siguiente puede no estar lo suficientemente preparada o puede que no haya certeza, todavía, de que la empresa tenga una sucesión con familiares al frente del negocio. En estos casos lo mejor es establecer las principales acciones o traspasos de decisiones que se van a llevar a cabo en los próximos dos o tres años.

El momento oportuno para empezar a planificar la sucesión es cuando se pueda ver con mayor claridad el cauce por el que transcurrirá la sucesión, en ese momento se deben establecer las principales tareas e hitos sucesorios y las fechas en que se prevé su finalización. Las principales señales que marcan el momento oportuno: (i) las edades avanzadas de los fundadores, (ii) la incorporación de los miembros de la siguiente generación en la dirección y gestión de los negocios, (iii) el nivel de desarrollo organizacional obliga a contar con estilos distintos del liderazgo u otras capacidades, (iv) la salud del fundador, (v) evento fortuito.

Las familias tienen que tener presente que para plantear con seriedad y firmeza un proceso de sucesión se debe constatar que se trata de un “**acto absolutamente voluntario**”. Es decir:

- El sucedido debe estar convencido de que ha llegado el momento de ceder. Debe hacerlo con determinación y no dar marcha atrás.
- El sucesor debe estar convencido, sin presión alguna, de tomar la posta.
-

El proceso sucesorio es muy complejo y por supuesto debe adaptarse a cada realidad de la familia empresaria, sin embargo podemos esquematizarlo definiendo las condiciones necesarias que debe tener para lograr un proceso efectivo.

Proceso de designación del nuevo líder

En el Programa seguimos los siguientes pasos como guía para la definición del proceso de sucesión:

Paso 1: elaborar un plan estratégico para conocer los grandes retos que tiene la empresa y exigencias en el desarrollo organizacional que afrontará la empresa en los próximos años, esto exigirá que se evalúe el estilo de liderazgo actual y se establecerán prioridades.

Paso 2: identificación del sucesor: El Consejo de Familia evaluará a los potenciales sucesores dentro de la familia empresaria identificando las competencias requeridas para cubrir el cargo y alineada a las políticas establecidas. Se valorará la calificación del sucesor por sus destrezas, experiencia en las distintas áreas (dentro y/o fuera de la empresa familiar), puede ser vista por la organización como una alternativa pro su trayectoria profesional aspectos vocacionales, compromiso con la empresa familiar, rasgos de personalidad, habilidad para integrar equipos, capacidad de liderazgo, madurez personal y profesional. Después de dicha evaluación se seleccionan a los candidatos.

Paso 3: inducción y formación del sucesor: Una vez producida la elección, los potenciales sucesores deberán pasar por un proceso de conocimiento del negocio, si es que no tuviera experiencia en él; el mismo que implicará como mínimo el pasar por todas las áreas de la empresa o complementar con formación externa. Esta etapa del proceso debe ser de público conocimiento en todos los niveles de la organización, además se evalúa la posibilidad de exigir que el sucesor haya ocupado cargo de liderazgo en otras empresas.

Paso 4: capacitación del sucesor. En esta etapa se deberá potenciar el conocimiento y experiencia relacionados con el cargo que ocupará, así como transferir el *know How* y los valores que hicieron exitosa a la empresa. El fundador deberá transmitir directamente sus experiencias al sucesor y prepararlo dentro de la dinámica del negocio; mediante la enseñanza de aspectos técnicos y procedimientos que son importantes dentro del manejo de la empresa familiar.

Paso 5: delegación al sucesor. Dependiendo de la circunstancia y características de la empresa, puede darse de varias formas: (i) Ceder sin retorno alguno, (ii) Ceder con un programa de acompañamiento - Mentor el fundador, (iii) - Ceder a un tercero de confianza como mentor

del futuro líder. En cualquiera de los casos, el sucedido debe planificar su retiro y comunicar el nuevo rol que va a desempeñar.

Paso 6: validación del Proceso: En esta última etapa el sucesor asumirá el cargo para el cual viene siendo preparado y se ratificará mediante la medición de los resultados de su gestión. Este proceso es competencia del Directorio, el cual tiene la facultad de aprobar o no la gestión del potencial sucesor.

Sucesión en la propiedad

Los acuerdos sobre la “propiedad” en los negocios familiares son fundamentales porque sus dueños, al ejercer sus derechos de voto en la Junta General, son los que tienen la capacidad última para decidir. Tiene el “*poder*” a fin de cuentas. La responsabilidad de los miembros propietarios obliga a considerar estos procesos con rigor, prudencia pero sobretodo con la convicción y seguridad de que la decisión que tomen será de gran trascendencia para el futuro de la empresa.

Normalmente las familias empresarias desean que la propiedad continúe en manos de la familia porque es parte de la visión como familia empresaria, aspiran a que el negocio sobreviva y se perpetúe en manos de sus descendientes durante muchas generaciones. Sin embargo, este deseo puede tener unas preferencias muy precisas en cuanto a quien puede o no ser dueño del negocio y puede ir cambiando conforme vaya creciendo la familia y el negocio. Pocas permiten la entrada de terceros no familiares en el capital social.

Al elaborar el protocolo familiar llega el momento de debatir y llegar a acuerdos sobre un conjunto de aspectos que afectan a la propiedad de las sociedades que componen el grupo empresarial y bajo las que se ejerce legalmente la actividad del negocio.

Son muchos los factores y circunstancias que influyen en esta decisión por eso es importante que la familia este bien informada acerca de las diversas modalidades o mecanismos de protección del patrimonio familiar y conocer acerca del régimen jurídico sucesorio vigente en el Perú para poder tomar una decisión acertada.

- **El Código Civil** vigente plantea en el régimen sucesorio, las modalidades de testamento, el establecimiento de órdenes sucesorios y reglas para la sucesión de los descendientes, ascendientes y el cónyuge; así como el régimen patrimonial del matrimonio: (i) régimen de sociedades gananciales y (ii) régimen de separación de bienes.
- **La Ley General de Sociedades**, estipula el régimen societario que puede complementar las disposiciones en un protocolo familiar. En este régimen encontramos las características del Estatuto, las condiciones relacionadas con la transferencia de acciones: (i) El derecho de adquisición preferente, (ii) el veto de la Junta General de Accionistas, (iii) Adquisición de acciones por la propia sociedad, (iii) limitaciones y condiciones específicas, (iv) Pacto entre accionistas, entre otros.

En esta etapa se hizo uso de las siguientes herramientas de trabajo:

- Guía Práctica para la formulación del protocolo familiar*²⁵: Herramienta del consultor para formular el protocolo familiar.
- Código civil vigente, aprobado por ella de conformidad con la Ley N° 23403 y el caso 2 de la Ley N° 23756;*
- Ley General de Sociedades Nro. 26887*

4.8. Etapa 8: Acompañamiento a los Órganos de Gobierno

Después de varias interacciones con familias empresarias, podemos afirmar que es necesario implementar una etapa de acompañamiento a los órganos estratégicos, no sólo para darle continuidad a la funcionalidad de los órganos que es sumamente importante sino porque los miembros deben ser capaces de dirigir y mantener la dinámica sin la presencia del equipo consultor que marque la agenda de las reuniones. El equipo consultor juega otro rol en estas reuniones, su función es la de observador y evaluador de las buenas prácticas de gobierno, además por supuesto de seguir asesorando en algunas temáticas de interés.

²⁵ Uso exclusivo para los consultores líderes del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

4.8.1. Asesoramiento al Consejo de Familia

Una vez firmado el protocolo es el momento de *la implementación*. Esta fase es tan importante como la anterior, muchos consultores coinciden que es de mayor relevancia inclusive que la formulación porque es donde se ponen en práctica las decisiones tomadas y se pueden evaluar las prácticas de buen gobierno en el órgano estratégico del ámbito familiar (Consejo de Familia) que han sido inculcadas por el consultor a través del proceso de asesoramiento en sesiones anteriores. El equipo consultor debe proponer siempre esta fase para acompañar al Presidente del Consejo en el cumplimiento de sus funciones y continuar facilitando la dinámica de toma de decisiones en dicho órgano.

“El protocolo debe estar interiorizado como parte de la cultura familiar y organizacional de la empresa familiar”. Si bien los primeros años de implementación, la frecuencia de reuniones es mayor por la ejecución de las principales decisiones tomadas, luego las reuniones son más prolongadas de acuerdo a las necesidades e intereses que tengan los miembros de tratar temas de relevancia para la familia o de acuerdo a los cambios y circunstancias que se van dando y que obliguen al presidente del Consejo de Familia a convocar a sesiones de debate y consenso que pueden implicar modificaciones o nuevas políticas en el protocolo familiar.

4.8.2 Eficacia del protocolo familiar

Para que el protocolo sea eficaz, es decir, que sea capaz de lograr el efecto que se desea, tenemos que discernir sus cláusulas a razón de su efecto vinculante, podemos decir que son tres los tipos de pactos que se pueden lograr y dependerá del alcance jurídico que se le quiere dar en común acuerdo con la familia empresaria:

Pactos con fuerza moral.- También denominados pacto de caballeros. Son cumplidos a razón de un compromiso personal y ético de los miembros. No origina derechos ni obligaciones entre los firmantes se trata más bien de normas de conducta de la familia de necesaria observancia por todos sus miembros en su quehacer diario.

Son por tanto compromisos relativos a la ética, la filosofía y los valores. Derivado de lo anterior es que su incumplimiento, en caso de que se produzca solo podrá ser objeto de censura social por el resto de los miembros de la familia empresaria, pero sin eficacia jurídica.

Pactos con fuerza contractual simple.- acuerdos que sí son exigibles jurídicamente y tienen consecuencias legales, quiere decir que en caso de incumplimiento se puede acudir a las instancias judiciales para exigir su ejecución, reclamar indemnización o todo aquello pactado entre los miembros.

Generan derechos y obligaciones pero nunca ante terceros, normalmente son incluidos otros documentos para que sólo tenga validez entre los firmantes, como convenios parasocietarios, testamentos u otros.

Pactos con fuerza o eficacia frente a terceros.- son exigibles, vinculan a todos los firmantes del protocolo familiar y se pueden hacer valer frente a terceras personas ajenas al mismo, para lo cual tienen que ser objeto de desarrollo en instrumentos jurídicos complementarios, como son: el estatuto social que ha de ser inscritas en Registros Públicos.

La protección legal de este tipo de actos que además de vincular a los firmantes del protocolo, obligan a terceros, tienen como consecuencia que puedan reclamarse por los mismos ante los tribunales correspondientes. Entre estos últimos se pueden incluir el régimen de transmisión de acciones o conformación de nuevos órganos societarios o ampliación de sus funciones.

4.8.3. Asesoramiento al Directorio

En una segunda etapa del Programa, logramos incorporar el servicio de instauración y acompañamiento del Directorio como parte del servicio en gobierno corporativo, por la relevancia de su funcionamiento considerábamos que no sólo debía tratarse en el Consejo de Familia y quedarse en los primeros acuerdos acerca de su futura instauración, sino que debía llevarse a la práctica y lograr que sea un órgano efectivo en la estructura de gobierno.

Como lo hemos explicado anteriormente, la eficacia de este órgano está alineada a su buen funcionamiento, las debilidades identificadas en el diagnóstico nos rebela la necesidad de contar con programas de acompañamiento en esas instancias, con el objetivo de ayudar a la familia a establecer estos espacios de toma de decisiones de manera más objetiva definiendo un proceso de adaptación que dependerá del nivel de desarrollo del sistema de gobierno actual y el nivel de formación y experiencia de los miembros de la familia.

Es muy probable que en las primeras sesiones las familias mezclen los temas familiares y empresariales o que traten temas de nivel estratégico y operativo, es natural porque es un cambio dentro de su status quo.

El equipo consultor recomienda considerar las siguientes etapas para el acompañamiento y asesoramiento en el proceso de adaptación de esta instancia estratégica, se empezará en la etapa que se encuentre el sistema de gobierno empresarial actual de cada empresa:

- **Etapa 1.-** evaluar y fortalecer las capacidades directivas de los miembros que formaran parte del Directorio o Comité Directivo.
- **Etapa 2.-** instaurar el Comité Directivo con los familiares más preparados, etapa de aprendizaje.
- **Etapa 3.-** incorporar a directores no familiares para darle mayor objetividad a la toma de decisiones
- **Etapa 4.-** evolucionar hacia una estructura más formal para que este órgano tenga mayor valor legal. Instaurar el Directorio.

La evaluación de las prácticas de buen gobierno corporativo es el mejor indicador para saber si el órgano funciona o no. Esta evaluación debe darse al principio de manera mensual, después con una periodicidad de tres meses, luego de seis y al final de un año.

La mayoría de las empresas asistidas se ubicaron en la etapa 1, 2 y 3, recomendamos la siguiente agenda para las primeras 6 sesiones:

Primera sesión

- Rol del Directorio como órgano estratégico en la empresa
- Relación de la JGA con la Alta Gerencia
- Responsabilidad y funciones del Directorio

- Beneficios y compensaciones de los Directores.
- Participación familiar en el Directorio.
- Importancia de los Directores no Familiares

Segunda sesión

- Revisión de documentos legales de la empresa
- Revisión del Modelo de Gobierno Corporativo.
- Revisión del Manual de Gobierno de la empresa

Tercera sesión

- Aprobación de las temáticas a tratar

Cuarta y quinta sesión

- Acompañamiento en la toma de decisiones.
- Seguimiento de los acuerdos.
- Reforzamiento de las buenas prácticas del Modelo de Gobierno Corporativo.

Sexta sesión

- Seguimiento de los acuerdos.
- Revisión del Libro de actas del directorio
- Compromisos futuros del directorio
- Informe de Evaluación conjunta del desempeño del directorio (cada seis meses)

En esta etapa se hizo uso de las siguientes herramientas de trabajo:

- Guía Práctica para la formulación del protocolo familiar*²⁶: Herramienta del consultor para formular el protocolo familiar.

4.9. Etapa 9: Formulación e implementación del Plan Estratégico

El sistema de gobierno familiar - empresarial obliga a fortalecer los sistemas de gestión empresarial con herramientas de gestión que permitan promover un clima de constante innovación y generar propuestas de valor al mercado y de lograr obtener los resultados esperados, de esta manera asegura el despliegue de las decisiones estratégicas tomadas en los órganos de gobierno.

Son varias las herramientas de gestión que se utilizan para estos fines, en el programa consideramos la formulación e implementación del plan estratégico con un enfoque de mejora continua que más se adapta al desarrollo organizacional de las pequeñas y medianas empresas.

Estructura del plan estratégico

a. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se tiene que concebir como un proceso de medición de la efectividad de la organización desde una perspectiva sistémica²⁷. La efectividad incluye tanto las capacidades para desempeñar las tareas, de adaptación a un entorno cambiante así como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre los colaboradores de la empresa.

²⁶ *Uso exclusivo para los consultores líderes del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.*

²⁷ *Concepto de DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, Autor: Rodríguez Mansilla, Darío, Cap. 3: Modelos de Análisis. Artículo: "Hacia la organización Flexible".*

El Diagnóstico Organizacional permite visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas, fijando sus puntos fuertes y débiles y sus repercusiones en las distintas áreas, este aspecto del diagnóstico se le conoce como el análisis de factores internos. Pero también el diagnóstico se complementa con un análisis externo donde se analizan los principales riesgos y oportunidades que le ofrece el entorno en el cual se encuentra, este tipo de análisis es conocido como el análisis de factores externos y que tiene mayor relevancia cuando el empresario tiene un profundo conocimiento del mercado objetivo o hay un estudio de mercado o información que contribuya a la toma de decisiones estratégicas.

El diagnóstico organizacional fortalece el sistema de información de la empresa, en un enfoque sistémico el análisis de la información interna tiene que ser comparada con indicadores referenciales del mercado que permitan medir la competitividad de la empresa; para ello es necesario aplicar herramientas y técnicas que sean útiles para medir indicadores claves y realizar comparaciones y proyecciones (**Benchmarking o Evaluación Comparativa**), de esta manera la información que se obtenga será de relevancia para la toma de decisiones y la definición de políticas y estrategias.

b. Formulación estratégica

La siguiente fase tiene por objetivo hallar la solución de los problemas. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión. El equipo consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas que promueva la participación activa del empresario y su equipo. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué solución se debe adoptar.

Un aspecto importante en el plan de mejoras que tiene que considerar tanto el consultor como el empresario es la definición de una estrategia y tácticas para la incorporación de los cambios, en particular nos referimos a los mecanismos y técnicas necesarias para abordar los posibles problemas que puedan prever en los comportamientos de los colaboradores de la empresa para superar cualquier resistencia al cambio.

En esta fase, el rol del equipo consultor es de asesorar a los líderes de la empresa en la formulación de los planes de mejoras que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego aquellas que se diagnosticaron en la fase anterior, dándole preferencia a las críticas que son aquellas que tienen mayor impacto y mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno así como en el contexto cultural de la organización

c. Formulación de planes operativos

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. **El entorno no es estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, que obliga a las empresas a pensar constantemente en el cambio y en el progreso. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.**

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno, para dar un mejor servicio o producto a los clientes o usuarios.

Una de las bondades de aplicar técnicas de mejora continua es el involucramiento de los colaboradores en la formación de una cultura de constante cambio y generación de valor, es un proceso que permite no sólo la participación gradual de los colaboradores en el desarrollo de los planes sino también el descubrimiento del potencial humano que tiene la organización. Muchos empresarios no conocen el verdadero potencial de sus colaboradores o no crean los espacios adecuados para identificarlos.

d. Seguimiento y asesoramiento en gestión del plan de mejoras

La siguiente fase se refiere a la puesta en marcha de los planes de mejora, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por los equipos agente de cambio con el asesoramiento del consultor.

Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación, la resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación.

Quizás sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan, por ello el seguimiento y control de la aplicación son muy importantes.

Consiste en dirigir, asesorar, supervisar y acompañar al Directorio y a la alta administración en el proceso de planificación estratégica como principal instrumento de dirección y control empresarial.

En esta etapa se hizo uso de las siguientes herramientas de trabajo:

- i. *Guía Práctica para la formulación e implementación de planes estratégicos del protocolo familiar*²⁸: Herramienta del consultor para formular el protocolo familiar.

²⁸ Uso exclusivo para los consultores líderes del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

CAPITULO

5

FORMACION DE CONSULTORES EN GOBIERNO CORPORATIVO



Uno de los objetivos complementarios del programa fue el formar un equipo de profesionales expertos en los temas de gobierno corporativo en empresas familiares, en vista de la reducida oferta de consultores de servicios especializados de esta materia en nuestro país.

Cuando iniciamos el Programa eran muy pocas las firmas consultoras y los consultores individuales expertos en estos temas, ante esta realidad y conocedores de la relevancia y el impacto que generan las empresas familiares en nuestro país; se decidió desarrollar el **“Curso de formación para consultores en gobierno corporativo de pequeñas y medianas empresas familiares”** dirigido a consultores, asesores y ejecutivos de distintas carreras que en su labor actual ofrecen servicios profesionales a empresas familiares, principalmente en el segmento de la pequeña y mediana empresa. De esta manera la Cámara de Comercio de Lima y las organizaciones cooperantes FOMIN – BID contribuyen con el desarrollo de una oferta de consultores de primer nivel.

Asimismo, como parte de la transferencia de conocimientos, el Programa pretende que los consultores entrenados sean capaces de replicar estas metodologías y experiencias ya sea de manera independiente, ejerciendo su profesión como consultores, o en forma conjunta con la Cámara de Comercio de Lima perteneciendo al equipo de consultores líderes del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares.

5.1. Objetivos

Objetivo Principal

Dotar a los participantes de conocimientos, herramientas necesarias para desempeñarse como consultores profesionales en el ámbito de gobierno corporativo en el segmento de la pequeña y mediana empresa familiar.

Objetivos específicos

- Fortalecer las capacidades y habilidades de los consultores para que logren desarrollar e implementar modelos de gobierno corporativo adecuados a la realidad de las pequeñas y medianas empresas familiares.
- Poner en práctica los conocimientos y herramientas adquiridas con la tutoría de firmas consultoras y consultores líderes especializados en brindar este tipo de servicios.

