

# GOBIERNO CORPORATIVO

LA CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD  
Y TRASCENDENCIA DE TU EMPRESA



# Uniendo esfuerzos para fortalecer las prácticas de gobierno corporativo en las empresas peruanas

Después de cinco años de trabajo conjunto con el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), tenemos el gusto de constatar que hemos avanzado. El equipo de la Corporación Financiera Internacional - IFC, con la colaboración de la Cooperación Suiza - SECO en el Perú, tenemos el privilegio de sumar esfuerzos con la CCL para desarrollar actividades de promoción del gobierno corporativo en las empresas peruanas. IFC y la Cooperación Suiza - SECO tienen un compromiso de largo aliento con la promoción del gobierno corporativo en diversas regiones, una de ellas América Latina y el Caribe. IFC es la primera institución de financiamiento para el desarrollo que requiere un análisis del gobierno corporativo como parte de su proceso de evaluación para sus inversiones. Hemos desarrollado una metodología que permite evaluar los riesgos y oportunidades de nuestros clientes y, sobre esta base, brindar orientación sobre soluciones que abordarán los problemas y facilitarán la implementación de mejoras.

En el Perú, el Programa de Gobierno Corporativo de IFC, apoyado también por SECO, viene trabajando desde el 2014 en el fortalecimiento de las iniciativas locales orientadas a la promoción de buenas prácticas de gobierno corporativo a todo nivel. Por medio de un enfoque de asesoría integral, apoyamos a empresas de todo tamaño y estructura (pymes, empresas familiares, estatales, que cotizan en bolsa e instituciones financieras) ayudándolas a mejorar su desempeño, la gestión de

riesgos, el acceso a financiamiento y a fortalecer la sostenibilidad de toda la empresa.

La alianza con la CCL permitió que el modelo de gobierno corporativo desarrollado por IFC complemente el trabajo de asesoría que ya venía haciendo la CCL con las empresas familiares en particular. Este modelo se enfoca en cinco ejes: I) cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo, II) toma de decisiones y supervisión estratégica, III) gobierno de riesgo y controles internos, IV) divulgación y transparencia, y V) propiedad.

Desde el fortalecimiento de las capacidades del equipo consultor de la CCL, compartiendo metodologías y experiencias globales, con matices locales, pasando por la realización de talleres de diagnóstico de gobierno, hasta la atención individual a decenas de empresas mediante consultorías, el trabajo colaborativo ha permitido que avancemos en el camino de fortalecer a las empresas familiares. El presente documento es una breve pincelada de algunas actividades realizadas en equipo hasta el momento y los retos que nos comprometen a seguir trabajando.

**Oliver Orton**

**Gerente Regional - Programa de Gobierno Corporativo / ESG para América Latina y el Caribe  
Corporación Financiera Internacional - IFC**

# La importancia del Gobierno Corporativo en la sostenibilidad y crecimiento de las Empresas Familiares

Las buenas prácticas de gobierno corporativo son de gran importancia para el crecimiento y sostenibilidad de todos los tipos y tamaños de organización, desde las grandes empresas hasta las mypes, en especial si estás son de propiedad familiar. Si bien se cree que las mypes no encajan del todo en los modelos tradicionales, es indispensable que crezcan orgánicamente en cuanto a gobernanza, mediante la implementación de soluciones adecuadas a cada etapa de la evolución de la empresa.

Toda empresa, para alcanzar un funcionamiento óptimo, debe preocuparse por desarrollar una estructura organizacional adecuada a 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 gerencias de primera línea y que ejerce funciones encaminadas a desarrollar los lineamientos definidos en el nivel estratégico a través de las acciones y metas que deben alcanzarse; y, III) el nivel operativo, que corresponde al personal que colabora en las áreas de la empresa y que realiza tareas que permiten lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los niveles táctico y operativo conforman el sistema de gestión, mientras que el nivel estratégico conforma el Sistema de Gobierno Corporativo, que es en el cual nos centraremos.

El gobierno corporativo nace como respuesta al llamado 'problema de agencia' y busca solucionar el conflicto de interés que surge entre un sujeto denominado "Principal" que encarga a un tercero denominado "agente" la gestión de la empresa y que le otorga además autonomía en la toma de decisiones, así como la responsabilidad de velar por sus intereses. Frente a esta realidad, este sistema 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 los niveles táctico y operativo. Por ello,

las empresas familiares deben implementar una estructura de gobierno corporativo acorde a su realidad y, por supuesto, sustentando dicho proceso en los elementos esenciales que la definen: "familia", "empresa" y "propiedad", ya que solamente así podrán entender la naturaleza de sus problemas y encontrar soluciones adecuadas al nivel de complejidad existente.

En ese sentido, recomendamos crear un sistema que tome en cuenta el ámbito familiar y empresarial, cuya funcionalidad debe sustentarse en dos órganos estratégicos y colegiados: un directorio, como el máximo órgano encargado para tomar decisiones netamente empresariales, y un consejo familiar, como el máximo órgano para tomar decisiones respecto a temas familiares que tengan un impacto directo o indirecto en los negocios de la familia.

**Yusith Vega Odes, Director del Centro de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima.**

Esta colaboración ha permitido fortalecer las capacidades locales en temas de gobierno corporativo y sensibilizar a los empresarios en el valor que esto le agrega a sus negocios.

# LA EMPRESA FAMILIAR EN LIMA

## ALGUNOS DATOS

El presente artículo comparte con ustedes algunos resultados preliminares de un estudio exploratorio elaborado por la firma Avantage S.A, en colaboración con la CCL, IFC y PROMPERU.

El propósito del estudio fue el de analizar la complejidad de una muestra de empresas familiares en la ciudad de Lima.

Además de mostrar algunos datos que caracterizan la relación familia – empresa bajo el enfoque de la teoría de sistemas, exploramos aquellos elementos que necesitan ser trabajados para lograr la sostenibilidad de una empresa familiar, así como su continuidad y crecimiento con un horizonte de largo plazo. Esperamos que este documento le sea útil a medida que inicie o continúe su proceso de profesionalización.

**CPC. Jorge Peralta, Gerente General Avantage Consultor Senior CEDEFA - CCL**

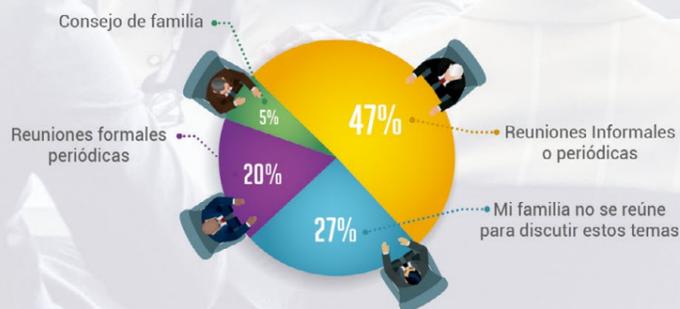
### LA EMPRESA FAMILIAR: CONOCIENDO CÓMO FUNCIONA

La relación familia – empresa es bastante común en nuestro tejido empresarial y tiene un impacto importante en la dinámica de los negocios. Esto se evidencia en los resultados obtenidos:

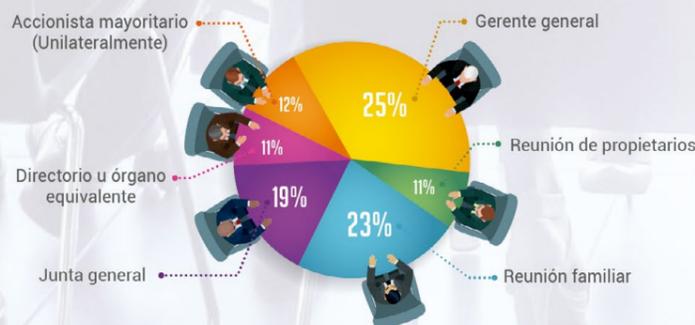
#### Toma de decisiones

La superposición de roles y espacios de decisión es parte de la dinámica cotidiana de la empresa familiar, como lo mostraron algunos resultados de la exploración: cerca de la mitad de los miembros de empresas familiares encuestados afirmaron que las reuniones informales de la familia son el espacio dominante para decidir sobre los temas que influyen en la empresa (ver Figura 1). Esto se refuerza con los datos sobre las instancias dominantes para la toma de decisiones. Los resultados reflejaron que la reunión familiar es casi tan importante como la gerencia general al momento de tomar decisiones claves (ver Figura 2).

**Figura 1. Instancia dominante para discutir los temas familiares y aquellos que tienen influencia en la empresa**



**Figura 2. Instancia dominante para tomar decisiones empresariales a nivel estratégico**



#### Sobre la propiedad

Al explorar las prioridades por atender en temas de propiedad, planificar la sucesión fue casi tan importante para los entrevistados como la necesidad de ordenar y sanear el patrimonio familiar (ver Figura 3).

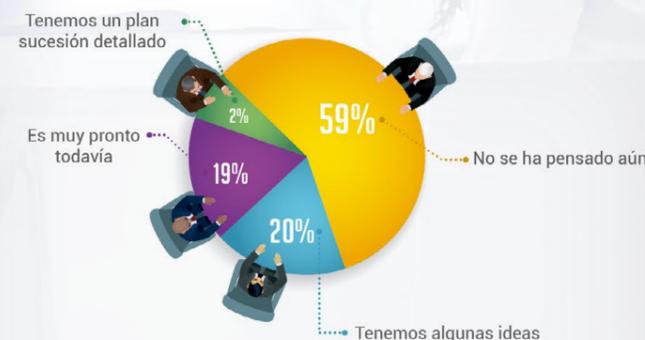
**Figura 3. Prioridades por atender en el ámbito de la propiedad**



#### Sobre la sucesión

Cabe mencionar aquí que más de la mitad de los encuestados (66 %) manifestaron ser de la primera generación de la empresa. Y, como se puede ver en los resultados, el tema de garantizar una continuidad y preparar a la segunda generación es recurrente, sin embargo, más de la mitad de las personas encuestadas no habían considerado aún la planificación de este proceso (ver Figura 4).

**Figura 4. Consideraciones sobre la planificación de la sucesión de la gestión de la empresa**



#### Principales desafíos

Pese a que más de un tercio de los casos coincidió en que el principal desafío será establecer reglas para diferenciar el tratamiento de los temas de la familia y la empresa por separado, el tema de preparar a la siguiente generación –ya sea capacitándoles o simplemente captando su atención– cubrió casi la mitad de las encuestas, sumando ambos temas un 42 %

**Figura 5. Principales desafíos para la familia en los próximos 3 años**



## ¿QUÉ NECESITA MODIFICARSE PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR?

Aunque no existe una fórmula única para reducir la complejidad e incrementar la probabilidad de tener una empresa familiar sostenible a largo plazo, se pueden identificar algunos aspectos importantes para este fin:

La empresa familiar debe desarrollar su capacidad interna de auto organizarse y gestionarse de acuerdo con su propia naturaleza y sus normas.

La familia debe gestionarse en base al sistema de gobierno familiar y los acuerdos familiares adoptados.

La propiedad debe gestionarse con base en los estatutos y los pactos de accionistas; y la empresa de acuerdo con el sistema de gobierno corporativo y la planificación estratégica.

Complementario a esto, queda como tarea pendiente la promoción de la diversidad de género en los roles de decisión estratégica de las empresas. Si bien en las encuestas se hizo evidente la presencia de mujeres en los diversos roles, un 25% de encuestados reconoció que aún no habían considerado la participación femenina dentro del proceso de decisiones claves, lo cual muestra que aún hay camino que recorrer hacia la igualdad de acceso.

#### Sobre el estudio:

Investigación exploratoria con enfoque cualitativo. Diseño de investigación flexible y abierto. Lógica inductiva.