5.3. Estructura

Programa de Capacitación

- Incrementar la capacidad de sensibilización y de captación de empresas, así como los aportes generados en los procesos de asesoría asignados.

5.2. Metodología

La formación de los consultores se enmarcó dentro de un proceso de enseñanza y aprendizaje que logra una combinación óptima entre la teoría y la práctica: Programa de capacitación y Programa de entrenamiento, utilizando herramientas y técnicas interactivas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El programa de capacitación incluye tres módulos de aprendizaje claves para la formación del profesional donde se expusieron los aspectos más importantes del ámbito de la **“Familia”** y la **“Empresa”**, así como las técnicas y herramientas que el **“Consultor”** debe conocer para brindar el servicio. Un proceso en el cual el expositor se convierte en un facilitador de los conceptos y técnicas a través de una serie de casos y dinámicas diseñadas para comprender las principales temáticas de un Sistema de Gobierno Corporativo en una empresa familiar.

El programa de entrenamiento brindó a los consultores la oportunidad de poner en práctica los conocimientos y técnicas que fueron adquiridas en el programa de capacitación, experimentaron de manera presencial los distintos procesos de consultoría de acuerdo al tamaño y el nivel generacional en que se encuentre la empresa familiar, de inicio a fin, desde la etapa de **“captación del cliente”** hasta la última etapa del **“servicio de asesoría”**.

Contenido de Aprendizaje	Capacidades logradas	Duración	Metodología
FAMILIA Módulo I La profesionalización de la familia empresaria: Sucesión y Protocolo Familiar	Identificar la dinámica y la problemática de las familias empresarias Proponer las temáticas de relevancia a ser reguladas en el Protocolo de Familia.	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> Clases magistrales Caso de estudio “Proceso de sucesión de una empresa familiar”
EMPRESA Módulo II Gobierno Corporativo como sistema estratégico de dirección y control	Diseñar un sistema de gobierno adecuado a la realidad de las pequeñas y medianas empresas familiares, considerando los intereses y necesidades de la familia como de la empresa.	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> Clases magistrales Caso de estudio: “El impacto de los órganos de gobierno corporativo: Consejo de Familia y Directorio en las empresas familiares”
CONSULTOR Módulo III Fortalecimiento de las habilidades profesionales del consultor	Habilidades para sensibilizar a los miembros de la familia empresaria y desarrollar una relación de confianza.	16 horas	<ul style="list-style-type: none"> Clases magistrales Seminario-taller “Manejo de conflictos, comunicación y negociación para Empresas Familiares” Role-Playing “Construyendo una relación de confianza”



Programa de Entrenamiento

Etapas	Capacidades adquiridas	Duración	Metodología
I. CAPTACIÓN DE CLIENTES	Afrontar con éxito la venta de un servicio de consultoría en gobierno corporativo.	Entre 2 y 3 meses	Guía y asignación de un mentor
II. SERVICIO DE CONSULTORÍA	Brindar servicios de asesoría en gobierno corporativo	Entre 3 y 6 meses	Acompañamiento a un equipo consultor hasta en 4 procesos de consultorías

5.4. Etapas del programa de entrenamiento

Para ingresar al programa de entrenamiento, los consultores tuvieron que obtener buenos rendimientos en el programa de capacitación, los seleccionados participaron un taller de preparación desarrollado por el Director del Centro para luego iniciar con las actividades programa de entrenamiento.

Para la ejecución de este programa fue necesario el involucramiento de las firmas consultoras que tuvieron a su cargo las asesorías en gobierno corporativo del programa, el aporte de ellos fue sumamente valioso para el cumplimiento de los objetivos propuestos, consideramos que no hubiera sido viable el entrenamiento sin el aporte de los expertos.

El programa de entrenamiento tiene dos etapas de trabajo: **(i) de Captación de Clientes y, (ii) de Consultoría.**

5.4.1. Etapa de Captación de Clientes

Consiste en fortalecer las habilidades comerciales de los consultores, con técnicas y herramientas de interrelación personal que les permitan afrontar con éxito la venta de un servicio de consultoría en gobierno corporativo.

En esta etapa se asigna un número de empresas familiares a cada consultor en entrenamiento para que las atienda en la etapa de sensibilización, las primeras reuniones se realizan con el apoyo de un mentor – consultor líder quien conduce las reuniones y asesora al consultor en entrenamiento en la aplicación de las técnicas para abordar con éxito la primera reunión con el grupo familiar y aprender a establecer una relación de confianza con la familia.

Recordemos que esta primera etapa con la familia empresaria es sumamente importante porque es el primer contacto con el grupo familiar, por ello la importancia de que sea guiado por consultores con experiencia. El consultor en entrenamiento hace el seguimiento hasta el cierre definitivo del servicio.

5.4.2. Etapa de Consultoría

Consiste en fortalecer las habilidades y capacidades de los consultores con un programa de acompañamiento a los consultores líderes en los distintos procesos de consultoría de gobierno corporativo.

Los consultores participan en los procesos de consultoría que fueron captadas por ellos mismos en la etapa anterior, la coordinación entre el consultor líder y los consultores en entrenamiento es sumamente importante para el cumplimiento de los objetivos.

Es necesario definir el alcance de la participación de los consultores en entrenamiento en las diversas etapas del proceso de consultoría. Su intervención pueden ser: *(i) de observación activa*, el consultor participa principalmente como concurrente en la reunión, sin emitir opiniones ni recomendaciones, apoya al consultor líder en algunos aspectos operativos de acuerdo a lo coordinado previamente con él, *(ii) de participación activa*, donde el consultor podrá intervenir con su opinión en las reuniones, sin discrepar ni sobreponerse a las decisiones, diagnósticos, conclusiones y recomendaciones hechas por el consultor líder.

5.5. Factores claves de éxito para el desarrollo de un curso de formación de consultores

- Diseñar un componente teórico y otro práctico, con el apoyo de expertos que puedan aportar con sus conocimientos y experiencias.
- Definir el perfil de profesionales que se requiere para el programa, es muy importante la experiencia en el asesoramiento con pequeñas y medianas empresas, así como la experiencia profesional en puestos de liderazgo en empresas de mayor tamaño.
- Desarrollar materiales de trabajo: manuales y guías, que permitan una mejor comprensión de los conceptos y técnicas en el programa de capacitación y que sirvan como material de consulta en el proceso de asesoría.
- Establecer un mecanismo de evaluación en el componente práctico con el objetivo de seleccionar a los mejores profesionales.

CAPITULO

6

RESULTADOS DEL PROGRAMA





A continuación analizamos los principales resultados del proceso de intervención, *propuesto en el cuarto capítulo*, considerando las variables de los tres elementos esenciales del modelo que definen el nivel de profesionalización de una familia empresaria en su sistema de gobierno corporativo con el objetivo de validar nuestras hipótesis propuestas.

Tenemos que precisar que en el grupo de 90 empresas asistidas, se implementaron 81 consultorías en el ámbito de gobierno familiar y 52 consultorías en el ámbito de gobierno empresarial. Este análisis se irá complementando con los resultados de las consultorías que irán terminando en el presente año y se enriquecerá periódicamente los siguientes años con las nuevas empresas asistidas en el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

Los servicios se dividieron en dos ámbitos:

- Las consultorías del ámbito de gobierno familiar: **la instauración y acompañamiento del Consejo de Familia y la Formulación del Protocolo Familiar.**
- Las consultorías del ámbito de gobierno empresarial: **la instauración del Directorio o Comité Directivo y la Formulación e Implementación del Planeamiento Estratégico.**

6.1. De la aplicación del Modelo

Todas las hipótesis planteadas se han validado, primero mostraremos los resultados de las hipótesis secundarias para luego justificar la hipótesis principal. En el siguiente cuadro se muestra los resultados de los principales indicadores de las empresas que participaron en el Programa. (Ver cuadro 7).

6.1.1 Primer Elemento: VISIÓN

Hipótesis 1: *“Las PYMES familiares que cuentan con una visión como familia empresaria (proyecto empresarial común) fortalecen los lazos familiares entre sus miembros, los motiva a permanecer juntos, promueve la continuidad de manera ordenada, consensuada y estratégica”.*

El 100% de las familias asistidas han definido su visión como familia empresaria. Al final de la intervención del Programa los miembros de la familia han pasado por un proceso de reflexión y consenso para definir cuáles son los propósitos familiares como grupo humano, considerando los intereses y las expectativas que tiene cada miembro de la familia en los negocios.

Cuadro Nro. 7 Situación inicial vs situación final de las principales variables

Elementos del modelo	Variables cualitativas y cuantitativas	Situación inicial	Situación al final del Programa %
VISIÓN	Primera: Existencia de visión como familia empresaria	40%	100%
	Segunda: Nivel de alineamiento de la visión familiar. Familias de tipo directivas e inversionistas <ul style="list-style-type: none"> • Familias de tipo Directiva • Familias de tipo Inversionista 	23% 7%	45% 24%
LIDERAZGO	Tercera: Nivel de reconocimiento del líder de la organización	85%	100%
	Cuarta: Estilo liderazgo: Participativos	50%	92%
	Quinta: Nivel de desarrollo del sistema de gobierno <ul style="list-style-type: none"> • Instancias en el ámbito familiar • Instancias en el ámbito empresarial 	2% 30%	95% 80%
	Sexta: Sucesión patrimonial y mecanismos de protección del patrimonio empresarial	33%	72%
CULTURA FAMILIAR	Séptima: Rasgos de la cultura familiar que fortalecen la identidad de la familia empresaria	Ver el siguiente cuadro	

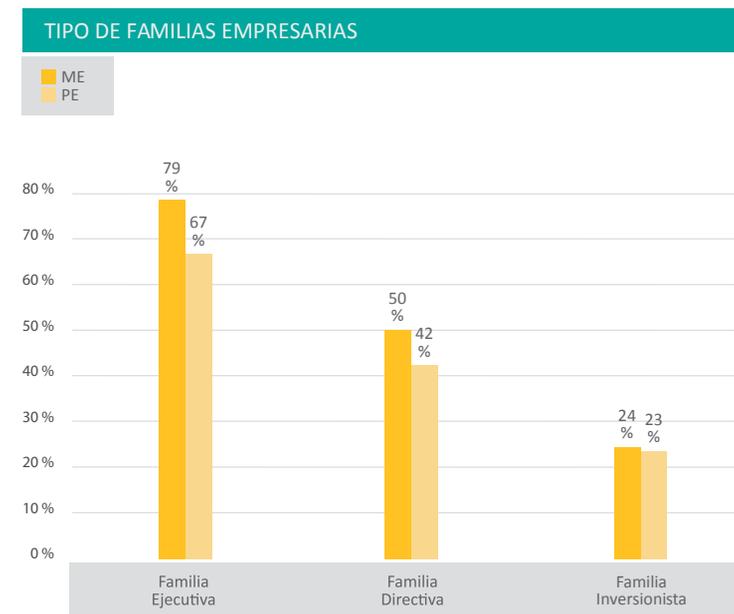
El proceso de reflexión ayudó a todos los miembros de la familia, en especial aquellos con personalidades difíciles o con actitudes adversas al cambio, a que dejen sus deseos personales a un segundo plano y piensen como grupo familiar, pudieron haber muchas discrepancias entre los miembros pero al final entienden que es de vital importancia definir una visión común.

En comparación a los resultados del diagnóstico, pudimos observar que después de este proceso la mayoría de miembros tienen otra actitud, se sienten más unidos y comprometidos, aceptan y comparten la visión, hay un mejor conocimiento de los intereses personales de cada miembro lo que permite definir bien los roles de cada uno.

Los miembros empiezan a comprender y a interiorizar que sobre la base de sus intereses, puede tener una participación activa o pasiva en los negocios, descubren que hay una posición que coincide con sus intereses sin dejar de pertenecer al grupo familiar empresarial. Los miembros empiezan a cuestionarse si es el momento de asumir otro rol dentro de la empresa o asumir varios roles, comprende que cada uno tiene su espacio y su importancia en el desarrollo de la familia empresaria.

Un indicador importante, tanto en la mediana como en la pequeña empresa, es el hecho de que muchas familias que eran ejecutivas ahora tienen características de tipo directiva e incluso inversionista, este cambio es producto de la creación y funcionalidad de los órganos estratégicos tanto en el ámbito familiar como empresarial. Ver gráfico 28.

Gráfico N° 28



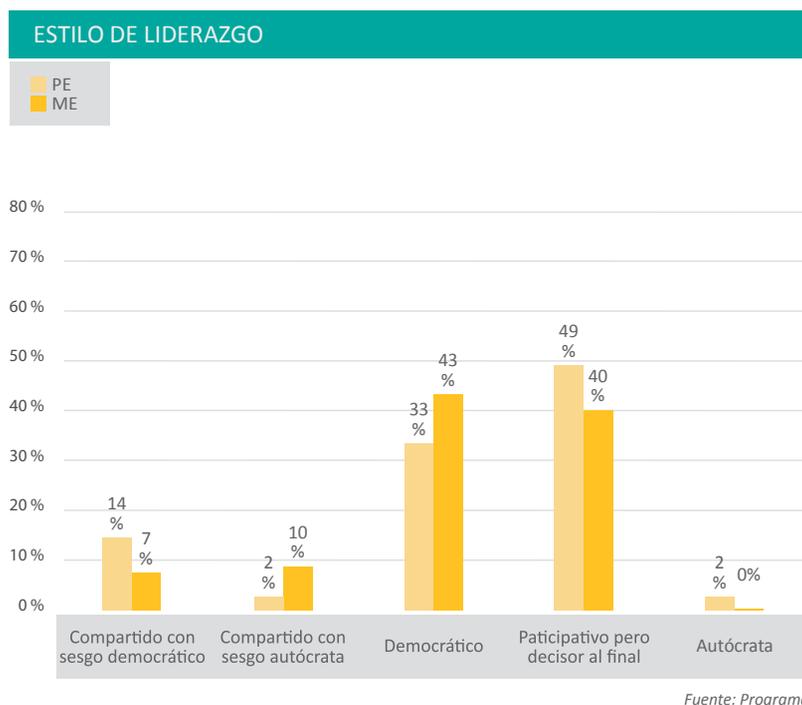
Fuente: Programa

6.1.2 Segundo elemento: LIDERAZGO

Hipótesis 2: “Las PYMES familiares que implementan estilos de liderazgo participativos acorde con el crecimiento y desarrollo de sus empresas mitigan las pugnas por el poder al interior de la empresa”

Más del 90% de las empresas asistidas implementaron estilos de liderazgo participativos y mejoran sus relaciones interpersonales. Si bien la mayoría de las organizaciones siguen siendo lideradas principalmente por el fundador, observamos que algunas de ellas, el cambiar el estilo de liderazgo, ha significado darle un espacio a la segunda generación en la toma de decisiones. Esto se evidencia en el incremento de la participación de los hijos en el liderazgo.

Gráfico N° 29

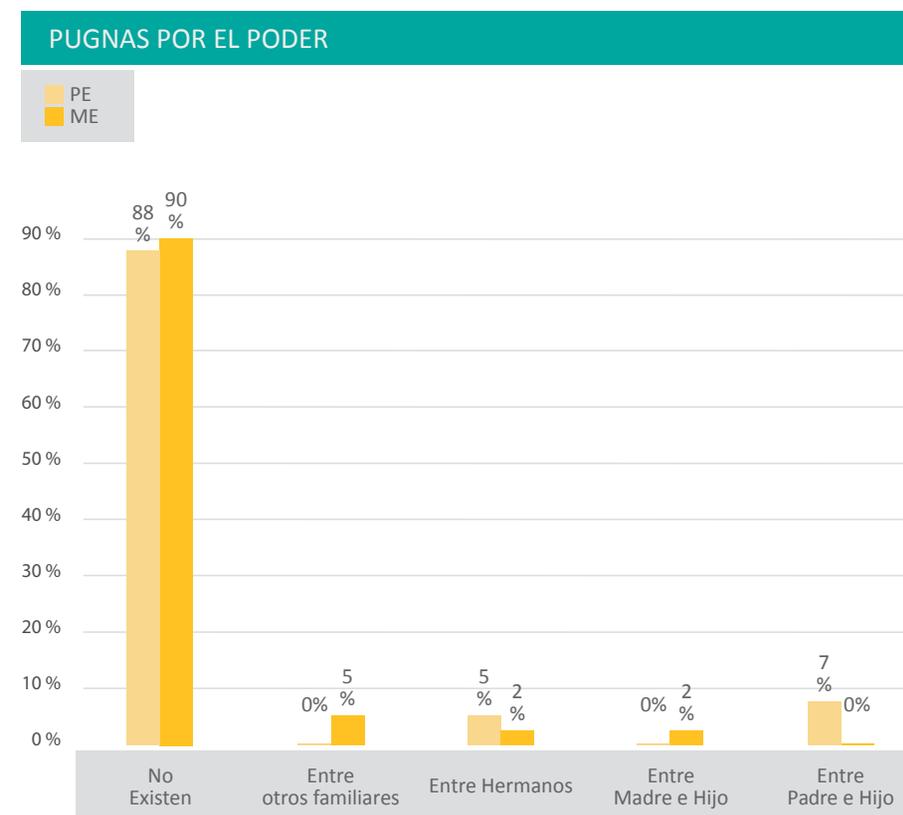


En el gráfico Nro. 29, evidenciamos que tanto en la mediana como en la pequeña empresa, de manera significativa la mayoría de líderes que tenían un estilo “autócrata” ahora han pasado a tener estilos participativos, destacando principalmente el estilo “democrático” y en menor medida el “participativos pero decisor al final”.

Estos cambios generan un punto de quiebre en las familias empresarias, puesto que denota un gran esfuerzo del líder en las formas de gobernar y dirigir, se trata de un periodo de transición en el estilo de liderazgo, en algunos casos puede ser el inicio de un proceso de sucesión, en otras una etapa de delegación de funciones donde el líder fundador experimentará con los hijos la asignación de cargos gerenciales o simplemente la oportunidad que estaban esperando para establecer los espacios de toma de decisiones estratégicas de manera ordenada y profesional.

Otro indicador importante es el efecto que tiene estos nuevos estilos en el cambio actitudinal de los miembros, en el gráfico Nro. 30 evidenciamos cómo los estilos participativos tienen un efecto inmediato en el comportamiento de los miembros, menores manifestaciones de pugnas por el poder entre los familiares, esto es consecuencia de la mayor interacción entre los miembros a través de las constantes reuniones, donde van comprendiendo, cada vez mejor, la forma de pensar y los verdaderos intereses de los miembros. Esta interrelación genera unión, compromiso y mayor confianza para tratar las temáticas de interés, además genera una mayor predisposición al diálogo y a la toma de decisiones en consenso.

Gráfico N° 30



En todas las familias se observa posturas que alertan la presencia de disputas por el control o de imponerse en la decisión o lo que es peor las ansias de llegar al poder. Estos comportamientos se dan de manera natural, a veces no hay manifestación por el poder de manera planificada sino de manera intuitiva, por ejemplo: miembros con actitudes interrogadoras, llaman la atención cuestionando absolutamente todo, pueden ser muy críticos, hostiles, buscan la equivocación de los demás; o aquellos miembros que sus comportamientos son extremistas, pueden ser muy reservados, viven en su propio mundo de pugnas sin resolver o el otro extremo de ser intimidadores, hacen que todos les presten atención a la fuerza, vociferando o reacciones inesperadas.

El comportamiento de las relaciones humanas es muy complejo, por ello el crear espacios de comunicación y de toma de decisiones minimiza el riesgo de que estos comportamientos sigan influyendo negativamente en el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Hipótesis 3: “Las PYMES familiares que sean capaces de lograr que los órganos de gobierno funcionen, tanto en el ámbito familiar como empresarial; es decir que sean eficaces en la práctica, lograrán mayores beneficios en su proceso de desarrollo y continuidad.”

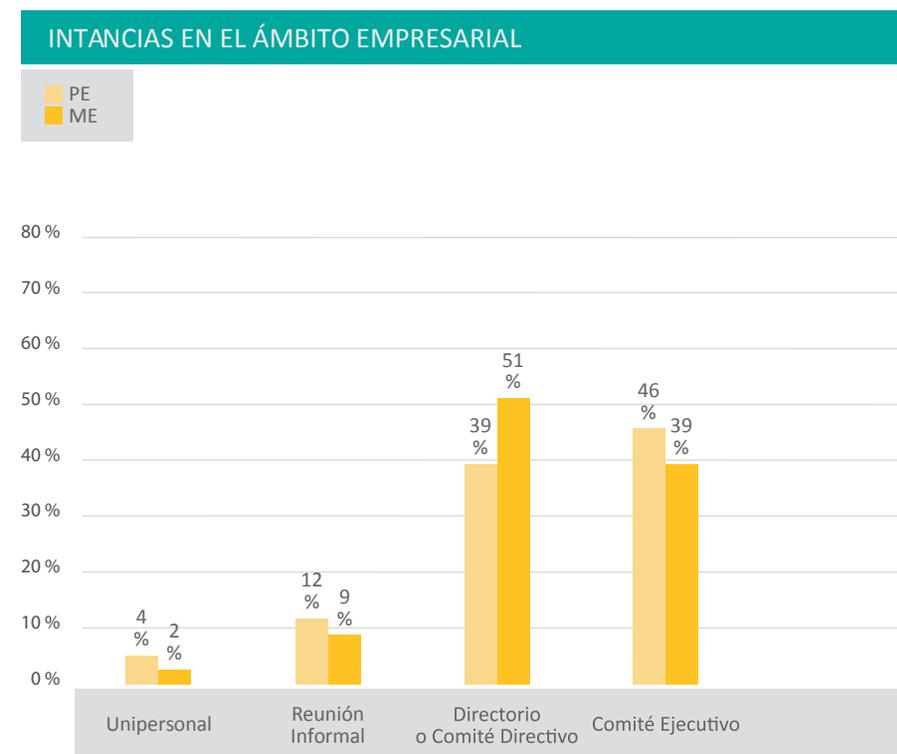
Todas las empresas familiares asistidas cuentan con una estructura de gobierno adecuada a su realidad y conocen claramente las funciones de dichos órganos, así como la importancia del rol estratégico que tienen los mismos dentro de su estructura organizacional y como los mismos correctamente utilizados pueden agregar valor al desarrollo y crecimiento de su empresa.

Pasar de una estructura informal, en la mayoría de los casos, a una estructura institucional de gobierno ha sido el mayor reto que hemos tenido con las familias empresarias. El factor clave de éxito ha sido el generar desde el inicio una relación de confianza con la familia y orientarlos a implementar estructuras adecuadas a su realidad y que estas sean efectivas.

Las empresas han logrado iniciar su proceso de profesionalización en el nivel estratégico con la instauración de órganos de gobierno y la implementación de herramientas como el protocolo familiar y el manual de gobierno corporativo que permiten crear una estructura de dirección y control acorde con la realidad de cada familia empresaria.

En el ámbito empresarial, el gráfico Nro.31 demuestra los grandes avances que hemos tenido en la formalización de estructuras empresariales más acordes con la realidad de las pequeñas y medianas empresas; la formación de Comités Directivos, como etapa de aprendizaje en el proceso, fue una decisión acertada. En algunas empresas donde la funcionalidad del Comité Directivo es eficiente no ven aún la necesidad de instaurar un Directorio colegiado. Lo importante es que el órgano funcione, consideramos que es un gran paso el hecho de que estas familias inicien de esta manera sus procesos de profesionalización porque es la mejor forma de generar confianza en el modelo, ellos mismos tienen que darse cuenta que estos espacios son necesarios para el desarrollo y crecimiento.

Gráfico N° 31



Fuente: Programa

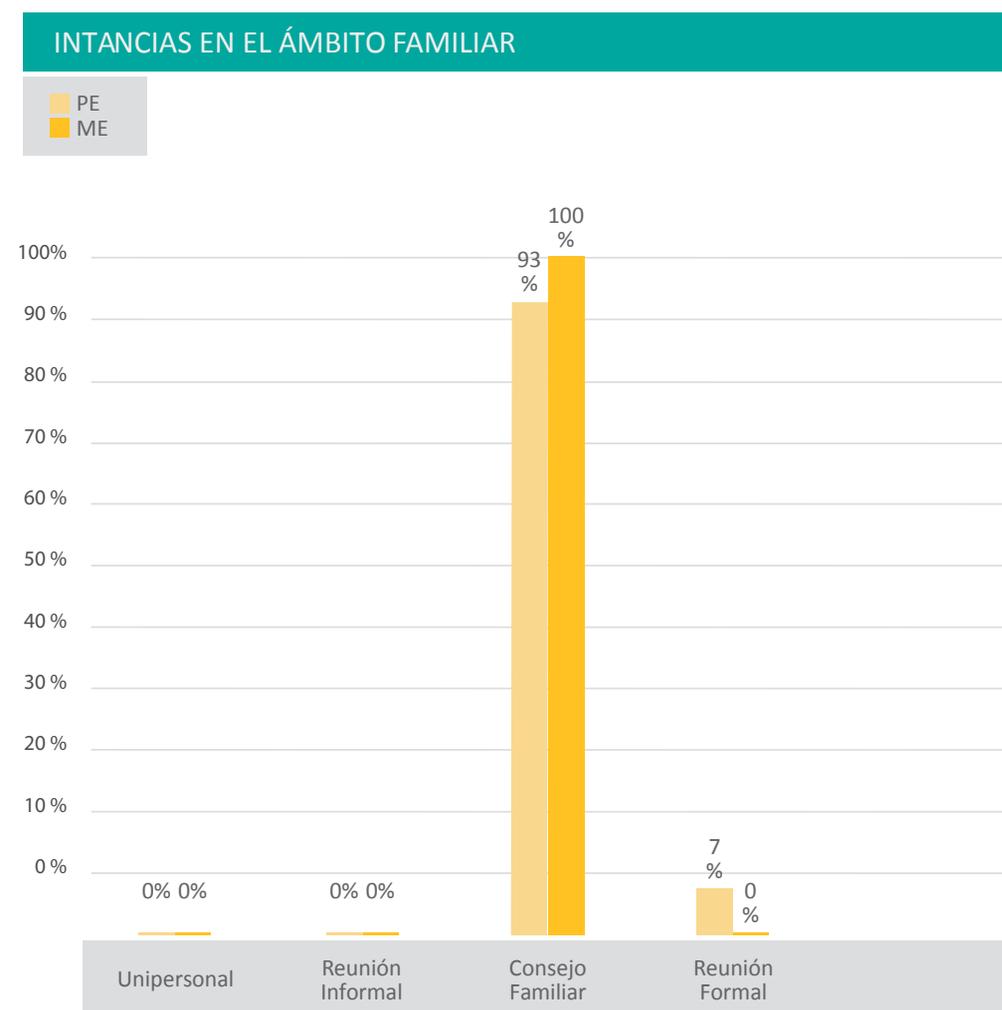
El ordenamiento en la toma de decisiones en el nivel estratégico promueve también las mejoras en el sistema de gestión, la mayoría de las empresas que han fortalecido sus esquemas de gobierno también han formalizado sus espacios de toma de decisión en “La Gerencia”, hay un mayor número de empresas que implementan Comités Ejecutivos, los estilos de liderazgo participativos obligan a generar estructuras en lo táctico y operativo.

Asimismo, más del 90% de los miembros de la familia que participan en el Directorio o Comité Directivo, han fortalecido sus capacidades estratégicas e implementan buenas prácticas de gobierno corporativo que les permite tomar mejores decisiones estratégicas.

En el ámbito familiar, los avances sin lugar a dudas han sido muy significativos, el gráfico Nro. 32, evidencia que todas las familias han formalizado sus espacios de toma de decisión, la mayoría de ellos con la instauración de un Consejo de Familia, algunas empresas de primera generación si bien no solicitaron inicialmente este servicio, como parte de la metodología del equipo consultor, promovemos la realización de reuniones formales entre los miembros propietarios para lograr los primeros acuerdos y así sentar las bases de un protocolo que conforme vaya creciendo la familia y la empresa se decidirá el mejor momento para tratarlo.

Más del 90% de las familias que tienen instaurado un Consejo de Familia son más unidas, tolerantes y comprometidas con los negocios familiares. Han mejorado las relaciones interpersonales entre los miembros, han aprendido a dialogar con claridad, aceptando las diferencias, y a tomar decisiones de manera consensuada.

Gráfico N° 32



Fuente: Programa

Como ya lo mencionamos anteriormente, la eficacia de estos órganos depende de la funcionalidad de los mismos; por el lado familiar, los primeros acuerdos en el protocolo familiar se han llevado a la práctica a través de un plan familiar que ha sido guiado en la etapa de acompañamiento al Consejo de Familia y por el lado empresarial, las decisiones estratégicas estipuladas en la actas de las sesiones del Directorio o Comité Directivo así como la evaluación de las buenas prácticas de gobierno, demuestran un gran avance del funcionamiento de dicho órgano. En muchos casos, estas decisiones empresariales han sido puestas en práctica a través de la implementación de un plan estratégico, herramienta de planificación y control que ha sido liderada y ejecutada por la Gerencia y supervisada por el Directorio.

Hipótesis 4: “Las PYMES familiares que definan un adecuado planeamiento sucesorio para afrontar la inevitable transmisión de la propiedad y de la gestión lograrán minimizar los riesgos externos y asegurar la continuidad de la organización en manos de la familia empresaria.”

El 100% de las familias empresarias que elaboraron su protocolo familiar, incluyeron políticas de sucesión de la propiedad y de la gestión. La mayoría de estas incluyeron acuerdos relacionados con: (i) las condiciones para iniciar un proceso de trasmisión de liderazgo, (ii) las etapas del proceso adecuadas a la realidad de cada familia empresaria, (iii) el retiro del fundador, (iv) requisitos en el caso de la incorporación de un líder no familiar, (v) medidas preventivas y mecanismos de protección del patrimonio familiar, entre otros.

Las políticas relacionadas con una adecuada planificación de la sucesión permitirán mitigar algunos riesgos en que se enfrentan las familias empresarias a lo largo de su crecimiento.

En el caso de la sucesión de la gestión

Todas las familias han definido un proceso de trasmisión de la gestión lo que les permite contrarrestar la crisis de la sucesión de liderazgo, estas medidas de prevención están definidas sobre la base de la etapa de crecimiento que se encuentra la familia y la empresa.

La interacción con los miembros de la familia, en los órganos de gobierno, permitió debatir acerca del estilo que es más conveniente para cada organización en los próximos 5 o 10 años tomando en consideración la visión y los principales objetivos planteados en la empresa. En la mayoría de los casos, la falta de información y de aplicación de herramientas de gestión provocó una mayor preocupación por mejorar los niveles de profesionalización en el sistema de gestión de los negocios. Comprendieron que la ayuda de un especialista en desarrollo organizacional es muy importante para guiar de manera objetiva y técnica la elaboración de un diagnóstico organizacional que permita plantear las mejoras que necesita la empresa para cumplir con estos objetivos.

Otras medidas de importancia para la sucesión de liderazgo, fueron las relacionadas con la preparación de los miembros de la familia más adecuados para ocupar posiciones de liderazgo a futuro y las condiciones para seleccionar a un profesional externo no familiar. La interacción en el Consejo de Familia ha logrado sincerar los verdaderos intereses de los miembros de familia y a darles mayor claridad de quienes serían los mejores candidatos para la sucesión.

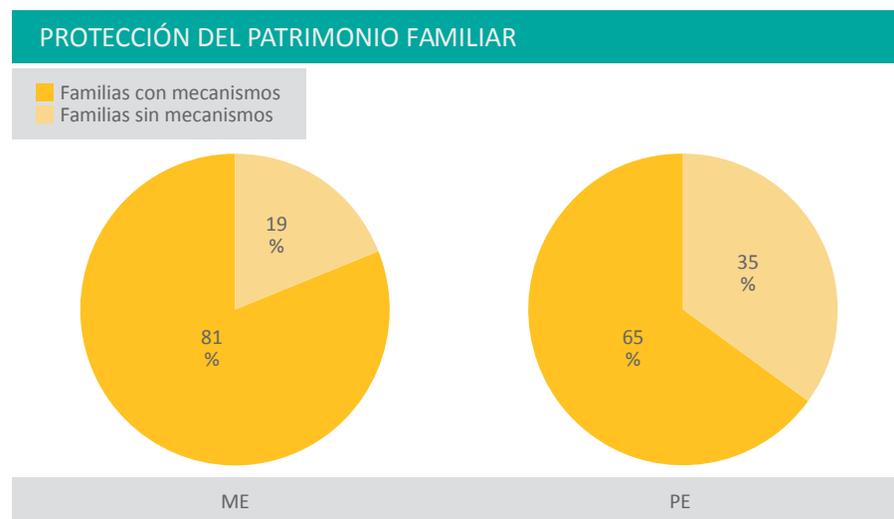
En el caso de la sucesión del patrimonio

La mayoría de las familias han definido mecanismos de protección del patrimonio familiar, lo que les permite contrarrestar algunos riesgos, como el daño patrimonial sufrido por uno de los miembros a causa de un siniestro o evento infortunio, o las controversias y conflictos que pueden originar los intereses individuales por el conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a la empresa familiar; contribuyendo así a la continuidad de la empresa familiar.

Luego de explorar con los miembros del Consejo de Familia todas las alternativas posibles de mecanismos de protección del patrimonio y determinar cuáles son los más adecuados y de interés para la familia, en el gráfico Nro. 33 se evidencia que hay un mayor número de familias con este tipo de medidas, a diferencia de la situación inicial, hay una preferencia por el “pacto de accionistas” esto se debe a que las familias buscan establecer acuerdos exigibles jurídicamente.

Por otro lado, en el régimen patrimonial del matrimonio, algunas familias optaron por establecer como medida el régimen de separación de bienes. Hubo muchas familias que discutieron sobre este tema que es sumamente sensible porque se juntan varios aspectos, los aspectos culturales, la participación de los cónyuges en el Consejo, entre otros.

Gráfico N° 33



Fuente: Programa

6.1.3 Tercer elemento: CULTURA FAMILIAR

Hipótesis 5: “Las PYMES familiares que regulen sus comportamientos disfuncionales a través de acuerdos y políticas consensuadas en el protocolo familiar, generarán mayor valor a la cultura organizacional y por ende contribuirán con el desarrollo y continuidad de la familia empresaria”.

Todas las familias que elaboraron su protocolo familiar tienen un mejor comportamiento en su organización y están mejor preparados para prevenir o menguar las crisis en el entorno familiar con un apropiado manejo de los conflictos y una comunicación efectiva entre los miembros de la familia que permite contribuir con el desarrollo, crecimiento y continuidad de la organización.

Todas las familias han construido su propia identidad como familia empresaria y han sido capaces de rescatar aquellos valores que han permitido consolidar su proyecto empresarial e interiorizar como base de la continuidad en el largo plazo.

Las empresas han sido capaces además de dotarse de un proyecto compartido que une a toda la familia, ahora comparten una gran meta que da sentido a la familia y a la empresa, que genera el orgullo de pertenencia y la motivación para seguir avanzando.

Las familias han definido roles respetando los intereses de cada miembro y se sienten más seguros de las responsabilidades que tienen en cada rol, han creado un clima de mutua confianza, respeto y comunicación y han establecido claras prioridades entre familia y empresa.

Estas prioridades se han atendido en un marco regulatorio a través de las distintas políticas que se han definido en el protocolo familiar, por la naturaleza misma del problema y la aplicabilidad de la solución, algunas medidas han sido implementadas en el entorno familiar y otras han sido elevadas al órgano empresarial para que sean discutidas y aprobadas para luego ser puestas en práctica a través de los distintos mecanismos que tiene la organización.

En el cuadro Nro. 8, presentamos las principales políticas y mecanismos utilizados para resolver los problemas disfuncionales y malas prácticas identificadas en la etapa de diagnóstico

Cuadro Nro. 8 Implementación del protocolo familiar

Práctica alineada a un Problema disfuncional	Instancias, políticas, mecanismos para resolver comportamientos disfuncionales		
	Consejo de Familia	Directorio o Comité Directivo	Gerencia
No evalúan el desempeño de los miembros de la familia	Políticas Laborales	Aprobación la política y Monitoreo el desempeño de los Gerentes	Ejecución de la política. Monitoreo del desempeño de los cargos a nivel táctico
No respetan las instancias jerárquicas dentro de la organización	Reglas de Comportamiento. Políticas organizacionales. Plan Familiar – coaching a miembros de la familia	Aprobación del Manual de Funciones	Monitoreo y supervisión de la aplicación del Manual
Las remuneraciones establecidas no son acorde al mercado	Política de remuneraciones	Aprobación de la política	Ejecución de la política
No delegan funciones especializadas en profesionales competentes	Reglas de comportamiento, política de ingreso de los profesionales	Aprobación de la política	Ejecución de la política, normas de contratación del personal
No existe trabajo en equipo	Reglas de comportamiento, Políticas de resolución de conflictos	Aprobación del Manual de funciones	Monitoreo y supervisión de la aplicación del Manual
No cumplen con los horarios establecidos	Reglas de comportamiento	Aprobación del Manual de Funciones	Ejecución de la política

Fuente: Programa

Designan miembros familiares poco capacitados para el cargo	Reglas de comportamiento, política de ingreso	Aprobación de la política	Ejecución de la política, normas de contratación del personal
No recurren a financiamiento externo	Política de inversión, política de endeudamiento	Aprobación de la política	Ejecución de la política, proyectos de inversión, reestructuración financiera
Desautorizan a miembros familiares delante de los trabajadores	Reglas de comportamiento. Plan Familiar – coaching a miembros de la familia	Aprobación del Manual de Funciones	Monitoreo y supervisión de la aplicación del Manual
No existe una buena y fluida comunicación entre los miembros en el ámbito empresarial	Reglas de comportamiento, Políticas de resolución de conflictos. Plan Familiar - coaching a miembros de la familia	Aprobación del Manual de funciones	Monitoreo y supervisión de la aplicación del Manual. Sistema de información
Utilizan activos o existen beneficios sin ninguna contraprestación	Reglas de comportamiento	Aprobación de políticas	Ejecución de la política. Monitoreo y supervisión
Distribuyen utilidades sin considerar la proyección futura del negocio	Política de dividendos y reinversión de utilidades	Aprobación de políticas	Ejecución de la política.
Contratan a miembros de la familia empresaria como proveedores en mejores condiciones que las del mercado	Reglas de comportamiento	Aprobación de políticas	Ejecución de la política. Monitoreo y supervisión

6.1.4. Validación de la Hipótesis General

“Si las Empresas Familiares introducen buenas prácticas de gobierno corporativo adecuadas a su realidad; es decir, implementan órganos de gobierno (Consejos de Familia y Directorios formales) y herramientas como protocolos familiares, que incluyan entre otras, planes de sucesión, políticas laborales, políticas de interrelación personal, políticas patrimoniales, entre otras; entonces mejorarán su nivel de desarrollo y supervivencia”.

Los resultados obtenidos en el proceso de intervención del Programa lograron el cumplimiento de los objetivos propuestos, consideramos que el “**modelo de gobierno familiar – empresarial**” propuesto e implementado para las pequeñas y medianas empresas familiares ha logrado profesionalizarlas en el nivel estratégico; es decir el sistema de gobierno de las empresas asistidas se ha fortalecido con una estructura más efectiva, respetando los intereses y las necesidades tanto en el ámbito familiar como empresarial que les ha permitido implementar estratégicas y cambios en beneficio de su crecimiento y continuidad. En otros términos, la profesionalización en el nivel estratégico ha logrado institucionalizar a la familia empresaria; darle a la familia, en la estructura de gobierno, el espacio que le corresponde y promover desde este lugar, el proceso más adecuado de transformación en beneficio del crecimiento y desarrollo de las empresas, sin perder la identidad como familia empresaria.

6.2. De la gestión del programa

Los principales logros alcanzados en el programa son:

- Más de 2,700 líderes empresariales capacitados en las principales temáticas y herramientas de dirección y control de empresas. Han participado fundadores, accionistas, directores y altos ejecutivos, representantes de más de 1,300 empresas familiares.
- 92 familias empresarias han iniciado o fortalecido sus procesos de profesionalización con la implementación de modelos de gobierno corporativo acorde con la realidad y problemática de cada familia empresaria.

- 92 familias han instaurado un “*Consejo de Familia*” donde vienen ejecutando sus políticas o decisiones a través de un “*Protocolo Familiar*”.
- 56 empresas han instaurado un “*Directorio*” o “*Comité Directivo*” donde se implementan buenas prácticas de gobierno y herramientas de planificación y control.
- 78 profesionales han fortalecido sus conocimientos y habilidades en el asesoramiento de empresas familiares, específicamente en el “*sistema de gobierno corporativo*” considerando las principales técnicas y herramientas tanto en el ámbito familiar como empresarial.
- Lanzamiento del “Centro de Desarrollo de Empresas Familiares” de la Cámara de Comercio de Lima con la finalidad de atender de manera integral la problemática y las necesidades de las empresas de propiedad familiar en el Perú con servicios de formación, consultoría e investigación adecuadas a la realidad de las pequeñas y medianas empresas y de esta manera seguir contribuyendo con el desarrollo y sostenibilidad de este sector.

6.3. Propuesta de prácticas de gobierno corporativo aplicados a la pequeña y mediana empresa

Sobre la base de la experiencia del Programa, se han definido algunas prácticas de gobierno, en especial en el ámbito familiar, que complementa muy bien los estipulados en el actual “**Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas**”, que se publicó en el diario oficial El Peruano con fecha 8 de noviembre de 2013 y que actualiza y reemplaza a los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*, establecidos por CONASEV desde el 2002.

También es importante señalar que este nuevo código, al igual que el anterior, guardan estrecha relación con los “*Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*” promovidos por la Cooperación Andina de Fomento.

El nuevo código, incluye principios en relación a la estructura de órganos: Asamblea Familiar, Consejo de Familia, Directorios y Gerencia, relacionados principalmente a aspectos generales de su conformación y funcionamiento. Así como algunas nociones del protocolo familiar.

Propuesta para la pequeña y mediana empresa familiar

Las siguientes prácticas son recomendadas por el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima:

Relacionadas con la Visión de la familia empresaria

- a. Conocer los intereses personales de los miembros de la familia empresaria.
- b. Designar a los miembros de la familia en un rol dentro de la organización que esté alineado a sus intereses personales.
- c. Participar en un proceso de discusión cada año con la finalidad de validar la visión como familia empresaria.
- d. Alinear la proyección como grupo familiar en el ámbito empresarial.

Relacionadas con el Liderazgo Personal

- a. Evaluar si el estilo de liderazgo que viene implementándose es el más adecuado para la organización en los próximos 5 años.
- b. Diseñar y evaluar un proceso de transmisión de liderazgo (sucesión de la gestión) acorde con las políticas de protocolo familiar y necesidades de crecimiento y continuidad de la organización.
- c. Promover la delegación y especialización de funciones como primera etapa del proceso de transmisión de mando de una generación a otra.

Relacionadas con el Liderazgo Organizacional

- a. Evaluar la estructura de gobierno actual periódicamente y promover estructuras más formales en donde las emociones dejen paso a la objetividad en la toma de decisiones y así promover mayores niveles de profesionalización.
- b. Instaurar un directorio o comité Directivo como principal órgano del sistema de gobierno para la toma de decisiones estratégicas sin descuidar la funcionalidad de los demás órganos.
- c. Definir evaluar el funcionamiento del directorio, así como las características personales y profesionales de sus miembros
- d. Instaurar un Consejo Familiar como espacio de reflexión, discusión y toma de decisiones a nivel familiar.
- e. Iniciar un proceso de planificación estratégica con la finalidad de fortalecer los sistemas de información y gestión en la organización que contribuyan a una mejor dirección y control de la empresa.

Relacionadas con el Liderazgo Patrimonial

- a. Diseñar un sistema de información adecuado con la finalidad de notificar a los accionistas los resultados de la empresa, así como el estado de su patrimonio.
- b. Formalizar mecanismos de protección del patrimonio familiar en común acuerdo con los miembros familiares, como pueden ser: sucesión testamentaria, contratos privados, pactos de accionistas, separación del patrimonio conyugal, fideicomisos, fundaciones de interés privado, entre otros.

Relacionadas con la Cultura Familiar y Empresarial

1. Implementar las políticas estipuladas en el Protocolo Familiar que modifican los comportamientos disfuncionales de los miembros de la familia empresaria con la finalidad de fortalecer la unidad y compromiso del grupo familiar así como fomentar la competitividad de la empresa y su continuidad.
2. Dar a conocer y resaltar permanentemente los rasgos de la cultura familiar que fortalecen la unidad y compromiso de la familia empresaria – identidad de la Familia Empresaria.
3. Evaluar y promover la mejora continua de aquellos rasgos de la cultura familiar que perjudican el normal crecimiento y desarrollo de la empresa familiar.

CAPITULO

7

CONCLUSIONES



En las PYMES familiares

1. La participación de los miembros de la familia en las empresas se concentra en la conducción y gestión de las mismas, predomina una gestión por urgencias, en su mayoría desordenadas en la toma de decisiones, no saben diferenciar entre una decisión de tipo estratégica, táctica u operativa, sistemas de información inexistentes o deficientes, entre otras características que generan problemas en su desarrollo y continuidad.
2. La mayoría de las medianas empresas presentan estilos de liderazgo participativos en la organización, en cambio la mayoría de los líderes en la pequeña son autócratas. En ambos grupos, hay un desconocimiento del estilo de liderazgo que es más conveniente para la organización y que contribuya con el crecimiento y la continuidad de las empresas.
3. La mayoría no cuenta con planes sucesorios (tanto de la propiedad como de la gestión), ni conocen acerca de los mecanismos de protección de patrimonio familiar más adecuados a su realidad.
4. Se identifican estructuras de gobierno básicas o informales que no contribuyen al desarrollo y la continuidad de las organizaciones, les es difícil evolucionar hacia una estructura de gobierno corporativo, situación que se agrava con la informalidad, el desorden y la falta de información que por lo generan acompañan a estos niveles de desarrollo organizacional.
5. Las familias propietarias no cuentan con instrumentos que regulen los comportamientos disfuncionales y los conflictos familiares que se originan en el ámbito familiar y que están perjudicando el crecimiento y la continuidad de los negocios.

El modelo de gobierno familiar – empresarial propuesto

6. Permite implementar una estructura de gobierno corporativo más efectiva para las PYMES, ya que no solamente promueve la toma de decisiones estratégicas de manera objetiva y consensuada en beneficio de un crecimiento y continuidad de los negocios, sino además fortalece la unidad y compromiso de los miembros de la familia, manteniendo la identidad de la familia empresaria.
7. A través del protocolo familiar, logra establecer un marco regulatorio que permite que los miembros de la familia tengan un mejor comportamiento en su organización y que estén mejor preparados para prevenir o menguar las crisis en el entorno familiar con un apropiado manejo de los conflictos y una comunicación efectiva entre sus miembros.
8. Cada empresa presentan características específicas que las hacen particulares, por lo tanto no existe un modelo único para abordar el proceso de transformación, cada familia tiene que definir su propia estrategia para lograr el modelo que más se adapte a su realidad, influye la cultura familiar, el número de accionistas, las relaciones interpersonales y de convivencia entre los miembros, entre otros.

CAPITULO

8

FORMACIÓN DE CONSULTORES EN GOBIERNO CORPORATIVO



El gran reto para las PYMES familiares es lograr tener un sistema de gobierno corporativo efectivo; es decir definir una estrategia para lograr la tan ansiada profesionalización en el nivel estratégico. Para lograrlo les recomendamos lo siguiente:

1. Concentrarse en instaurar adecuadamente los principales órganos de gobierno que por la experiencia gozan de un elevado nivel de aceptación entre las empresas: El Consejo de Familia y el Directorio o Comité Directivo, sin dejar de atender los que ya están formalizados, la Junta General de Accionistas y Gerencia.
2. Lograr que estos órganos sean efectivos, es decir que funcionen. Que sean espacios de toma de decisión formales, respetados y puestos en práctica.
3. Implementar herramientas de dirección y control tanto en el ámbito familiar como empresarial. En el ámbito familiar: el protocolo, y en el ámbito empresarial: el manual de gobierno corporativo adecuado para pequeñas y medianas empresas familiares, así como un sistema de información que permita fortalecer la toma de decisiones en ambos ámbitos.
4. Evaluar constantemente el nivel de profesionalización en el nivel estratégico para plantearse nuevos retos, en ambos ámbitos. Si iniciaron con un Comité Directivo evaluar la instauración de un Directorio que puede implicar un cambio en la forma societaria, la incorporación de directores externos que implique acentuar nuevas prácticas de gobierno corporativo, la instauración de una Asamblea Familiar, entre otras.
5. El modelo de profesionalización tiene que tener un enfoque integral, no sólo orientarse al sistema de gobernanza de una organización sino también al sistema de gestión. La transformación en el nivel estratégico obliga a realizar cambios en la gestión, por ello el modelo debe ser capaz de promover un proceso de constante innovación, su ámbito de acción debe abarcar los niveles, estratégico, táctico y operativo.



CAPITULO

9

LECCIONES APRENDIDAS



En esta sección se presentan las principales lecciones aprendidas del proceso y de los resultados de la intervención del Programa.

Etapa 1: Captación y selección de las pequeñas y medianas empresas

1. Para el logro de una mayor asistencia de participantes en los eventos de sensibilización, los temas a tratar por los expositores deben ser variadas para mantener el interés en las familias.
2. Invitar a los eventos a diferentes expositores, nacionales y extranjeros que le den mayor nivel profesional e institucional. Así como empresas familiares que han pasado por el proceso y pueden dar su testimonio. Es un elemento muy sensibilizador.
3. La primera reunión entre la familia y el equipo consultor es sumamente importante. La relación de confianza empieza con el primer contacto. Es importante que el equipo consultor vaya preparado a esta reunión con información general de la empresa y utilice herramientas como el autodiagnóstico para lograr una mayor interiorización con los participantes, al mismo tiempo dar la señal de un servicio personalizado.
4. La presencia de todos los miembros de la familia involucrada en los negocios es lo más indicado para lograr una mayor efectividad en la primera reunión; sin embargo, no es posible realizar la reunión sin la presencia de los fundadores y de los familiares que ocupan cargos de liderazgo en la organización.

Etapa 2: Inducción y preparación

1. La capacitación es un elemento clave para el proceso de intervención ya que la mayoría de empresarios tienen poco conocimientos de gobierno corporativo y, si lo han escuchado antes, muchas veces no han tenido la experiencia de compartirla con toda su familia.
2. La capacitación teórica – práctica es la más adecuada, esto implica la realización de una serie de dinámicas con la participación de toda la familia involucrada en los negocios.

Etapa 3: Indagación

1. Entrevistar individualmente a todo el grupo familiar involucrado en los negocios de la familia y a algunos ejecutivos no familiares que ocupan cargos gerenciales ayuda a definir con mayor claridad la dinámica familiar y aspectos de la cultura organizacional. Si la empresa cuenta con Directores, también entrevistar a todos. Además es indispensable el uso de herramientas, como un “balotario de preguntas” en las entrevistas, ayuda a tener un orden en la conversación con cada miembro y luego facilita el análisis.

Etapa 4: Diagnóstico

1. No es necesario hacer un diagnóstico organizacional a profundidad en esta etapa, sólo rescatar lo concerniente a la estructura de gobierno actual e identificar las prácticas que rigen su cultura familiar y organizacional considerando las variables del modelo.

Etapa 5: Fortalecimiento de las relaciones interpersonales

1. No es posible iniciar un proceso de transformación en el sistema de gobierno si es que los miembros de la familia presentan niveles de convivencia en el estado “conflictivo” o “crisis”. En estos casos, es prudente reprogramar el plan de trabajo e iniciar un proceso de fortalecimiento de las relaciones interpersonales con el grupo familia.

Etapa 6: Debate y consenso

1. Es mejor postergar la sesión de Consejo de Familia cuando uno o dos miembros no pueden participar, la asistencia en estas sesiones son obligatorias. La participación de un miembro en las sesiones de Consejo de Familia de manera virtual, no es efectiva. En estas reuniones se necesita ver comportamientos, no sólo escucharlos sino ver sus expresiones, sus reacciones, el lenguaje corporal comunica más.
2. El estilo de liderazgo apropiado para la organización dependerá del nivel de desarrollo organizacional que necesita para lograr los objetivos de crecimiento y continuidad, además de respetar los acuerdos y aspectos de la cultura familiar. No se puede afirmar que un estilo es bueno o malo sin analizar los antecedentes en el entorno familiar y las expectativas de desarrollo y crecimiento de la empresa.

3. Para estructurar el gobierno empresarial, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas necesitan empezar con una etapa de aprendizaje, los Comités Directivos son la respuesta más acertada para luego ir incorporando la participación de terceros y al final la instauración de un órgano colegiado con la funcionalidad estratégica que debe tener según las necesidades de la organización.
4. El protocolo no es lo más importante en la estructuración de un modelo de gobierno, sino que los órganos de gobierno funcionen, es decir que sean efectivos, que cumplan las funciones principales, dirigir y controlar.

Etapa 7: Formulación del protocolo Familiar

1. Las familias empresarias debe definir un adecuado planeamiento sucesorio que permita saber qué acciones tomar para afrontar la inevitable transmisión de la propiedad o de la gestión.
2. El planeamiento sucesorio, uno de los temas más relevantes para la continuidad de la familia empresaria, puede tratarse de manera independiente al Protocolo. Sin embargo, incluirlo como temática dentro de la estructura del Protocolo Familiar le da un mayor formalismo y genera mayor compromiso por parte de la familia empresaria.
3. Si bien algunas familias no pueden estar interesadas aún en el proceso de transmisión de liderazgo (sucesión de la gestión), por la antigüedad de la empresa o las edades de los fundadores, es importante tener conocimiento de los pasos que se tienen que dar cuando llegue el momento apropiado. La preparación es un proceso largo y que implica muchos cambios.
4. Dar a conocer todas las posibilidades que existen acerca de los mecanismos de protección del patrimonio familiar asegura que la familia decida la mejor alternativa, el hecho de considerarlo en agenda del Consejo de Familia asegura la discusión por todos los miembros y genera una mayor consciencia de los beneficios para la familia empresaria.

Etapa 8: Acompañamiento a los Órganos de Gobierno

1. Lo más importante no es tener el protocolo firmado por toda la familia, sino que debe estar interiorizado y debe ser un “documento vivo”, puesto en práctica a través del Consejo de Familia.
2. Es necesario que la familia decida el alcance jurídico que van a tener los acuerdos del Protocolo, de esta manera se vuelve en una herramienta eficaz, es decir, que sea capaz de lograr el efecto que se desea. Puede ser pactos con fuerza moral, con fuerza contractual simple o con eficacia frente a terceros.

Etapa 9: Formulación e implementación del Plan Estratégico

1. El sistema de gobierno familiar - empresarial obliga a fortalecer los sistemas de gestión empresarial con herramientas de gestión, como el planeamiento estratégico, que permitan promover un clima de constante innovación y generar propuestas de valor al mercado y de lograr obtener los resultados esperados, de esta manera asegura el despliegue de las decisiones estratégicas tomadas en los órganos de gobierno.

Otras lecciones aprendidas en la evaluación final del programa:

1. Iniciar la implementación de una metodología innovadora en el mercado a través de la contratación de firmas consultoras con experiencia en el tema garantiza un servicio de calidad y que las empresas reciban un pronto beneficio.

Es una excelente iniciativa permitir a los profesionales en formación que acompañen a las firmas consultoras con experiencia (o a los consultores líderes con experiencia) en el proceso de implementación de sistemas de gobierno corporativo en empresas, ya que eso les permite la aplicación inmediata de los conocimientos adquiridos, y aprender viendo cómo trabajan los expertos. Los consultores en formación, al menos en su primera implementación, requieren un seguimiento cercano para respetar la metodología y evitar desviaciones.

2. Es necesario realizar una adecuada selección de los consultores a ser capacitados, Edado que para establecer nuevas herramientas de gobierno y liderar el proceso de conformación de un protocolo familiar, es necesario trabajar con las máximas autoridades de la empresa y tocar temas muy sensibles a ésta y a sus directivos. Por ello, los consultores que realicen esta tarea deben ser profesionales con suficiente experiencia en el trabajo con Pymes.
3. En proyectos donde se ofrecen nuevas herramientas, desconocidas en el mercado local, resulta importante y necesario promover el proyecto por más de un medio de comunicación para difundir los beneficios de este tipo de asesoría. La venta de intangibles resulta difícil, cuando se trata de resultados desconocidos en el mercado. Para ello se debe premiar a los primeros empresarios que participan del proceso, e incrementar el aporte de aquellos que se sumen cuando ya existen casos de éxito.
4. La comunicación de los beneficios del proyecto que realizan los empresarios atendidos, es el medio de difusión más efectivo, ya que el “boca en boca” entre empresarios genera confianza e interés.

CASOS

Los siguientes casos abordan una problemática muy particular identificada en la etapa de diagnóstico de cada proceso de intervención; en cada caso hay una reseña de la empresa detallando los momentos importantes y anecdóticos de cada familia empresaria, luego se identifica una de las problemáticas principales en el aspecto de gobierno corporativo y sobre la base de ello se describe la solución implementada por el equipo consultor; al final de cada caso se presentan lecciones aprendidas y recomendaciones.

Las familias empresarias que intervinieron, en dos de los cuatro casos, estuvieron de acuerdo en apoyarnos con la utilización de su información para el desarrollo de los casos, previa autorización y consentimiento de la familia; en los otros dos si bien han sido casos reales de intervención respetamos la confidencialidad de los nombres tanto de los familiares como de la empresa.

CASO 1: SUCESIÓN - Planificando la sucesión del liderazgo empresarial

Elaborado por Campoverde Consultores Asociados S.A.C.

1. RESEÑA DE LA EMPRESA

Industria Maderera del Perú S.A.C. es una empresa dedicada a la industrialización y comercio de artículos de madera para la construcción, minería y la industria en general, tiene 69 años de constituida desde que el actual Gerente General participó con su padre en el negocio maderero. La organización actual data desde 1995, es decir bajo la propiedad y el control total de la actual familia empresaria.

Actualmente la familia se encuentra en convivencia generacional entre la segunda y la tercera generación. La primera generación estuvo conformada por el padre y el tío (tío abuelo fundador del negocio) del actual líder familiar. La segunda generación está compuesta por el sobrino del fundador y su esposa; quienes ambos trabajaron desde que la empresa renace bajo el liderazgo del actual líder familiar.

La 3ra generación está compuesta por los 3 hijos del matrimonio, cuyas edades están entre los 32 y los 43 años. Los hijos – dos mujeres y un varón - están casados, y todos ellos tienen hijos, por lo que existe ya una cuarta generación (aun en edad joven e infantil). La empresa actualmente es de propiedad principalmente del líder fundador con su esposa; y con dos de sus hijas, las que tienen el 1% de la empresa cada una (se trata de 2 empresas y en ambas el 99% lo tienen los padres y el 1% la hija) Actualmente el hijo mayor no posee acciones pero contribuye directamente desde el Directorio, e incluso en un rol de asesoría directa en los aspectos de la organización y el negocio.

Respecto de la participación de los hijos, ellos vienen participando como Directores.

Los hijos son todos profesionales que además han trabajado o actualmente trabajan en importantes empresas de alto perfil profesional.

Su perfil como directores familiares fue inmediatamente aprobado por el equipo consultor ya que era evidente que dicho grado de experiencia y formación académica y profesional, les permitiría a todos ellos realizar una estupenda contribución desde dicho órgano de gobierno.

El padre ocupa el cargo de Gerente General y también es Presidente del Directorio de la empresa. La madre también participa de los Directorios en calidad de invitada, pero su rol principal está en las sesiones del Consejo Familiar. Ni la madre ni los hijos laboran en la empresa. Su participación se da básicamente desde una posición de Directores.

La relación con la actividad maderera data desde 1945, año en el que el tío del actual líder familiar instaló en el Callao la primera fábrica de triplay del Perú. Siendo oficial de la fuerza aérea y estando capacitándose para regresar como instructor de cadetes en Italia,

visitó una fábrica de triplay, producto que aquí no se fabricaba, y se propuso instalar una en el país.

Por falta de capital y facilidades de crédito propias de la época y su gran afición y habilidad por la mecánica es que decide fabricar varias de las máquinas principales del negocio, convirtiéndose esa acción en una de las más sorprendentes que se recuerde del fundador. Esta visión se frustró cuando en el año 50 fallece. El padre del actual líder familiar trató por muchos años de sacar adelante la empresa, pero fue difícil. A partir de 1963, entraron fábricas modernas que se instalaron en Pucallpa para producir un tipo de triplay más barato y corriente. La familia empresaria trabajaba en cambio en madera de Cedro.

En 1963, próximo a jubilarse, le ofrecen al padre del Líder familiar el 50% del accionariado de una pequeña empresa maderera en La Victoria. Este accionariado fue adquirido entre cuatro personas. El abuelo (padre del actual líder familiar) con 27%, un amigo cercano de la familia con 16%, el hermano del actual líder familiar 3% y el actual líder familiar con 4%. Alrededor del año 1970 el líder familiar empezó a trabajar en la empresa maderera, negociando en ese momento la compra de algo más de acciones a los socios de ese momento, alcanzando el 11% de las acciones.

Corría 1972 cuando los socios manifestaron no desear hacer más inversiones para crecer. El negocio marchaba bien, era la época del gobierno militar (1968) al no vislumbrar futuro el líder familiar decide dedicarse a los estudios con el objeto de estar más preparado y conseguir otras posibilidades de trabajo. Optó por un postgrado de Administración, acción que le permitió, posteriormente al regresar, no sin antes haber trabajado en dos empresas particulares, volcar en la maderera todas esas experiencias y conocimientos adquiridos. En 1975 regresó formalmente a la empresa maderera.

Hasta ese momento había llegado a adquirir el 23% de las acciones de la empresa, luego heredó de sus padres el 5.4% y posteriormente negoció la compra de más acciones heredadas por 3 de los hermanos, alcanzando un total de 44.6%. En 1976, se enferma gravemente el socio, reemplazándolo su hijo de 18 años de edad. Los próximos 20 años se trabajó intensamente, haciéndose el líder familiar cargo de la empresa en todos sus aspectos: ventas, producción, personal, activos, etc.

Asimismo incursionaron con inversiones en otras empresas en la selva: un aserradero, un negocio de recuperación de desperdicios, una pequeña tienda de productos de regalos hechos de madera, exportaciones de madera Caoba en bruto al Japón, un nido de educación inicial etc.

En 1980 decidieron adquirir un terreno en el distrito de Villa El Salvador, convirtiendo a la maderera en la primera empresa en instalarse en este nuevo parque industrial. Desde este local clasificaban y preparaban los despachos de exportación de madera. Los esfuerzos empresariales fueron incansables hasta 1987, año en que la economía en el país se paralizó, pasando una etapa desmoralizadora. Todos los esfuerzos de tantos años ya no tenían valor. Además esta crisis económica comenzó a socavar las bases de una sociedad empresarial de casi 30 años de satisfacciones.

En esa época el socio decidió migrar al Ecuador a buscar un mejor futuro para él y su familia. En 1995 y estando a cargo de la gerencia general y de la presidencia del directorio,

los socios compraron el 5.4% de las acciones de la hermana; y pasaron a tener el 55.4%, imponiendo la separación de la sociedad. La nueva empresa, pero ya con el 100 % del negocio quedó sin marca, sin capital, sin stock, sin crédito bancario, sin clientes; pero con gran parte del local ubicado en Villa El Salvador. Cuando se presentó la necesidad de un crédito, el banco de siempre les dijo que no les podían dar los créditos porque eran una empresa nueva, sin balances financieros, sin historia, etc. Igual sucedió con algunos clientes que no me permitieron registrarlos como proveedores por no tener informes financieros.

La familia tuvo que vender su casa, para poder obtener capital, también tuvo que decidir la estrategia de trabajo y poco a poco se logró salir adelante. Hoy se cuenta con un local propio y modernas instalaciones, se ha formado un equipo de trabajo eficiente y comprometido, tienen una reputación ganada, una marca con valor, buenas relaciones con los bancos, crédito con proveedores nacionales y extranjeros, renuevan equipos constantemente, han ampliado la capacidad de la planta, se han reiniciado las importaciones y las exportaciones, capacitan constantemente al personal, su producción se ha tecnificado, están generando más puestos de trabajo, etc. Hoy tienen total independencia en el manejo con el 100% de las acciones en propiedad de la familia, lo que les ha permitido tomar mejores decisiones. A diferencia de 1986, tienen grandes perspectivas de seguir haciendo negocios y creciendo. En el año 2006 fue premiada por Asociación de Exportadores del Perú con el Premio a la empresa del sector de exportación con mayor valor agregado, se estaban exportando puertas preparadas contra huracanes a los EEUU. En el 2008 recibió el Premio Presidencia de la República al Emprendimiento, Esfuerzo y Desarrollo empresarial de la Micro y Pequeña Empresa – MYPE vía el Ministerio de Trabajo con el auspicio del Banco de Crédito y ESAN.

Ser una empresa reconocida internacionalmente por su capacidad para brindar soluciones con productos derivados del recurso maderero. Alcanzar los más altos ratios de rentabilidad, orden y eficiencia posibles, así como también mantener y robustecer el prestigio de la marca que se ha ganado hasta la fecha. Promover la obtención de una empresa con prácticas de gestión modernas y vigentes, que permitan mejorar sus procesos, operaciones y en general en la conducción del negocio.

Visión como familia empresaria

Propiciar la participación laboral de la familia. Con la idea de que el control y la dirección del negocio permanezca siempre en manos de los familia, quienes puedan encontrar en la empresa un espacio laboral no solo de acceso a beneficios económicos o materiales, sino también para una realización profesional plena.

Estilo de liderazgo personal del actual Gerente General

Es de carácter participativo y decisor a la vez. Sus atributos de liderazgo están basados en el conocimiento del negocio, en la ética con la que dirige sus operaciones, y en el alto sentido humano que se expresa en el trato a los colaboradores. El área de oportunidad podría darse en su capacidad para empoderar a sus hijos y/o profesionales externos en diferentes roles al suyo, un motivo - entre otros - por el cual sus hijos han optado por no

trabajar en la empresa, sino en buscar realizarse profesionalmente en otras empresas. En cuanto al reconocimiento de su liderazgo, podemos afirmar que es pleno y real. Ejerce un claro liderazgo presencial, de carácter, correcto, orientado al cliente y con vocación por el trabajo y la responsabilidad; todas ellas características y valores que busca proyectar en la empresa.

Aspectos del liderazgo organizacional.

A nivel del impacto en la organización se ha podido constatar un alto grado de lealtad de los colaboradores hacia la empresa.

Aspectos del liderazgo patrimonial.

Existe el acuerdo expresado en el protocolo de hacer una repartición de las acciones hacia los hijos en similar proporción. Estas decisiones se tomarán en el futuro durante las sesiones de Consejo Familiar.

Rasgos característicos de la cultura familiar

Se trata sin duda de una familia con perfil profesional que influye de manera positiva hacia a empresa. Los hijos, en diferentes momentos se han acercado a contribuir con la gestión del negocio intentando sistematizar, ordenar, planificar, registrar, organizar, es decir intentar mejorar la gestión del negocio y de sus operaciones. A nivel de áreas de oportunidad, básicamente proponemos el hecho de incrementar esta participación y ordenar la experiencia de la misma, cosa que se viene haciendo a partir de la instalación de los órganos de gobierno. Antes el acercamiento era espontáneo, reactivo, poco planificado, cuando se necesitaba por alguna urgencia, y cada quien se acercaba para aportar con sus conocimientos y experiencia, siempre con la mejor voluntad y disposición. Hoy sin embargo, la estructura del Consejo Familiar y del Directorio ha permitido ordenar esta forma de contribuir y acercarse a la empresa por parte de los hijos, sin que ello afecte su propio desarrollo profesional en las empresas en donde vienen trabajando. Uno de los hijos vive y trabaja en los Estados Unidos de América desde hace aproximadamente 20 años.

Rasgos más importantes que caracterizan el nivel de desarrollo organizacional de la empresa

Cultura Organizacional, las principales características de la empresa son: 1) seriedad en el sentido de profesionalismo y de cumplimiento de lo ofrecido; 2) orientación al Cliente, manifestada en la preocupación por entender y satisfacer las necesidades de todos los clientes, sean grandes o pequeños; 3) actuación ética, con los proveedores, clientes, personal y la sociedad 4); responsabilidad social y ambiental; 5) respecto a la palabra empeñada y a los trabajadores.

El Liderazgo, está sustentado en el conocimiento del negocio y del mercado, en la visión

del negocio a largo plazo y en el trato humano al colaborador de la empresa.

Operativamente, la empresa mantiene niveles adecuados de stock, tiene capacidad para desarrollar nuevos productos, flexibilidad en el proceso de producción, maquinaria en buenas condiciones.

Comercialmente, los clientes son leales, de varios años de relación, y existe una imagen de cumplimiento y seriedad con ellos.

Financieramente, la empresa se encuentra al día en todos sus pagos y obligaciones con empleados, impuestos y proveedores; sin deudas atrasadas, con una excelente relación con los bancos, con acceso a líneas créditos y con un patrimonio 100% pagado y de propiedad total de la familia.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La situación familia-empresa identificada al inicio del proyecto

Encontramos a una familia empresaria que pese a sus anteriores iniciativas, no había logrado ordenarse lo suficiente para aportar como equipo familiar al negocio. Ello generaba diversas situaciones negativas que terminaban por desmotivar a los familiares para la toma de iniciativas, de acercarse al negocio, de aportar con ideas, etc. En todas las primeras sesiones se podía constatar las diferencias de opinión que existían prácticamente entre todos los miembros de la familia. En más de una ocasión, el padre y alguno de los hijos(as) comentó que tal vez lo mejor sería vender el negocio. Asimismo, nos comentaron de la costumbre de abordar temas del negocio en momentos o espacios familiares, lo cual contribuía a desanimar la participación de los hijos en la gestión y el desarrollo de la empresa.

El desafío para la familia

Gracias a la iniciativa de la familia impulsada por el padre, y contando con el respaldo de la esposa e hijos para activar un sistema de gobierno familiar, se les planteó la elaboración de un protocolo que conlleve la generación de acuerdos sobre temas de interés familiar y de dirección empresarial sobre los cuales nunca antes se habían logrado poner de acuerdo; tal vez porque tampoco tuvieron la facilidad de contar con una guía estructurada de temáticas o capítulos que les ayude a generar los espacios para identificar los puntos de concordia que generen los puentes para arribar a dichos acuerdos.

Otro desafío fue el de participar abiertamente en el proceso de diagnóstico familia-empresa, el cual fue rico en información y que al compartirse con ellos, se pudo ir validando

una serie de circunstancias que de alguna manera los involucraba a todos ellos, especialmente al padre, ya que era y es, el líder familiar y empresarial. Un tercer desafío fue el de encontrar un espacio atractivo y funcional para que los hijos se acercaran nuevamente al negocio, sin tener que dejar de lado sus empleos actuales y/o proyectos de vida personal, familiar y profesional. Finalmente, el cuarto desafío fue el de planear la sucesión o relevo directivo. En este tema, que constituye el foco de atención de este caso, se encontró una salida en los acuerdos del protocolo familiar y es, desde nuestro punto de vista, viene dando a la familia, el propósito de continuidad generacional, con los hijos como Directores de la empresa. Consideramos que la temprana identificación de esta fórmula es la que permitió no solo continuar con el proceso de consultoría, sino que además estamos seguros que permitirá que la empresa viva un proceso de relevo generacional ordenado y planificado.

Consecuencias

A pesar de encontrar a una familia con muchos deseos de lograr que su empresa prosiga su camino en armonía familiar, distinguimos probables consecuencias derivadas de los problemas que estaban en el terreno de las relaciones un tanto afectadas, pero sin llegar a extremos. Entre ellos, sensaciones de cansancio de reuniones en donde se repetía siempre lo mismo, con argumentos ya escuchados por enésima vez, por discusiones que se daban en espacios equivocados, en momentos poco apropiados y tampoco planificados; y todo ello generando la tentativa de vender el negocio y /o traspasar las acciones a los empleados.

3. LA SOLUCIÓN FAMILIAR

La búsqueda de la solución fue conjunta. Apreciamos y reconocemos la participación y convicción de toda la familia y el empeño puesto en buscar acuerdos para lograr soluciones que satisfagan a todos. Al comienzo se dio tiempo extra a las entrevistas iniciales, a las sesiones de contrastación de los resultados, revisando uno a uno todos los hallazgos encontrados en el proceso de diagnosticar con la familia. Esta acción fue importante no solo porque proporcionó información valiosa y relevante al consultor, sino que el hecho de compartirla con la familia en tres o cuatro sesiones, los sensibilizó aún más respecto del reto y los desafíos a enfrentar como familia empresaria.

En un segundo momento, cuando se acepta el diagnóstico, y se da inicio al Consejo Familiar para elaborar el protocolo familiar, una de las acciones que ayudó a la generación de los acuerdos, fue la definición de los roles previos al trabajo, en cuanto a lo que le compete al consultor como lo que le compete a los familiares.

En ese sentido, se aclaró que el consultor no tiene siempre las soluciones, sino que es un facilitador del proceso de exploración, y que son los familiares quienes tienen la tarea de encontrar la solución. Esto nos llevó a sesiones en donde los familiares conversaban y el equipo consultor escuchaba, haciendo preguntas, y en general facilitando el diálogo en el proceso de búsqueda de los acuerdos.

Un tercer aspecto relevante fue la guía sugerida del protocolo familiar, la cual generó una invitación a elaborar acuerdos para asegurar la perpetuidad del negocio, ordenar la participación de los hijos y reforzar las estructuras de gobierno de empresa como familia. Este debate abordó temáticas de sucesión patrimonial, relevo directivo y gerencial, visión de futuro, requisitos para trabajar en la empresa, requisitos para ser nombrado director, beneficios esperados, etc.

Podemos mencionar que éste ha sido un proceso exitoso debido a que, si en una primera etapa inicial los hijos no querían participar, o no sabían cómo hacerlo, o ya estaban cansados de hacerlo; el proceso les proporcionó los instrumentos y mecanismos adecuados para generar los espacios adecuados – mediante los órganos de gobierno – y así lograr que se hayan generado hasta seis sesiones de Directorio, haber elaborado un plan estratégico, haber realizado cerca de una docena de sesiones de Consejo Familiar; todo lo cual ha contribuido con mejorar la forma de generar mayores y mejores posibilidades de realización empresarial y familiar. Inclusive el hijo que vive en el extranjero ya ha venido a Lima en dos ocasiones para aplicar sus conocimientos empresariales a la gestión de la empresa. Hoy se cuenta hoy con objetivos definidos, con una estructura orgánica idónea, una manual de funciones y un cuadro de descripción de perfiles para todas sus posiciones.

Principales cambios positivos

- ✓ Se ha pasado de tener reuniones informales a sesiones estructuradas con temas pre-agendados.
- ✓ Notamos una disminución en la cantidad y del calibre de momentos de conflicto en las sesiones.
- ✓ El líder familiar considera adecuado que los hijos sean directores en vez de que trabajen allí.
- ✓ Se ha considerado como factible contratar a futuro a un gerente general que sea un tercero. Actualmente se ha nombrado a un antiguo colaborador como gerente adjunto.
- ✓ Hoy el proceso de sucesión es una realidad. Se trata de un relevo directivo familiar, no gerencial. El relevo directo familiar permite una mayor convivencia generacional, ya que integra a los miembros de la familia en aspectos estratégicos y los abstrae del terreno cotidiano de la gestión, muchas veces propiciador de conflictos en el fondo intrascendentes. Prevemos un gran futuro para esta empresa familiar, que ya cuenta con sus mecanismos de dirección y control implementados

4. LECCIONES APRENDIDAS

La escasa claridad respecto al futuro de la empresa y un ambiente conflictivo en el grupo familiar puede generar diversas situaciones negativas que muchas veces terminan por cansar a los familiares y dejar de tomar iniciativas o de aportar con ideas; al extremo, en este caso, de pensar por momentos que lo mejor es vender la empresa y dar fin al proyecto de empresa familiar. Inclusive puede ser un pensamiento generalizado en toda la familia

Alentar a la familia a buscar aquel rol que podría hacer que su participación en dichos órganos de gobierno sea factibles y cercanos a la empresa, sin que ello signifique renunciar a sus actuales empleos. Se les ayudó a reconocer los beneficios de ser accionista, y de actuar como Director de la empresa. Se recalcó el deseo del líder familiar de impulsar la perpetuidad del negocio familiar y de las proyecciones que podrían significar para los nietos de la cuarta generación.

LA RECOMENDACIÓN: Después de experimentar un proceso de mejora en el relacionamiento y ordenar la participación de los miembros en la empresa con una estructura de gobierno que funciona, el proceso de sucesión directivo encaminado debe fortalecerse con la participación de profesionales externos que aporten en la toma de decisión. Consideramos que es momento de iniciar una exploración a nivel de consejo familiar para invitar algún director no familiar, y en un segundo momento - más adelante - podrá darse el paso de buscar al gerente general externo.

CASO 2: LIDERAZGO FEMENINO - Participativo y decisora final

Elaborado por Julia Velarde Sussoni(*)

1. RESEÑA DE LA EMPRESA

La empresa

La historia empieza en 1989 en El Callao, en el seno de un matrimonio recién constituido por Jorge Pérez Revolledo y Margarita Turco Candiotti, cuando el país pasaba por una crisis económica muy fuerte, lo que impulsó a los cónyuges a buscar la independencia laboral para mejorar la economía familiar. No contaban con capital, solo con conocimientos y experiencia de trabajo en el sector metalmeccánico acumulada a través de los años por Jorge; así como las habilidades de un matrimonio emprendedor. En 1996, luego de siete años de esfuerzo y trabajo, accedieron a un préstamo en la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para la pequeña empresa que fue utilizado para adquirir la primera Máquina un Torno Universal y los llevó a soñar también con el local propio.

No es sino hasta el año 2000, después de pasar situaciones económicas difíciles y luego recuperarse, que se constituye la empresa **TALLERES LAMPERT SAC**, cuyo nombre representa las iniciales de los tres hijos (Lucero, Adriana y Martín) y los apellidos de la familia (Pérez Turco) consolidando así la familia y la empresa. La empresa inicia sus actividades en el año 2001 en El Callao, en el soñado local propio, con maquinaria propia así como con una gama de herramientas de precisión y con personal calificado que les da la solidez para atender a clientes de primer nivel, vinculados al sector portuario, pesquero, minero e industrial. Después en el año 2,008 adquirieron la primera unidad de transporte para entregar sus productos y servicios y, en el año 2,012 adquirieron la primera máquina CNC para dar un mejor servicio con la rapidez y calidad esperada.

La familia empresaria

La familia empresaria está conformada por la Sra. Margarita Turco Candiotti (madre y fundadora), de profesión químico farmacéutica y es la gerente general; el Sr. Jorge Pérez Revolledo (padre y fundador), es el gerente técnico; y los tres hijos Lucero, estudiante administración de empresas; Adriana ingeniera industrial, recién graduada y al inicio de la consultoría se encontraba desarrollando prácticas profesionales en una empresa que no pertenecía a la familia y; Martín, el hijo mayor, bachiller en ingeniería ambiental, es quien tiene la iniciativa de participar en el Programa del Centro de Desarrollo de la Cámara de Comercio de Lima.

Visión

Como familia empresaria comparten valores sólidos, sin embargo no contaban con una visión común; aspiraban lograr el equilibrio entre los roles de la empresa y la familia, de manera que los temas de la empresa no perjudiquen la unión familiar. Los fundadores sentían que necesitan a futuro un tiempo para ellos pues llevan trabajando muchos años, pero no cuentan con un plan de sucesión para la nueva generación.

Como empresa familiar no habían definido aún los objetivos, ni estrategias de la organización predominando la gestión por urgencias, no se habían establecido espacios formales para discutir y tomar decisiones estratégicas de la empresa, pero son conscientes que la empresa tiene potencial de crecimiento.

Liderazgo

Margarita, responsable de los temas administrativos y económicos, tiene un estilo de liderazgo participativo pero decisor final, siendo percibida como “dura” por los trabajadores. Cuenta con el respeto y reconocimiento de los miembros de la familia empresaria, pero los miembros opinan que su estilo de liderazgo hace que algunas decisiones se demoren lo que está perjudicando el crecimiento de la empresa.

Jorge se interioriza en las actividades de rutina y operativas, no teniendo tiempo para buscar nuevas oportunidades.

Para la toma de decisiones empresariales se realizan reuniones informales, pero son para atender decisiones tácticas y operativas, olvidándose del nivel estratégico, lo que determina que el esquema de trabajo este gobernado por la atención prioritaria de las urgencias.

A nivel patrimonial no cuentan con mecanismos de protección ni políticas de administración. La empresa está formalizada de acuerdo a ley, sin embargo parte de las acciones no están en manos de la familia nuclear.

Cultura

La familia tiene una cultura de unidad, con reuniones familiares informales y frecuentes, siendo su principal objetivo mantener la integración entre sus miembros. Los logros alcanzados por los fundadores constituyen un legado de admiración y satisfacción para todos los hijos.

Los fundadores son muy preocupados por el desarrollo de la competitividad de los miembros de su familia y de la empresa, desean cambiar a futuro los equipos más antiguos, pero ello debe ir de la mano con el crecimiento de la empresa.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Margarita asume el liderazgo, a raíz de un manejo financiero no adecuado en la empresa, que colocó a la familia y a la empresa en una situación económica muy delicada. Este hecho marcó un cambio en Margarita, haciendo que sus decisiones busquen mantener la seguridad económica de la familia y de la empresa. Estas prioridades conllevaron a postergar algunas decisiones de inversión, necesarias para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Actualmente, Jorge es el encargado de la planta y del área comercial, es más social, sin embargo no es identificado en la empresa como líder, es consecuente con el liderazgo de Margarita. Si las diferencias de opiniones en la empresa es percibido por los trabajadores, e inclusive es llevado a la casa lo que ocasiona el malestar de los hijos, especialmente de Lucero, quien manifiesta que tanto Margarita como Jorge a veces llegan de muy mal humor.

Tanto Margarita como Jorge tienen siempre presente los valores y la unidad familiar y son conscientes de que sus comportamientos no han permitido una mayor expansión de la empresa y afecta al seno familiar, al llevar discusiones del ámbito empresarial al hogar.

3. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Desde que inició la participación de la familia Pérez Turco en el Programa, se pudo identificar que era indispensable establecer mejoras en los ámbitos de dirección y control tanto en la familia como en la empresa, necesitaban espacios para la discusión y la toma de decisiones. La familia decidió establecer el Sistema de Gobierno Familiar Empresarial con el funcionamiento de dos órganos estratégicos: Consejo de Familia y Comité Directivo.

En Consejo de Familia se eligió a Margarita como la presidenta, reconociendo así en ella su posición de líder familiar, su nivel de convocatoria y la importancia de mantener los valores familiares como pilar de la unidad familiar. Como presidenta no cuenta con voto dirimente, privilegiando que todos los miembros de la familia busquen llegar a acuerdos para la toma de decisiones.

En Comité Directivo se eligió a Jorge como presidente, reconociendo su labor como fundador de la empresa y empoderándolo para la toma de decisiones estratégicas, de seguimiento y control.

Se ratificó Margarita como gerente general, reconociendo su posición de líder en la empresa y el esfuerzo desarrollado en estos años, y como la persona clave para inculcar los valores de la familia en la empresa. Al haberse creado el Comité Directivo, Margarita, dentro de sus funciones, procederá a la rendición de cuentas a este órgano de las decisiones que tome y de la marcha de la empresa.

Además se decidió nombrar a Adriana como sucesora de liderazgo, habiéndose incorporado a la empresa en el mes de mayo del 2014, encontrándose muy comprometida con la familia y con la empresa. Actualmente está en proceso de formación.

El estilo de liderazgo de Margarita es típico en los rasgos de liderazgo femenino, que se caracteriza por saber escuchar los puntos de vista de los demás, gran capacidad de trabajo en equipo y su capacidad para interactuar. Esta apertura ha logrado que ella tenga el control de la situación y esté bien informada.

La familia ahora es consciente de la importancia que tiene la funcionalidad de los órganos, en el ámbito familiar, el protocolo familiar ha logrado sentar las bases para las acciones futuras que deben implementar en beneficio de la continuidad de la familia empresaria.

4. LECCIONES APRENDIDAS

El estilo de liderazgo apropiado para las empresas familiares dependerá de la etapa en que se encuentren, no podemos decir que un estilo es bueno o malo per se, sin analizar los antecedentes en el entorno familiar y las expectativas de desarrollo y crecimiento de la empresa.

El hecho de ordenar la participación de la familia en la empresa, definiendo claramente los roles que tienen que asumir, sobre la base de los intereses y capacidades de cada uno, promueve un mejor relacionamiento entre los miembros y una mejor toma de decisiones. Este ordenamiento genera un cambio en los comportamientos de los familiares a tal punto de tener mayor claridad y objetividad de los pasos que se tienen que dar.

La solución para este caso, no fue el cambio en el estilo de liderazgo, como seguramente cuestionaron algunos de los miembros, sino el crear una estructura de gobierno que sea capaz de ordenar la toma de decisiones estratégicas en la empresa con objetividad, con la participación de los miembros, manteniendo la identidad de la familia empresaria.

LA RECOMENDACIÓN: Evaluar el estilo de liderazgo actual y analizar si es el más conveniente para la organización en el presente y para el futuro. Para muchas familias este tema puede ser muy sensible, porque puede originar controversias entre la familia, recomendamos que esta evaluación y análisis lo hagan con profesionales expertos que puedan guiarlos y asesorarlos adecuadamente. Recuerde que toda intervención que implica cambios en una empresa familiar, es un proceso donde se involucran emociones, intereses, costumbres, necesidades, conflictos, un conjunto de aspectos que determinan los comportamientos de los individuos, estos comportamientos no se cambian rápidamente sino de manera gradual, por lo tanto se deben abordar estas temáticas con la debida prudencia y con metodologías apropiadas.

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a la familia Pérez Turco, por haber apoyado a la elaboración de este documento y por su disposición a compartir la información de su familia y de su empresa.

Destacamos su enorme compromiso para implantar el Sistema de Gobierno Corporativo Familiar Empresarial, creciendo así como familia empresaria. Muchas gracias por todo lo aprendido de ustedes en estos meses que hemos compartido, y les deseamos que continúen en su proceso de profesionalización.

CASO 3: COMITES DIRECTIVOS – Una etapa efectiva de aprendizaje

Elaborado por Luis Alberto Monar y Jorge Peralta

1. RESEÑA DE LA EMPRESA

RYM FUMYMSER S.R.L es una empresa que brinda servicios de saneamiento ambiental cuya actividad comercial se inició en setiembre de 2005. La empresa atiende al sector industrial, minero y petrolero; así como a otras organizaciones públicas y privadas. Con el tiempo la empresa ha obtenido diversas certificaciones y autorizaciones que le permiten desarrollar un adecuado servicio sobre las necesidades de sus clientes.

Los fundadores de la empresa son los hermanos Reynery Acero (36), Gerente General, y Marco Acero (30), Gerente de Mantenimiento, quienes poseen el 95% y 5% de las acciones respectivamente. Los miembros de la familia que laboran en la empresa son sus hermanos Delis Acero (32), Gerente de Operaciones; Perci Acero (34), Gerente Comercial; y su cuñado el David Ruidias (38), Contador General.

RYM FUMYMSER es una empresa que se encuentra en primera generación conformando una sociedad de hermanos involucrados tanto en propiedad como en gestión de la empresa. Cada uno de los hermanos tiene su propia familia. Sus esposas no participan en los temas vinculados al negocio familiar y los miembros de la segunda generación (hijos) aún son menores de edad; tienen el anhelo que la segunda generación se pudiera incorporar al negocio.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Desde su creación, la sociedad de hermanos no tenía una visión como familia empresaria, sus intereses no se encontraban alineados y no había un proyecto con objetivos comunes. Se había identificado dentro de los miembros de la familia, visiones distintas y la búsqueda de proyectos personales muy particulares.

En consecuencia no existía un alineamiento entre sus intereses personales con los roles que desempeñaban en la organización. El compromiso de unidad fue debilitándose generando la inexistencia del sentido de pertenencia como parte de un grupo humano que desarrolla actividades empresariales con un objetivo común.

Los miembros de la familia eran conscientes del potencial de crecimiento de la empresa, no solo en el giro del negocio, sino también en negocios complementarios; sin embargo, vivían en un espiral cotidiano en el cual primaba la gestión por urgencias, sin establecer un espacio formal para discutir los aspectos estratégicos del negocio y esto ocasionaba la pérdida de oportunidades de negocios, al no tomar decisiones oportunas y consensuadas.

Un aspecto importante fue el relacionado con el estilo de liderazgo dentro de la sociedad de hermanos. El Sr. Perci Acero tenía un estilo de liderazgo autócrata, no tenía el respeto ni reconocimiento de sus hermanos. Su estilo incluso provocó un conflicto mayor con su hermano Marcos, quien preferiría salir de la empresa y desarrollar un proyecto personal.

En el ámbito familiar, la sociedad de hermanos contaba con reuniones familiares informales y frecuentes, donde su principal función era la de mantener la integración entre sus miembros, valor que identificamos en la familia y que es necesario consolidar. Es importante señalarlo, porque observábamos que el principal problema de la sociedad de hermanos era la relación y comportamientos dentro de la empresa, más no fuera de ella.

Lo cual evidenciaba que sí eran capaces de separar el espacio familiar del empresarial pero no sabían cómo mejorar las relaciones en la organización.

Otro aspecto se encuentra relacionado al liderazgo patrimonial, en el cual no contaban con mecanismos de protección y cautela claramente establecidos. Aún no estaba formalizada la distribución de acciones de la empresa, razón por la cual no estaba distribuida entre todos los miembros de la familia. Tampoco contaban con políticas de patrimonio, administración ni de inversión de los recursos excedentes de la actividad empresarial, pero deseaban tenerlas para efecto de determinar, entre otras cosas, la intervención de los cónyuges e hijos en relación a la empresa.

Respecto a la cultura familiar, se evidenció la presencia de ciertos comportamientos disfuncionales que influían negativamente en la cultura organizacional. Entre ellos: (i) carácter y temperamento del líder no reconocido por los demás (ii) disconformidad con las remuneraciones, (iii) no se habían delegado funciones adecuadamente (intervención entre miembros de la familia sin respetar áreas), (iv) desconfianzas entre los miembros de la familia, desacuerdos, conflictos que crearon una atmosfera negativa en el relacionamiento.

Los hermanos consideraron necesario someterse a un proceso de planeamiento estratégico con el propósito de fortalecer la gestión de una manera profesional, estableciendo objetivos de mediano y largo plazo y diseñando estrategias y planes operativos que puedan tener suceso; de esta manera sólo podrían prepararse para poder identificar las oportunidades de negocio que hoy día pudieran estar dejando pasar, así como también las amenazas que las condiciones de mercado podían generar.

3. SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Fue necesario plantear a la familia un proceso de profesionalización que no sólo solucione el ordenamiento en la toma de decisiones estratégicas y la gestión en el ámbito empresarial sino también rescatar la identidad de la familia empresaria y construir una visión compartida y espacios que ayuden a fortalecer la unión y el compromiso de la familia en la empresa.

Para desarrollar la estructura de gobierno familiar empresarial era indispensable antes fortalecer la integración de sus miembros para que el proceso sea llevado con éxito. No hay forma de instaurar órganos de gobierno si es que la familia no está preparada para dialogar y respetar las distintas posiciones entre los miembros o si es que hay temas personales que resolver y que están perjudicando las relaciones. La existencia de conflictos tiene que tratarse anticipadamente y por ello se propuso un asesoramiento personalizado a algunos miembros para lograr una mejor interrelación entre los miembros.

Inicio del cambio

Las marcadas diferencias entre Perci y Marco, dificultaba la comunicación y daba señales de posibles pugnas por el poder, por ello fue necesaria la intervención de sesiones de *coaching* personal a algunos de los miembros, a fin de lograr superar las diferencias y buscar consensos entre las partes. Luego de la intervención los resultados fueron positivos, se evidenció un cambio de comportamientos y de actitudes favorables entre los miembros porque entendieron que era primordial mejorar la relación en la familia. Era un peso que se sacaban de encima, lograron aislar lo anecdótico, los malos entendidos, sinceraron sus sentimientos, entre otros.

Esto facilitó tremendamente el desarrollo de la estructura de gobierno tanto en el ámbito familiar como empresarial: el Consejo de Familia y el Comité Directivo.

Cabe señalar, la importancia de dar a conocer los conceptos que están relacionados con las temáticas a debatir y consensuar en ambos órganos de gobierno, por ejemplo: empresa familiar y familia empresaria, las diferencias entre la sucesión patrimonial y transmisión de liderazgo o los diferentes mecanismos de protección patrimonial que hay, entre otras; se tuvo que capacitar a los familiares en dichos conceptos, para que ellos puedan tomar mejores decisiones con la información que se le trasladaban. Este conocimiento fue muy bien recibido y aplicado por la sociedad de hermanos, lo cual posibilitó una mejor comunicación y lograr el consenso en las diferentes temáticas tratadas en el Protocolo Familiar.

Un factor clave fue la instauración del Consejo de Familia previo al Comité Directivo, el primero facilitó el desarrollo de éste último, habiendo situaciones en las cuales las sesiones se desarrollaban de manera más rápida que en un inicio y las decisiones se cumplían.

Comité Directivo

El proceso de conformación del Comité Directivo implicó primero dar a conocer los conceptos relacionados con la composición y funcionamiento del órgano de gobierno para luego proceder a la instauración del órgano en la práctica; en ese sentido era muy importante definir la agenda estratégica y dotar de herramientas directivas para su mejor funcionamiento, finalmente; programar reuniones de seguimiento y monitoreo para validar el cumplimiento de los acuerdos.

El comité decidió darle prioridad a los siguientes temas: (i) asesoría en algunos temas de diseño organizacional. La sociedad de hermanos viene estableciendo procesos y funciones dentro de la empresa como parte de su ordenamiento; (ii) revisión de Estados Financieros.

Inicialmente hubo retrasos por el incumplimiento de las tareas encomendadas, principalmente por el proceso de adaptación al funcionamiento de un espacio nuevo para ellos; con el tiempo las tareas se fueron ejecutando producto del compromiso que habían asumido y a la buena relación entre los hermanos.

Sin lugar a dudas, fue importante el trabajo logrado en las sesiones de Consejo de Familia, durante la etapa de debate y consenso del Protocolo Familiar.

Resultados

Luego del proceso de consultoría, la sociedad de hermanos cuenta con una visión común, se encuentran involucrados y comprometidos como familia empresaria, y esto a raíz de que han logrado superar sus diferencias y se han puesto a trabajar en equipo, coordinando y consensuando mejor.

El Comité Directivo adoptó los primeros acuerdos:

- Elaboración de un Manual de Funciones, Organigrama y procesos internos
- Aprobación del informe de Estados Financieros

Estas decisiones se han puesto en práctica en la empresa a través de la Gerencia, quien es el encargado de ejecutarlas. En la actualidad, los miembros del Comité (hermanos) vienen sesionado regularmente y ahora discuten otros temas de interés de nivel estratégico.

4. LECCIONES APRENDIDAS

En una empresa familiar no es viable la estructuración de órganos de gobierno corporativo si en el entorno familiar hay conflictos por resolver, en estos casos es imprescindible iniciar un trabajo de fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros para luego iniciar la estructuración en el ámbito familiar y empresarial.

Para lograr que el Comité Directivo funcione de manera efectiva, es necesario que los miembros estén debidamente capacitados e informados para la toma de decisiones, es importante que conozcan de términos legales, herramientas de dirección y control, conocimientos de estados financieros, aspectos contables, entre otros.

LA RECOMENDACIÓN: En el Comité Directivo, es importante definir una agenda de temas estratégicos en común acuerdo que estará determinada por las necesidades prioritarias que tiene la organización, dependiendo de esta se definirá si es necesario fortalecer la toma de decisiones con profesionales externos que son especialistas en una materia en particular, en especial aquellas que no dominan los miembros de la familia.

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento especialmente a la familia Acero Moreno por su colaboración en este documento, así como por su disposición para compartir información acerca de su familia y su empresa. Destacamos su deseo de profesionalizarse cada vez más. La experiencia nos llena de satisfacción al haber contribuido al crecimiento y continuidad de su familia empresaria.

CASO 4: LOS CONFLICTOS – Una gran oportunidad para el cambio

Elaborado por Guillermo Miranda Arosemena y Patricia Ruiz Perea

1. RESEÑA DE LA EMPRESA

La Familia Jerí es originaria de Ayacucho, sus antepasados y ellos, se caracterizan por ser personas muy trabajadoras y comprometidas con la comunidad; que tuvieron que dejar atrás cuando se manifestó el terrorismo en Ayacucho. Doña Maura, su hermana María y sus hijos, tuvieron que huir a Lima ante el conflicto desatado en su pueblo, Huanta, ambas habían perdido a su padre y a sus esposos por esta cruel situación, años antes ya había muerto su madre. Sin más que hacer, vendieron los pocos animales que les quedaban y remataron su chacra, tenían que salvar a sus hijas y especialmente a Guido, hijo de Maura, que por estar enfermo logró salvarse de que los terroristas se lo llevaran. No lograron vender la casa de sus padres porque había algo con los papeles de la herencia que no se logró solucionar, María, era la que más entendía de trámites; pero no logró entender- al decir de Maura “dice que no entendió”- lo que el abogado explicó como impedimento para vender la casa.

Al llegar María y Maura a Lima, fueron recibidas por su tía Eulogía, quien les brindó casa, comida y una pequeña cantidad de dinero, por la ayuda de ambas en el tejido de chompas que Eulogía vendía. Poco a poco, Maura y su hija Noemí, fueron produciendo más y mejores chompas, lo mismo pasó con María y sus hijas Rosa, Zoila y Magda quienes además de tejer chompas se especializaron en bufandas, gorros y guantes.

Los años pasaron, las hijas de Maura y María crecieron y se fortalecieron en el negocio del tejido y venta de prendas. Siendo así, llegó el día que decidieron aprovechar la oportunidad que les brindó una amiga para tener un puesto en el Mercado Indio de la Av. La Marina, en San Miguel, sus madres siguieron trabajando con la tía Eulogía; pero creció tanto el negocio que necesitaron más ayuda y decidieron convocar a sus madres.

La familia Empresaria Jerí, llega a la CCL buscando asesoría porque habían sido invitadas a participar de la Feria Makikumanta, dedicada al arte y la cultura del Perú, que se realizaría en el Museo del Indio Americano de la Fundación Smithsonian en los Estados Unidos de América. Estaban preocupadas, porque faltando pocos meses para la feria no habían logrado tejer ni la mitad de las prendas que debían llevar, decían que algo no caminaba en la empresa y que habían intentado dirigir cada una- en diferentes momentos; pero no habían podido lograr cambios favorables.

Rosa, que ha realizado algunos cursos en IPAE, señaló en la primera entrevista, que el problema es que su prima Noemí no colabora, no comparte la lana (ni donde la compran a buen precio) para que Zoila, Magda y ella misma puedan hacer los guantes gorros y bufandas que hagan “juego” con las chompas, “ellas no entienden que si vendemos la tenida completa lograríamos obtener más dinero, ya hemos vendido productos así a Ten Thousand Villages y ganamos mucho” y refiere que esa entidad es, quizá, la más interesada en ver los tejidos que llevarían a Estados Unidos, porque quieren venderlos en sus sucursales de ese país. Además, “la tía Maura quiere cobrar mucho más del doble por hacer las chompas para Makikumanta, eso nos perjudica, si le damos a ella lo que pide no tendremos para comprar más lana para hacer más prendas, ella no ve que es una gran oportunidad y si nos va bien, le irá bien a ella y a su hija. El otro día, dijo -en quechua- que yo podría actuar como mi madre, que le hizo

perder la casa de sus padres, mi mamá la escuchó y todo se complicó, ya no se hablan. La tía Maura ha sido muy injusta”.

Noemí, indicó: “Mi prima Rosa, cree que ella es la que manda, que todas tenemos que hacer lo que ella diga. Además, mi mamá tiene razón, no sabemos si ella hace bien o no, si los precios son como ella dice o si le podrían pagar más y nosotras no sabemos, yo soy la menor y siempre tengo que aceptar lo que Rosa, Zoila y Magda deciden. Yo llevo las cuentas; pero las ventas a Estados Unidos las vio sólo ella y luego nos dijo cuanto hemos ganado. Cuando hay ferias grandes también hace lo mismo. Yo creo que debe informarme todo y ser yo la que lleve las cuentas de Makikumanta. Últimamente, le he dicho al contador que informe sólo lo de la SUNAT, porque si informa todo van a querer gastar más. Rosa, con sus ferías y Zoila con sus nuevos diseños, ella ha dicho que no sólo es diseño sino que las lanas también deben ser novedosas y por ello quiere traer lanas de otros países. Por ello, les estoy diciendo que no crean que tengamos tanto dinero para gastar. Además, a ellas dos, les gusta hablar mucho del negocio, siempre hablan con las amistades, parece que sólo ellas fueran las dueñas, cuando yo soy la que más horas trabajo, yo no habré estudiado; pero trabajo”.

Magda, señaló: “Yo me encargo de las ventas, soy la que conoce más gente y además sé lo que buscan las personas cuando vienen a nuestro puesto, quieren artesanía auténtica, no una chompa o guante más, esto me sirve para vender a buen precio, siempre les digo que compran un tejido que se ha elaborado como lo hacían los antepasados durante cientos de años, mi madre y mi tía aprendieron a tejer de mi abuela y ella de su madre y así ha sido siempre”. En el Mercado Indio somos muy conocidas y tengo clientes de años. Me gusta iniciar nuevas cosas, yo las animé a todas a venir este Mercado y convencí a mi mamá y a mi tía Maura para que trabajaran con nosotras. No nos va mal; pero todas se quejan, dicen que debemos vender más; pero el otro día vinieron del Ministerio de la Producción y nos querían llevar a Ecuador para una presentación y venta de artesanías de mujeres emprendedoras de la Comunidad Andina; pero Zoila no sabía cuánto teníamos en el cuarto de depósito, Noemí, tampoco sabía cuanto lana teníamos para producir y Rosa pidió que las personas del Ministerio vinieran para hablar con ella. Como, ven ellas no colaboran, cada una cree que lo que hace es todo lo que tiene que hacer y no quieren hacer más, ellas dicen que son las que más trabajan, que yo sólo vendo. Yo tejo poco; pero vendo y si yo no vendiera por mucho que tejan bien no ganarían dinero”

Zoila, refirió: “Me gusta diseñar las prendas, combinar los colores, ver nuevas lanas, además he estudiado en el Instituto Selene, quisiera hacer otras prendas, más de vanguardia, que lo que tejamos no sea sólo artesanía de siempre sino algo nuevo, para ello necesitamos aprender otras técnicas, lo que aprendí les enseñé a mi mamá, tía, hermanas y prima; pero no les interesa, ellas dicen que deben tejer como lo han venido haciendo, sólo han aceptado algunas lanas nuevas. Me interesaría viajar; pero Noemí, dice que no hay dinero y que no se necesita viajar para hacer buenas prendas, dicen que la gente busca artesanía ancestral no buscan novedades y eso no es así, creen que debería tejer más en vez de soñar con más productos.

Ellas no imaginan, que podemos vender no sólo a los turistas regulares, sino aquellos que van a tiendas donde se presentan productos artesanales con diseño y también a los nacionales que buscan prendas novedosas. No se dan cuentan que si continuamos lo que vendíamos hace 10 años, no venderíamos mucho. Yo debería ser la líder de esta organización; pero ellas no piensan así. Creen que mi trabajo no es tan importante y me han dicho que pierdo tiempo diseñando cosas nuevas y cuando me ven tejiendo nuevas prendas, me dicen que me ponga a trabajar. Ojalá pudieran ir a cursos, leer y ver cómo evoluciona la moda”.

Las primas refieren que algunas veces se han reunido de manera informal, pero esas reuniones son interminables, no llevan a ningún acuerdo y sirven para que cada una ataque a la otra. Las dos asistentes que laboran en la empresa familiar manifestaron que era mejor que un tercero dirigiera la empresa porque hay decisiones que no se toman porque no logran ponerse de acuerdo.

En la empresa familiar laboran: Maura y María, quienes tejen, Noemí se encarga de las cuentas, Zoila es la diseñadora y dirige a dos trabajadoras, Rosa se ocupa de las ferias y negocios de grandes volúmenes y Magda realiza las ventas, todas las primas tejen.

La forma societaria de la Empresa Familiar es una Sociedad Anónima Cerrada sin Directorio y cada prima tiene 25% de acciones nominativas con derecho a voto.

Visión

La Familia Jerí, ha debatido y consensuado una visión como familia empresaria. Considerando los intereses y expectativas de cada miembro de la familia en la empresa. Este trabajo ha sido fruto de un esfuerzo importante y lo han realizado con entusiasmo y dedicación.

Respecto del Liderazgo

A nivel familiar, la familia Jerí ha constituido su Consejo de Familia. La familia empresaria ha tomado algunos acuerdos que contribuyen a mejorar la convivencia, por ejemplo: han nombrado una administradora para los asuntos referidos al lugar de residencia de todos los miembros de las familias.

No obstante ello, falta fortalecer las capacidades para el ejercicio del liderazgo y trabajar en el apoyo que se debe brindar al líder para el ejercicio de sus funciones; queda pendiente, la reflexión sobre “¿qué le toca hacer al Líder y qué me toca hacer a mí como miembro de familia?”, salir de la queja y adoptar una actitud proactiva en beneficio de toda la familia.

Es importante destacar que un miembro de la familia Jerí ya ha comenzado propiciando la realización reuniones y el debate sobre ciertos temas.

La organización no tiene una estructura de gobierno a nivel familiar y tampoco a nivel empresarial. Tampoco tienen mecanismos de protección patrimonial

Rasgos característicos de la Cultura familiar

La Familia Jerí Borda comparte valores como lealtad, responsabilidad, hay afecto entre ellos y se unen para la realización de proyectos importantes, fruto de ello es TEJIDOS JERI S.A.C.

Es importante destacar que la consultoría al haber abarcado una fase de preparación orientada a mejorar el nivel de convivencia entre los miembros de la familia, ha permitido fortalecer la identidad como familia, celebrar los valores que comparten y las experiencias que los acercan, interiorizar que son protagonistas de una historia única, cuyas memorias gratas y difíciles han perfilado las personalidades que poseen cada uno; sin embargo, es necesario seguir trabajando en temas de convivencia.

Al inicio de su participación en el Programa, algunos miembros no se hablaban entre sí, no se trataban por su nombre, se hacían muecas, se volteaba el rostro para no mirar a quien hablaba, se usaban calificativos despectivos hacia el otro, se confrontaba y no había diálogo.

Hoy pueden expresar sus incomodidades, se llaman por su nombre, procuran mirarse al hablar; algunos pueden utilizar “mensajes del yo”, parafrasear, remarcar y han iniciado la escucha activa, todo ello ha hecho posible el trabajo conjunto en la elaboración de su Protocolo Familiar; no obstante ello, es necesario un trabajo personalizado con sus miembros mediante “Coaching” a fin de fortalecer la autoestima, valorar las diferencias y mejorar sus capacidades para el diálogo y la resolución o gestión de conflictos. Ad portas de iniciar la consultoría en el ámbito empresarial necesitaran debatir, negociar y consensuar de forma más expeditiva. Por otro lado, la familia ha incluido en las reuniones de consultoría y en el Consejo de Familia a Maura Jerí, mamá de Noemí, quien aún cuando siempre fue accionista de la empresa no era convocada a ninguna reunión para la toma de decisiones a nivel familiar ni empresarial.

Sobre la posibilidad de incluir a terceros en la empresa, algunos son más abiertos que otros para aceptar dicha participación; de lo evidenciado hasta esta parte de la consultoría la tendencia a convocar a personas ajenas a la familia parece mejorar.

En relación al proceso de sucesión de liderazgo, consideran que todavía falta un tiempo para iniciarlo, el hijo mayor de las primas (nieto de Maura) es aún un niño.

Características de la Cultura organizacional

No cuentan con un claro inventario de lo que consideran su patrimonio, existe desorden, falta una declaratoria de valores de la empresa, se requiere políticas que hagan posible a los miembros de la familia empresaria y a sus trabajadores realizar su trabajo de forma eficiente, falta estructura orgánica y no se han establecido de manera clara los procesos internos. Se hace necesario contar con herramientas de gestión estratégica, manuales y otros, a fin de lograr un mejor desarrollo organizacional y el crecimiento de la empresa.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las malas relaciones interpersonales de la familia empresaria dificultan la convivencia, el diálogo, la toma de consensos, y el liderazgo que ejercen las fundadoras de la empresa familiar.

Es importante mencionar que los conflictos en el ámbito familiar han generado incomodidades, distanciamientos y ruptura de relaciones entre algunos miembros de la E.F. cuyos efectos han afectado la calidad de vida de sus miembros.

En el ámbito empresarial, debido a los conflictos generados disminuyó la productividad, sobretudo en la época más difícil del conflicto (en este caso cuando más debían trabajar para poder participar en Makikumanta). Asimismo, al haber incomodidades la motivación disminuyó y no se generaron nuevos diseños, descuidándose la calidad de las prendas. Igualmente, al no haber tomado decisiones consensuadas no les ha permitido gestionar la empresa de manera eficaz ni eficiente, no se han tomado decisiones estratégicas, no se han efectuado las compras de los insumos (lanas), ni han preparado las prendas necesarias para la presentación en Makikumanta, menos se ha podido gestionar lo relacionado a los pasajes y demás relacionados a la participación en el citado evento internacional, todo ello en perjuicio de empresa familiar.

3. SOLUCIÓN AL PROBLEMA

La etapa de *Preparación para el Debate y Consenso* ha permitido generar espacios de diálogo que han hecho posible descubrir las oportunidades que tiene la familia empresaria al abordar adecuadamente los conflictos propios de la convivencia y del trabajo en la empresa familiar.

Esta etapa ha brindado herramientas útiles, para el manejo, resolución y/o transformación de los conflictos en la familia empresaria, lo cual ha generado motivación y un clima más propicio para asumir la etapa de Debate y Consenso, propiciando un trabajo donde la exposición de ideas, la argumentación y debate de las mismas se realice en un marco de respeto y tolerancia a las diferencias, rescatando la individualidad y centrándose en los valores que comparten a fin asumir por consenso los temas del Protocolo Familiar.

También ha propiciado una cultura de diálogo que contribuye a trabajar mejor la los temas abordados durante la las etapas de acompañamiento al Consejo de Familia y al Comité Directivo de la Empresa Familiar. Asimismo, el equipo consultor, considerando las expectativas de la familia empresaria ha adelantado en unas semanas el inicio del Planeamiento Estratégico, pues considera que ello contribuye a fortalecer los logros alcanzados en el ámbito de convivencia, en vista que familia empresaria presenta disfuncionalidad estructural ocasionadas a raíz de la disfuncionalidad en la relación que han venido llevando durante años, siendo así el planeamiento estratégico brindará estructura para gestionar la empresa, tener un comité de planeamiento, metodología, planes operativos y el consiguiente monitoreo de esta herramienta les está brindando entusiasmo y motivación a la vez que están abordando temas concretos e importantes para el desarrollo de su empresa familiar.

El uso de metodología y herramientas tanto en el ámbito del Consejo de Familia y en el Comité Directivo han ayudado a brindar mayor estructura a la Familia Empresaria, contribuyendo a superar la disfuncionalidad en el sistema generado por la disfuncionalidad en la relación fuente del conflicto.

4. LECCIONES APRENDIDAS

Los conflictos no abordados, no resueltos o no transformados tienen efectos negativos en la familia y en la empresa. Los conflictos son una gran oportunidad para el cambio y fortalecimiento de la familia empresaria lo cual genera un mejor desarrollo empresarial.

La conformación de un equipo de consultores multidisciplinario, que acompañó desde el inicio de la consultoría (incluida la consultora en gestión empresarial) permitió que el liderazgo y confianza generada por el equipo consultor sea una fortaleza para el desarrollo de sus labores de consultoría. El acompañamiento de los consultores especializados en temas de fortalecimiento de las relaciones interpersonales y transformación de conflictos durante la etapa dedicada a los temas empresariales, ha contribuido a dar soporte cuando uno de los miembros de la familia empresaria ha adoptado una actitud no propicia para el diálogo y creación de consensos, ayudando a la fluidez de esta etapa, considerando que en el ámbito empresarial se requiere la toma de las decisiones de manera más expeditiva.

AGRADECIMIENTO

Se agradece muy especialmente a la familia Jerí por su disposición para colaborar en este documento, compartiendo acerca de su familia y su empresa. Es importante destacar el desarrollo que vienen alcanzando como familia empresaria y el espíritu emprendedor de sus fundadoras y líderes.

ANEXO



Anexo 1 - FICHA DE DATOS

DATOS GENERALES:

Razón Social: _____

Razón Comercial: _____

RUC: _____ E-mail: _____

Teléfonos: _____ Fax: _____ Móvil: _____

Dirección: _____ Distrito: _____

Principales productos y/o servicios que ofrece: _____

Giro de negocio: _____

SECTOR O RUBRO:

(Si son más de una, colocar en forma prioritaria la letra que corresponda a su actividad)

- Fabricante: (F)
- Comercializador: (C)
- Importador: (I)
- Exportador: (E)
- Servicios: (S)
- Otros: (O)

1	2	3	4	5

MARCAR SEGÚN CORRESPONDA:

Nro. de Trabajadores

- 1 - 10 empleados
- 11 - 50 empleados
- 51 - 100 empleados
- De 101 a más empleados

Tamaño de la empresa en Venta Anual (en S/.)

- Menos de 1'000,000
- De 1'000,000 a 3'000,000
- De 3'000,001 a 6'000,000
- De 6'000,001 a 15'000,000
- De 15'000,001 a 40'000,000
- De 40'000,001 a más

Tiempo en el mercado (años y/o meses): _____

¿Está usted afiliado a la Cámara? Si: No Código de Asociado _____

Miembros de la Familia que son Accionistas y/o Ejecutivos de la empresa:

Sr./Sra.	Nombres y Apellidos completos	Cargo en la empresa	Parentesco	E-mail	Edad

Generación en la que se encuentran: _____

Nombre de la persona que proporcionó la información: _____

Cargo en la empresa: _____

¿Por qué desea participar en este Programa? _____

(* Cabe resaltar que el desarrollo generacional considera al fundador de la empresa como la primera generación, a sus hijos la segunda generación, a nietos la tercera generación y así sucesivamente, participen estos o no de la gestión o propiedad de la empresa.

Anexo 2 - AUTODIAGNÓSTICO

Fecha: _____

Empresa _____

Nombre _____ Cargo _____

E-mail _____ Teléfono _____

I. RESPECTO DE LA VISION:

1. ¿Todos los miembros de su familia empresaria tienen una misma proyección futura de la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Conoce los intereses que tienen los demás miembros de su familia con relación a su participación en la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. No

II. RESPECTO DEL LIDERAZGO:

3. ¿Su familia empresaria se reúne para discutir problemáticas familiares que influyen en el desarrollo de la empresa?
 - a. Si
 - b. A veces
 - c. No
4. ¿Su familia empresaria se reúne para tomar decisiones estratégicas en la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. A veces
 - c. No
5. ¿Qué órganos de discusión y/o toma de decisiones funcionan en su organización?
 - a. Consejo familiar
 - b. Junta de Accionistas
 - c. Directorio / Comité Directivo
 - d. Comité Ejecutivo
 - e. Reuniones informales
 - f. Ninguno
6. ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce en su organización?
 - a. Autócrata
 - b. Participativo pero decisor al final
 - c. Democrático
 - d. Algunas decisiones son autócratas otras participativas
7. Señale cuáles de los siguientes herramientas de dirección, control y gestión se aplican en su empresa:
 - a. Estados financieros: Balance / estado de ganancia y pérdida.
 - b. Flujo de caja.
 - c. Planificación estratégica.
 - d. Manual de organizaciones y funciones.
 - e. Indicadores financieros.
 - f. Indicadores de gestión.
 - g. Herramientas tecnológicas.

h. Otro _____

III. RESPECTO DE LA CULTURA FAMILIAR:

8. Señale cuáles de los siguientes comportamientos son necesarios mejorar o corregir en su organización:
 - a. Definir o actualizar la estructura orgánica de la empresa (roles, autonomías y puestos).
 - b. Respetar las instancias jerárquicas en la organización.
 - c. Designar miembros de la familia considerando si están capacitados y preparados para el cargo que desempeñarán.
 - d. Evaluar el desempeño de los miembros de la familia empresaria que ocupan cargos de dirección y/o gestión en la empresa.
 - e. Definir una política de remuneraciones acorde con los intereses de la familia y el mercado.
 - f. Delegar funciones especializadas en profesionales competentes sean familiares o no.
 - g. Disposición de los ingresos sin control, de manera arbitraria, o destinado a gastos ajenos a la empresa.
 - h. Definir o actualizar un plan de transición del negocio ante alguna eventualidad.
 - i. Distribuir utilidades sin considerar la proyección futura del negocio familiar y sin consenso.
 - j. Otorgar preferencias a miembros de la familia sin regulación, acuerdos o una política definida. Indique cuál(es) _____
 - k. Otros (especificar) _____

IV. RESPECTO DE LA CONVIVENCIA CON SUS FAMILIARES:

9. ¿Su familia se reúne para festejar algún acontecimiento o hecho importante relacionado con la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. A veces
 - c. No
10. ¿Considera que debe mejorar su relación con algunos miembros de su familia entorno al comportamiento en la(s) empresa(s)? Mencione qué aspectos debe mejorar
 - a. Con su padre o madre
 - b. Con su(s) hermano(s)
 - c. Con su(s) hijo(s)
 - d. Con otros familiares involucrados en la(s) empresa(s)

¿Qué aspectos deben mejorar? _____
11. No me involucro en la Empresa Familiar a pesar que mi(s) Padre/Madre han emitido algunas acciones a mi nombre.

Si No
12. Me siento incómodo(a) de manifestar mis ideas referente a la Empresa Familiar.

Si No
13. Las reuniones en las que abordamos los temas de la Empresa Familiar, son interminables y/o aburridas y/o no se llega a ningún acuerdo.

Si No



14. Las proyecciones futuras de cada uno de los miembros de la Empresa Familiar es muy distinta cuando hablamos de lo que queremos para la E.F:

Si No

15. Hay gran discrepancia entre los dueños de la Empresa: Por ejemplo: unos desean invertir y otros prefieren distribuir las utilidades.

Si No

16. Estoy involucrado (a) en el trabajo de Empresa Familiar y veo necesario me brinden mayores beneficios; sin embargo los otros miembros de la Familia Empresaria que no trabajan en la Empresa, no tienen interés en la mejora del tratamiento del "cliente interno" sólo están preocupados para que la Empresa Familiar arroje mayores utilidades.

Si No

17. El liderazgo actual no es el más idóneo, a pesar que el líder asegura que es el más adecuado.

Si No

18. El/La líder toma decisiones sin haber recibido la opinión de los que trabajamos en la Empresa Familiar.

Si No

19. Cuando voy a presentar una propuesta, tengo que buscar aliados(as) para que apoyen mi posición.

Si No

20. Percibo que hay acciones orientadas a interferir en las labores diarias a fin de entorpecer el desarrollo del área a mi cargo u observo esta situación en otras áreas.

Si No

21. Percibo que hay ciertas decisiones que se toman buscando beneficios personales dejando de lado el proyecto común de fortalecer o hacer crecer la Empresa Familiar.

Si No

22. Alguna vez se ha frustrado la realización de reuniones donde se tomarían acuerdos importantes sólo porque alguien o un grupo no estaban dispuestos a abordar ese tema o de negociar sobre ciertos asuntos.

Si No

23. Algunos de los miembros de la Empresa Familiar no se hablan entre sí.

Si No

24. Algunos de los miembros de la Empresa actúan mediante sus apoderados sólo por el hecho de no poder dialogar directamente.

Si No

25. Existen o han existido procesos judiciales entre algunos miembros de la Empresa Familiar.

Si No



26. Se ha recurrido a algún mecanismo para cambiar de puesto o cargo a algún miembro de la familia porque no se mantiene, buenas relaciones laborales.

Si No

27. La empresa Familiar se encuentra en "stand by" o detenida porque a raíz de la falta de acuerdo de sus miembros no se adoptan decisiones necesarias para el desarrollo de la Empresa Familiar.

Si No

V. RESPECTO DE SUS NECESIDADES:

28. Señale cuáles de las siguientes temáticas son de su interés:

GOBIERNO CORPORATIVO:

- a. Protocolo Familiar ()
- b. Asesoría al Consejo de Familia ()
- c. Asesoría al Directorio ()
- d. Desarrollo e Implementación del Plan Estratégico ()

SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Especifique según el caso:

- a. Gestión del Desarrollo Organizacional
- b. Gestión del Capital Humano (RR.HH)
- c. Gestión Comercial y Marketing
- d. Gestión Contable-financiera
- e. Gestión de Legal
- f. Gestión de Laboral
- g. Gestión de Tributaria
- h. Gestión de Tecnologías de la Información

OTROS, mencione cuáles

Anexo 3 - REPORTE DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

1. DATOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

FECHA: _____

Nombre de la Empresa:	
Datos del(os) entrevistado(s):	
1. _____ (Nombres y apellidos) _____ (Cargo) (Fundador)	
2. _____ (Nombres y apellidos) _____ (Cargo)	
3. _____ (Nombres y apellidos) _____ (Cargo)	
4. _____ (Nombres y apellidos) _____ (Cargo)	
5. _____ (Nombres y apellidos) _____ (Cargo)	
Generación familiar en la que se encuentran: <input type="checkbox"/> Primera <input type="checkbox"/> Segunda <input type="checkbox"/> Tercera	
Número de familiares que trabajan en la empresa:	Número de trabajadores:
Volumen de venta anual: Hasta 1'000,000 <input type="checkbox"/> De 1'000,001 a 3'000,000 <input type="checkbox"/> De 3'000,001 a 6'000,000 <input type="checkbox"/> De 6'000,001 a 15'000,000 <input type="checkbox"/> De 15'000,001 a 40'000,000 <input type="checkbox"/> De 40'000,001 a más <input type="checkbox"/>	

2. TIPOS DE CONSULTORÍAS

EN GOBIERNO CORPORATIVO

<input type="checkbox"/> Consultoría - 1era. Generación	<input type="checkbox"/> Directorio <input type="checkbox"/> Plan Estratégico	60 horas	6 meses
<input type="checkbox"/> Consultoría - 2da. Generación	<input type="checkbox"/> Consejo de Familia <input type="checkbox"/> Directorio <input type="checkbox"/> Protocolo Familiar	48 horas	6 meses
<input type="checkbox"/> Consultoría Integral - 2da. Generación	<input type="checkbox"/> Consejo de Familia <input type="checkbox"/> Directorio <input type="checkbox"/> Protocolo Familiar <input type="checkbox"/> Plan Estratégico	96 horas	9 meses

EN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

<input type="checkbox"/> _____ (Tipo de gestión)	_____ (Descripción del servicio)	_____ horas	_____ meses
<input type="checkbox"/> _____ (Tipo de gestión)	_____ (Descripción del servicio)	_____ horas	_____ meses

3. GRADO DE INTERÉS EN LA CONSULTORÍA

Muy Interesado Interesado No Interesado

4. CONSULTOR

Nombres y apellidos del Consultor _____

Firma _____

Reporte de la 1ra. Visita

A ser llenado por el Consultor

5. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES EN GOBIERNO CORPORATIVO (Ámbito Familiar y Ámbito Empresarial)

ÁMBITO FAMILIAR (Grupo Humano - Personal)	
VISIÓN	1. No cuenta con visión como Familia Empresarial. 2. Los miembros no se proyectan como Familia Empresarial. 3. Nunca han tratado el tema, no hay acuerdos, no hay consensos.
LIDERAZGO	1. Estilo autocrático y de dirección unipersonal. 2. Autosuficiente, no delega, concentración de funciones. 3. No cuentan con órganos de gobierno o espacios de toma de decisiones (reuniones formales, consejo de Familia, otros).
CULTURA FAMILIAR	1. Escasa o falta de identidad de la familia, ningún o poco conocimiento de las experiencias, creencias o valores de los miembros. 2. Proceso de sucesión de liderazgo, transición desordenada o proceso no definido. 3. Prácticas obsoletas o malas prácticas: Mayorazgo, preferencias familiares, políticas familiares sin regulación, sin consensos, sin profesionalismo.

ÁMBITO EMPRESARIAL (Organización)	
VISIÓN	1. No han definido objetivos, ni estrategias. 2. Predomina la gestión por urgencias. 3. Está definida sólo en el Fundador/Lider, no es compartida.
LIDERAZGO	1. No hay roles, autonomías ni puestos definidos. 2. No cuenta con órganos de gobierno (Directorio, Comités Directivos, reuniones formales). 3. No cuenta con herramientas de dirección y control y gestión de la empresa (Tableros de control, Plan estratégico, otras).
CULTURA FAMILIAR	1. No hay cultura organizacional (desorden, no hay valores, ni normas). 2. Gestión dependiente del líder/fundador/sucesor. No hay procesos y/o personas claves que lideren el progreso. 3. No cuentan con una estructura orgánica o la estructura es confusa o está desactualizada.

6. OBSERVACIONES

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

Reporte de la 1ra. Visita

A ser llenado por el Consultor

Anexo 4 - BALOTARIO PREGUNTAS DIAGNÓSTICO FAMILIAR

AMBITO FAMILIAR

Preguntas Visión Familiar

1. ¿Cuáles son tus objetivos e intereses en la empresa familiar en el corto, mediano y largo plazo? Profesionales y empresariales.
2. ¿Conoces cuáles son los objetivos e intereses del líder fundador de la empresa?
3. ¿Conoces cuáles son los objetivos e intereses de los demás miembros de la familia en la empresa?
4. ¿Compartimos nuestras visiones y sueños para el futuro? ¿Por qué?
5. ¿Estamos comprometidos con el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar? ¿Por qué?

Preguntas Liderazgo Personal y patrimonial

1. ¿Quién es la persona que ejerce el liderazgo y representa la máxima autoridad en la familia y empresa? por separado.
2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejerce dicha persona en la organización? (i) Autócrata, (ii) Participativo pero decisor al final, (iii) Democrático, (iv) Compartido (con sesgo autócrata o democrático). ¿Por qué? Indique las características del líder y algunos comportamientos
3. ¿Los demás familiares reconocen, lo respetan y aceptan el estilo del líder?
4. ¿Escuchamos y consideramos nuevas ideas de la siguiente generación y/o de los gerentes externos?
5. ¿Existen pugnas de poder entre miembros de la familia en la empresa? ¿Entre quienes? Mencione algún impase relacionado con este comportamiento.
6. ¿Cuentan con algún mecanismo de protección del patrimonio familiar? Explique, cuáles?
7. ¿Cuenta con políticas patrimoniales?

Preguntas Cultura Familiar

1. ¿Cuáles son los valores que identifican a su familia? (No en la empresa). ejemplo por cada valor.
2. ¿Considera que hay algún mal comportamiento en la familia o de algunos familiares que afecte la relación interpersonal en la familia?
3. ¿Considera que en su familia hay conflictos graves que hayan causado que algún miembro de la familia se haya apartado de otro?. ¿Somos capaces de resolver nuestros mayores conflictos y diferencias?. ¿Cómo?
4. ¿En nuestra familia tenemos la capacidad de expresar abiertamente las diferencias de opinión?

5. ¿La familia dedica regularmente tiempo para estar juntos y relajarse en actividades que no son de negocios?
6. ¿Nuestra familia es activa en actividades con la comunidad?
7. ¿Los miembros de la familia trabajando en el negocio tienen hobbies o intereses externos al negocio?. ¿Cuáles son?
8. ¿Impulsamos que cada uno de los miembros de la familia descubra lo que a él o a ella le gusta hacer?.
9. ¿Existen y operan políticas para fomentar la participación de las nuevas generaciones en la empresa familiar?
10. ¿Existe alguna norma, política, documento (Protocolo) que ayude a la familia a regular las diferentes temáticas relacionadas con sus negocios? ¿Cuáles son las normas principales?
11. ¿Cuáles son los acontecimientos importantes en la familia? Enfermedades, legado especial, entre otros.

Preguntas Sucesión.

1. ¿Qué es la sucesión para usted? Reflexión entre transición de liderazgo vs sucesión patrimonial.
2. ¿Han tratado este tema antes en el entorno familiar?. ¿Hay políticas o acuerdos al respecto).
3. ¿Han iniciado algún proceso de transición de liderazgo o sucesión patrimonial? Si es afirmativo indique las actividades que han avanzado y lo que tienen previsto realizar.
4. Preguntas que ayudan a definir lo anterior:
 - a. ¿Los herederos han sido capaces de aprender del negocio a partir de los padres?.
 - b. ¿Ha habido discusión y planeación para los posibles roles de los herederos conforme ellos entran en el negocio?.
 - c. ¿Los herederos han tenido la oportunidad de trabajar en cualquier área de la empresa? Delegación
 - d. ¿Los herederos sienten que los planes para la división del negocio son justos?.
 - e. ¿Los herederos tienen la oportunidad de influir en el futuro de los negocios?.

AMBITO EMPRESARIAL

Preguntas Visión Empresarial

1. ¿Cuenta con una visión empresarial definida, indique cuál es?
2. ¿Si no cuenta con una visión, cuál sería para usted?
3. ¿Cuál es su misión en la empresa?
4. ¿Cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa familiar? ¿Cuáles consideras que son los más importantes?



5. ¿Los colaboradores de la empresa conocen cuáles es la visión, misión y valores de la empresa? ¿Lo practican? ¿Qué acciones demuestran que lo practican?
6. ¿Cuentan con un Plan Estratégico que es evaluado y actualizado regularmente?
7. ¿Siente que conforme su negocio crece, las utilidades que percibe también crecen?

Preguntas Liderazgo Organizacional

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿El organigrama que tanto responde al desarrollo organizacional de la empresa?
2. ¿Los miembros de la familia que participan en la gestión del negocio tienen claras sus responsabilidades y roles? ¿Figuran en la estructura organizacional?
3. ¿Qué mecanismos de dirección y control utilizan? Ejemplos de dirección y control
4. ¿Es política el contratar y retener gerentes no familiares en posiciones de responsabilidad? ¿Por qué?
5. ¿Comparten la planeación con los gerentes o jefes no familiares?
6. ¿Tienen la práctica de reunirse con asesores/consultores externos?
7. ¿Evalúan clara y objetivamente el desempeño de los miembros de la familia en el negocio?
8. ¿Los miembros de la familia sienten que son tratados justamente en los temas relacionados al negocio?.

Preguntas Cultura Organizacional

1. ¿Cuáles son las características positivas, fortalezas, que resaltan y practican en su organización? (No en la familia). Ejemplo por cada fortaleza.
2. ¿Cuáles son las características negativas, debilidades, que practican en su organización? Ejemplo de cada debilidad.
3. ¿Considera que hay algún mal comportamiento en la familia o de algunos familiares que afecta el normal desempeño de los negocios? ¿Cuáles son?
4. ¿Evalúa las competencias y el desempeño de sus colaboradores? ¿Cómo?
5. ¿Cuenta con colaboradores identificados con la organización?: fidelizados y motivados
6. ¿Cómo calificaría el clima laboral? ¿Por qué?

CONSULTORES

JOSÉ ANTONIO TORRES TURRIATE

Economista, Magíster en Finanzas de la Universidad del Pacífico. Posgrado en Proyectos de Inversión en ESAN. Director Corporativo en América Latina Grupo Zoni, anteriormente: Director del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima, Gerente de Proyectos en el Centro de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa—Universidad del Pacífico. Consultor senior en diversos proyectos financiados por organismos de cooperación internacional: BID, Banco Mundial, Unión Europea, USAID, Cooperación Suiza y CAN. Docente del Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad del Pacífico y del Instituto para la Calidad de la Universidad Católica del Perú.



GUILLERMO CARLOS MIRANDA AROSEMENA

Abogado, Conciliador extrajudicial. Facilitador y Árbitro de Derecho y de Conciencia. Máster en Gerencia Pública. Diplomados en Gobernabilidad y Gerencia Política, en Arbitraje, en Gestión Parlamentaria y en Consulta Previa. Identificado por la Fundación Suiza AVINA, como Líder en la Promoción de una Cultura de Diálogo y Paz en el Perú. Asesor y Consultor de los sectores públicos y privado en Derecho Administrativo y Público; Derecho Empresarial; MARC's para prevenir, gestionar y resolver conflictos y crear y desarrollar espacios de diálogo y concertación; Alianzas Público—Privadas.

JULIA VELARDE SUSSONI

Ingeniera Industrial, MBA Universidad ESAN, Doctora (c) en Administración Universidad Nacional Federico Villarreal, Master Internacional en Hacienda Pública y Administración Financiera UNED España. Actualmente: Gerente General en Velarde Sussoni Consultores, Consultora Externa del CDE de la CCL, Árbitro del Centro de Arbitraje del Colegio de Ingenieros CD Lima. Anteriormente: Auditora General del Congreso de la República del Perú, Gerente en diversas empresas del sector fabril y de servicios, Docente de las universidades San Ignacio de Loyola y César Vallejo.

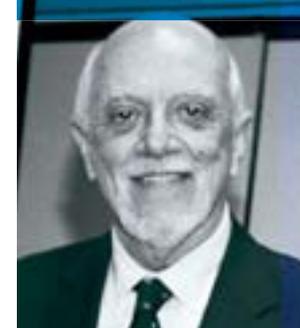


JORGE ANTONIO PERALTA VEGA

MBA, CENTRUM PUCP. Contador Público, Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Especialización en gestión y dirección de empresas, Universidad de Concepción de Chile; Gobierno corporativo para empresas familiares, BID/CCL. Posgrado en finanzas corporativas, Universidad del Pacífico, ESAN. Gerente General en AVANTAGE S.A. Consultor Líder, Centro de Desarrollo de Empresas Familiares CCL. Consultor en Asesoría Gerencial, Fundación Suiza- SWISSCONTACT. Voluntariado en desarrollo económico, COFIDE. Ocupó posiciones a nivel gerencial en empresas del sistema financiero y consultoría.

AIDA PATRICIA RUIZ PEREA

Abogada, Facilitadora, Conciliadora Extrajudicial, doctoranda de la Universidad Autónoma de Madrid, Especialista en Derechos Humanos por la Universidad Complutense de Madrid y en Resolución de Conflictos por la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, ha sido Catedrática de la Universidad de Piura, Consultora del World Justice Project y de proyectos financiados por el Banco Mundial, en la actualidad es Consultora Asociada de ProDiálogo y del Centro de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima.



EMILIO JESÚS DOOR JIMENO

Licenciado en Administración de Empresas, con estudios de Postgrado en Administración de Empresas en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y con amplia experiencia en el campo de la consultoría empresarial; también como Consultor en Gobierno Corporativo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima y el BID; además de haber desempeñado diversos puestos gerenciales en la actividad privada y pública.

LUIS ALBERTO MONAR CALDERÓN

Abogado graduado de la Pontificia Universidad Católica, con Posgrado en Gestión Pública en la misma casa de estudios. Gerente General en Expertia Capital Group S.A.C., consultora especializada en temas legales, gestión y financieros. Consultor legal de entidades financieras y empresas privadas, específicamente dentro del rubro minero, construcción y transporte terrestre. Consultor senior en el proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para empresas familiares.



EDUARDO CAMPOVERDE RAMÍREZ

Máster en Desarrollo Organizacional en la Universidad de Monterrey - México. Graduado en Administración de Empresas de la Universidad de Lima, Perú. Cursos de formación en consultoría en el Instituto Mexicano de Calidad y el programa formativo en D.O. de Campo Verde Consultores Asociados S.A. 1992 – 1993. Diversidad de cursos y seminarios de negociación, programación neurolingüística, feedback, empresa & familia, educación, etc.

INDICE

CREDITOS	02
AGRADECIMIENTO	04
PROLOGO	06
INTRODUCCION	08
CONTEXTO	11
Capítulo 1- MODELO DE GOBIERNO FAMILIAR - EMPRESARIAL	13
Capítulo 2- EL PROGRAMA	31
Capítulo 3 - DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	37
Capítulo 4 - ESTRATEGIA: Etapas del proceso de intervención del Programa	65
Capítulo 5 - FORMACIÓN DE CONSULTORES EN GOBIERNO CORPORATIVO	97
Capítulo 6 - RESULTADOS DEL PROGRAMA	105
Capítulo 7 - CONCLUSIONES	127
Capítulo 8 - RECOMENDACIONES	130
Capítulo 9 - LECCIONES APRENDIDAS	135
CASOS	140
ANEXO	164
CONSULTORES	175
INDICE	178
BIBLIOGRAFIA	179

BIBLIOGRAFIA

- Bermejo, Manuel: Hacia la Empresa Familiar Líder, una visión práctica y optimista
- Campoverde Ayres, José (2011) Curso de Formación para consultores en gobierno corporativo de pequeñas y medianas empresas familiares. Material de enseñanza. Lima: Cámara de Comercio de Lima
- Casillas J., Díaz C. y Vázquez A. La Gestión de la Empresa Familiar, 2005.
- Corporación Andina de Fomento (2005). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial. Caracas.
- Corporación Financiera Internacional (2008). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Washington D.C. Recuperado el 3 de marzo de 2014.
- Davis, John et.ál. (1997). Generation to generation. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, John y Renato Tagiuri (1996). "Bivalent attributes of the family firm" En Family Business Review 2. Volumen 9, pp. 199-208
- Echaiz Moreno, Sandra Violeta Derecho y Empresas Familiares. El protocolo familiar en las mypes familiares peruanas. 2014
- Dominguez, Pablo "Pautas para redactar el Protocolo Familiar", artículo del profesor, de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, publicado en el diario Gestión del 5/4/13.
- Gómez-Betacourt G. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer, 2005
- Gimeno Sandig, Alberto. La gestión del riesgo estructural en la empresa familiar
- IESDE Business School: Instituto de Estudios Superiores de Dirección de Empresas, México.
- PricewaterhouseCoopers. Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú. Global Family Business Survey 2014. Encuesta de empresas familiares.
- Rodríguez, Mansilla Darío: *Concepto de Diagnóstico organizacional., Cap. 3: Modelos de Análisis. Artículo: "Hacia la organización Flexible".*
- Vásquez, Josemaría. *Guía práctica para familias empresarias*, publicado por el IDE Business School. 2014.
- 1997 Ley 26887, *Ley General de sociedades*, 5 de diciembre