Encuestas semiestructuradas y mesas de trabajo de análisis.

56 miembros de empresas familiares de la ciudad de Lima.

Empresas provenientes de los sectores comercio, servicios e industrial.

Información recogida en el marco de actividades de capacitación dirigidas a empresas familiares.



# CHIOLECCA

Fashion School

“La situación de nuestra empresa antes de tomar la consultoría con la CCL, si bien nunca hubo conflictos, no se tenía una visión integrada, puesto que se tomaban decisiones sin contemplar la necesidad de tener un directorio. Una vez llevado la consultoría, nos dimos cuenta que teníamos

que plasmar un mecanismo para la toma de decisiones más acertada, en donde no se base solo en la intuición, sino en establecer mecanismos que permitan profesionalizar la institución. Además, se ordenaron los procesos, se estableció una estructura organizacional sólida en donde se han establecido unidades concretas donde hay jefaturas que se han ordenado mucho en las finanzas.

En general, lo que ha permitido es minimizar el riesgo al desorden en la organización.” - **Gianfranco Castillo Lecca, Gerente General.**

## ¿Cómo reducir el riesgo estructural en las empresas Familiares?

Para entender el riesgo estructural de una empresa familiar, es importante enfocarnos en esta como una organización, la cual está constituida por tres grandes sistemas: familia, empresa y propiedad. Para ello, debemos tener en cuenta que los sistemas son conjuntos ordenados de elementos que se interrelacionan e interactúan entre sí y se encuentran determinados por dos factores: por un lado, la complejidad, y por otro, el desarrollo de la estructura.

La estructura de un sistema administra su complejidad, gobernando y gestionando los elementos que lo conforman y permitiendo que el sistema tenga dirección, control, eficacia y eficiencia. Para reducir el riesgo estructural, es importante implementar una estructura de gobierno corporativo acorde a la realidad de la familia empresaria. Por ello, te damos 5 tips que te ayudarán a definir la estructura correcta para tu empresa familiar:

1) Identificar el nivel de complejidad de sus sistemas, el cual está definido por el número de elementos que lo conforman, sus

diferencias, las relaciones existentes entre ellos y la diversidad de dichas relaciones.

2) Identificar que tan desarrollada está la estructura de gobierno y gestión de los negocios de la familia empresaria respecto al nivel de complejidad de sus sistemas.

3) Determinar la estructura que la familia empresaria necesita para gobernar y gestionar sus negocios de manera exitosa.

4) Implementar una estructura con procesos, instancias y mecanismos adecuados a la realidad de la familia empresaria, que permita encauzar y administrar la diversidad de los elementos que la conforman.

5) Incorporar ejecutivos externos de primera línea para generar un equilibrio entre el crecimiento de la organización y el desarrollo armónico de los intereses familiares y empresariales.

**Josué Boero Benítez, Coordinador del Centro de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima.**



“El desorden de no tener un camino exacto por donde ir o trabajar empíricamente con personas que recién se están integrando a la empresa, hizo que no se tenga un rumbo definido. Además de que no se tenía un consejo familiar y la toma de decisiones lo hacía el patriarca de la familia sin escuchar a los demás miembros de la familia, volviéndolo un total desorden.

Una vez que se llevó el programa de la CCL, hubo un cambio enorme, las viejas costumbres de dirigir una empresa en la que el patriarca tiene la decisión, ha desaparecido.

Los miembros de la familia ya tienen fijada las reuniones para presentar los balances en aspecto empresarial, las situaciones de la empresa en forma general, etc.” - **Fortunato Lacho, Presidente del Directorio.**



## Mayor Información:

Centro de Empresas Familiares **(CEDEFA)**  
Cámara de Comercio de Lima

E-mail: [empresasfamiliares@camaralima.org.pe](mailto:empresasfamiliares@camaralima.org.pe)

Teléfono: 219 1855 / Celular: 955 408 349

La impresión de este encarte ha sido posible  
gracias a la colaboración de:

