



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

**TRABAJO DEL CENTRO DE
INVESTIGACION DE DERECHO
EMPRESARIAL – CEDEC**

Tema:

Gobierno Corporativo y Empresas Familiares

Corporate Governance and Family Firms

Presentado por el grupo de Investigación del CEDEC

**Mariela Casanova Claros
Presidente del CEDEC**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN / ABSTRACT.....	04
CAPITULO I: ¿QUE ES LA EMPRESA?.....	07
1.1. Delimitación de Empresa, según Diversos Autores.....	17
1.2. Elementos que componen la Estructura Básica de la Empresa.....	24
CAPITULO II: EMPRESA FAMILIAR.....	25
2.1. Economía de la Empresa Familiar.....	25
2.2. Características de la Empresa Familiar.....	25
2.3. Fortalezas y debilidades de la Empresa Familiar.....	27
2.4. Empresas Familiar- Matrimonios Empresarios.....	31
2.4.1. Incorporación de los Hijos.....	31
2.4.2. La Familia (matrimonio) Estructura de Gobierno.....	32
2.4.3 Instituciones de Gobierno Familiar	33
2.4.4. Ventajas y Desventajas de la Empresa Familiar.....	36
2.5. El Dilema de la Supervivencia.....	44
CAPITULO III: TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	46
3.1. El Modelo de los 3 Círculos.....	48
3.2. De Fundador a Consorcio de Primos.....	52
3.3. El Modelo de las Relaciones de Trabajo.....	56
3.4. La Matriz.....	58
3.5. El Modelo de los Caminos de Desarrollo.....	64
3.6. La Empresa Familiar.....	66
CAPITULO IV: PROBLEMAS EN LA EVOLUCION DE EMPRESA FAMILIAR.....	69
CAPITULO V: EL CONSEJO DE FAMILIA Y EL PROTOCOLO FAMILIAR	73
5.1. El Consejo de Familia en la Empresa Familiar.....	73
5.1.1. Los Conflictos Fraternalas.....	75
5.2. El Protocolo Familiar	76

5.2.1. Cómo Llevar a Cabo el Protocolo Familiar. Instrucciones Para Constituirlo.....	77
CAPITULO VI: EL TRABAJO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	79
CAPITULO VII: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	82
7.1. Definiciones de empresa con estructura familiar.....	83
7.2. Problemática de la Pequeña Empresa con Estructura Familiar.....	84
7.3. Estrategias de Competitivas – Negocios en la Empresa Familiar.....	86
7.4. Integración de las Pequeñas Empresas con Estructura Familiar a la Cadena de Suministro.....	91
7.5. Acerca de la competitividad.....	94
7.6. ¿Qué fomenta la competitividad?	99
CAPITULO VIII: GOBIERNO Y LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	103
8.1. El Gobierno Corporativo.....	103
8.1.1. Importancia del Buen Gobierno Corporativo.....	104
8.2. Pilares del Buen Gobierno Corporativo.....	105
8.3. Principios y Prácticas del Buen Gobierno Corporativo.....	106
CAPITULO IX: EL TESTAMENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	120
9.1. La Sucesión en la Empresa Familiar.....	120
9.2. El Sucesor.....	122
9.3. Entrenar al Sucesor.....	123
9.4. Plan de Sucesión.....	123
9.5. El Testamento como Instrumento para Realizar la Sucesión.....	124
CAPITULO X: CONCLUSIONES.....	127
CAPITULO XI: RECOMENDACIONES.....	129
PALABRAS CLAVE / KEY WOARD.....	130
BIBLIOGRAFIA.....	131

RESUMEN / ABSTRACT

El mercado peruano es una cartera atomizada de pequeñas empresas entre micro y pequeñas empresas que representan aproximadamente el 99.4% del total de empresas en el Perú, en su mayoría empresas familiares. Por ello la importancia de este trabajo de investigación que presenta la revisión de la estructura de esa empresa familiar emprendedora a fin de poder ayudar a fortalecerlas desde sus inicios para un crecimiento sano y sustentable en el tiempo y contribuya con su crecimiento hacia medianas y grandes empresas, como es el prever la incorporación del Gobierno Corporativo en la empresa familiar de modo que queden de una manera clara, transparente y profesional, las reglas de juego desde el punto de vista empresarial de la familia emprendedora.

The Peruvian market is a fragmented portfolio of small businesses between micro and small enterprises which represent approximately 99.4% of all companies in Peru, mostly family businesses. Hence the importance of this research paper that presents a review of the structure of this entrepreneurial family business in order to help strengthen from the beginning for a healthy and sustainable growth over time and contribute to their growth towards medium and large enterprises, as is foreseen the incorporation of Corporate Governance in the family business so from the beginning they have the rules in a clear, transparent and professional manner from the business point of view of the entrepreneurial family.

INTRODUCCIÓN

Como Centro de Investigación de Derecho Corporativo, hoy denominado también, Centro de Investigación de Derecho Empresarial, nos es grato presentar en esta oportunidad el Trabajo de Investigación sobre **“Gobierno Corporativo y Empresas Familiares”**.

Este trabajo es básicamente realizado por alumnos de pregrado como una forma de estimular y fomentar en ellos la investigación en el ámbito del Derecho Corporativo, bajo la dirección del centro, apoyados por especialistas en la materia.

El tema se elige por cuanto revisamos en diciembre de 2014 que un equipo de investigadores había dado a conocer en un evento realizado por una universidad de prestigio del país, que en el Perú alrededor del 80% de las empresas son familiares y generan el 40% del PBI nacional. Sin embargo, solo el 15% logra llegar a la tercera generación. Los problemas, indican se deben en su mayoría, a temas como el planeamiento familiar, empresarial y profesionalización de la empresa así como el planteamiento de la sucesión en su momento. Siendo nuestro país uno netamente emprendedor en el que generalmente se emprende por la escasez de recursos de manera individual guiado por el jefe de familia por qué no buscar que se conozca que existen herramientas como el Gobierno Corporativo que bien delineada puede llevar a permitir el ordenamiento profesional en este tipo de empresas y de este modo contribuir con su sustentabilidad.

Por tanto, el propósito de este trabajo de investigación ha sido revisar la estructura de una empresa familiar emprendedora a fin de poder ayudar a fortalecerlas desde sus inicios para un crecimiento sano y sustentable en el tiempo como es el prever la incorporación del Gobierno Corporativo en el ámbito familiar de modo que queden de una manera clara, transparente y profesional, las reglas de juego de la familia emprendedora desde el punto de vista empresarial.

Para el trabajo de investigación vimos por conveniente una vez más, la dinámica de organizar un conversatorio con la invitación a distinguidas personalidades de la especialidad para que nos den sus perspectivas sobre el particular, a quienes aprovechando este medio, agradecemos infinitamente por permitir compartir sus experiencias.

Quiero agradecer especialmente a las personas que nos leerán por su comprensión en cualquier deficiencia encontrada pues se trata de ir perfeccionando en la dinámica de la investigación que se lleva con los alumnos que son los que básicamente lo trabajan, pidiéndoles las disculpas del caso; y nos hagan llegar sus comentarios al correo del centro, lo que nos permitirá seguir mejorando en los próximos trabajos.

Lima, diciembre de 2015.

Dra. Mariela Casanova Claros
Presidente CEDEC

CAPITULO I

¿QUÉ ES LA EMPRESA?

Una definición que podría considerarse “paradigmática” es la implícita en el Código Civil italiano. Según ella, la “empresa” sería una actividad económica organizada para la producción o el intercambio de bienes o servicios, con preponderante empleo del trabajo ajeno¹.

Como es fácil advertir, lo que se dice de la “empresa” es que constituye una actividad. Esta remisión a la categoría de las “actividades” (con la cual, al parecer, se quiere decir algo más que aludir a una simple sucesión de actos jurídicos) no resulta ni satisfactoria ni aclaratoria porque en nuestra dogmática esa categoría no se encuentra desarrollada. Así, pues, la figura de la “empresa” (como actividad) tiene paradójicamente muy poca importancia a los fines de la técnica legislativa, que se apoya, bien en el empresario, entendido como la persona física o jurídica que realiza la “empresa” (actividad empresarial), bien en la hacienda, entendida como el patrimonio especial vinculado con el ejercicio de la actividad empresarial.

Este comentario sobre los distintos usos de la palabra “empresa” debe ser desarrollado. En primer lugar, “empresa” se usa frecuentemente en el sentido de empresario. Así, cuando se declara, por ejemplo, que la “empresa” tiene la obligación de llevar libros o de inscribirse en el registro, en realidad se recurre a una figura de lenguaje para aludir al “titular” de la empresa (empresario), sea ésta persona física o jurídica. Este uso, al que hemos recurrido en ocasiones en el curso de este trabajo por razones de comodidad y sencillez de expresión, contribuyó a algunas elaboraciones referidas a la empresa como “sujeto de derechos” a las que se aludirá más adelante.

En segundo lugar, se suele distinguir entre “empresa” y “hacienda” (fondo de comercio), entendiéndose por hacienda el patrimonio especial vinculado con el

¹ Código Civil italiano (1942), Artículo 2083.

ejercicio de la empresa (actividad empresarial). Esta situación suele describirse diciendo que la “cuenda” constituye el patrimonio de la “empresa”, lo cual también sugiere la idea de “empresa” como titular de patrimonios, esto es, como “sujeto de derecho” (aunque el titular de la “hacienda” es el “empresario” y no la “empresa”). Esta tendencia se mantiene cuando, por ejemplo se mencionan los créditos, débitos y bienes que integran la hacienda, como créditos, débitos o bienes “de la empresa”, o “del fondo”, y no “del empresario.

Como es obvio, sin embargo, las formas lingüísticas mencionadas de ninguna manera implican (por sí mismas) el carácter de “sujeto de derechos” para la empresa.

a. La empresa como sujeto de derecho

El carácter de “sujeto de derecho” de la empresa debe de ser considerado en los dos sentidos principales en que la expresión se introduce en el derecho moderno, esto es, como sujeto del “estatuto profesional” y como “patrimonio especial” sometido a específicas normas.

Como se ha visto, la figura del empresario viene a sustituir a la del “comerciante”, como sujeto del antiguo Estatuto Profesional. Así como “comerciante” no constituía una nueva clase de sujetos de derecho que se agregara a las ya existentes, tampoco lo constituye el “empresario”, sino que ambos “comerciante” y “empresario”, sólo designan una subclase de “sujetos de derecho”: la de las personas físicas o jurídicas que satisfagan las respectivas definiciones. Así considerado, no cabe duda de que el “empresario” es un “sujeto de derecho”, pero sólo en el sentido de que “empresarios” son aquellos “sujetos de derecho” (personas físicas o jurídicas) que realizan una “actividad empresarial” (“empresa”), lo cual constituye una situación absolutamente análoga a la que existe respecto del “comerciante.

Sin embargo, el problema central de la “empresa” como “sujeto de derecho” no se plantea en relación con la persona del empresario, ni de la “empresa” como “actividad”, sino de la “hacienda”. Así formulada, la cuestión consiste en determinar si esa

“hacienda” constituye un “sujeto de derecho” o, en palabras equivalentes y de uso más familiar, una “persona jurídica”.

Esta “personificación” verbal de la “empresa” no alcanza a constituir ésta en persona jurídica, así como el texto de una ley de impuesto de sellos que declare que “los contratos de locación deben tributar el 6%” no convierte a un contrato en “personas jurídica”, aun cuando indudablemente lo personifica al colocar lingüísticamente obligaciones a su cargo.

La consideración formulada no agota el tema de la empresa como “persona jurídica”. Lo que se ha propuesto como tal es el patrimonio especial vinculado con la empresa, es decir, la “hacienda mercantil”. En algunas legislaciones esta hacienda está constituida por un haz de créditos y débitos, ciertos derechos inmateriales (nombre, licencia, entre otros), derechos reales principalmente sobre muebles), y relaciones contractuales. Este haz o conjunto es transferido como unidad, y además presenta una cierta individualidad o independencia, en el sentido de que, en caso de transferencia, los terceros acreedores de deudas que integran esta “hacienda” (pero sólo ellos y no los demás acreedores del cedente) pueden dirigirse contra los bienes o créditos que también la integran (pero no contra los restantes bienes del patrimonio del cesionario). Además, frecuentemente se establecen o aceptan algunas reglas especiales para la administración de esta hacienda, por lo menos en el sentido de que los mandatos y poderes otorgados o existentes no caducan por el solo hecho de la transferencia.

Si se regula la hacienda de modo tal que el adquirente responda por cierto tipo de deudas u obligaciones anteriores a la transferencia (“obligaciones de la hacienda”), pero sólo con cierto tipo de bienes (los adquiridos como parte de la “hacienda”), aparece de alguna manera la figura de “patrimonios separados” (en función de su “afectación a un fin”), y la aproximación a la “persona jurídica” se encuentra justificada. Sin embargo, esta “individualidad” o separación de la hacienda mercantil sólo aparece en caso de transferencia, en el patrimonio del cesionario, y respecto de las deudas anteriores. Salvo el supuesto mencionado, no existe división ninguna entre los

acreedores de la “empresa” (los incluidos en la hacienda) y los acreedores particulares o de otras “empresas” del empresario, cada uno de los cuales puede dirigirse sobre cualquier bien de este, esté o no vinculado con una “empresa” (integre o no una hacienda. Estas consideraciones conciernen a aquellas legislaciones en que la hacienda se transfiere como universalidad comprensiva de las deudas y las obligaciones, Sin embargo, aun en las legislaciones que permiten transmitir los bienes de la hacienda sin sus correlativas obligaciones estableciendo un sistema de publicidad y de oposición por parte de los acreedores, suele efectuarse una distinción entre los acreedores comunes y aquellos cuyo título se vincula con la explotación transferida.

Aun cuando, como se ha dicho, existe alguna vaguedad sobre la medida de separación patrimonial necesaria para que pueda hablarse de persona jurídica, esta separación que presenta la hacienda mercantil no parece suficiente para que pueda atribuírsele esta calidad. La presentación de la hacienda como persona jurídica no puede ser entendida, por consiguiente, como descripción de un orden jurídico vigente, sino como proposición de referencia. Los fundamentos y consecuencias de esta tentativa consisten sustancialmente en desvincular el patrimonio del empresario del de sus explotaciones comerciales y los de éstas entre sí, de manera que cada una de ellas corra su propia suerte económica, Este propósito puede ser compartido; no obstante, resulta difícil augurar que la idea de la hacienda como persona jurídica haya de prosperar. El principal obstáculo para ello es que, paradójicamente, esta construcción no es necesaria, De hecho todo empresario se dirige a desvincular su suerte comercial de lo de sus explotaciones, y a independizarla de éstas entre sí, y para ello tiene a su disposición In técnica de las sociedades comerciales, aunque éstas hayan de encubrir la realidad de sociedades de un solo socio. Estas sociedades de un solo socio pueden molestar al espíritu de simetría de los juristas, pero constituyen una respuesta al problema de menor dificultad formal que la construcción de la hacienda como "persona jurídica", o la introducción de la "empresa individual de responsabilidad limitada".

b. Empresa como objeto de derecho

En el capítulo anterior nos hemos ocupado de la empresa como posible "sujeto de derecho". En el presente nos ocuparemos de ella como "objeto de derecho". Esta doble calidad de una "cantidad" que sería (o pretendería ser) simultáneamente "sujeto" y "objeto" de derecho, puede parecer paradójica, o por lo menos chocante, sobre todo cuando aquello de que se está hablando es precisamente una misma "entidad"; la hacienda mercantil, definida en ambos casos de la misma manera. La cuestión, sin embargo, no puede ser resuelta sólo en niveles verbales, declarando fácilmente como "contradictorio" que un sujeto de derechos sea, al mismo tiempo, objeto del derecho. El caso es que dentro de los sujetos de derechos no se incluyen sólo las personas físicas, sino las jurídicas.

De acuerdo con la explicación más difundida, tales personas jurídicas constituirían una "entidad", visible para los juristas, pero distinta de las cosas, de los hombres y de las normas, "entidad" que sería titular de un patrimonio.

Naturalmente, no podemos detenemos en el análisis de esta versión. Pero si se prescinde de dicha "entidad", y se resuelve que "persona jurídica" es (solamente) el nombre que se da a una situación en la cual las normas vinculan personas y cosas de una particular manera, quedan removidos los mayores obstáculos para considerar una universalidad o conjunto patrimonial, simultáneamente, como sujeto y como objeto de derecho.

Estas consideraciones tienen el propósito de justificar el tratamiento sucesivo de la hacienda mercantil como sujeto y objeto de derecho, Además implican la sugerencia de la innecesaridad de encubrir cualquier molestia que una aparente contradicción en términos pueda ocasionar, simplemente mediante el recurso a un cambio de denominación por el cual se pretenda, por ejemplo, que la calidad de "objeto de derecho" corresponde a la "hacienda", mientras que la de "sujeto" corresponde a la "empresa". Esta posición implica la necesidad de definir "empresa" y, como se ha visto, aparte de ser un sinónimo de hacienda, los dos significados principales que es posible atribuir a esta palabra son el de "empresario" o el de actividad desplegada por éste.

Todo intento de este tipo, por consiguiente, sólo elude la cuestión de modo aparente, pagando el precio de una confusión terminológica que oscurece el tema acerca del cual se está discutiendo.

Por objeto de derecho aparentemente quiere mencionarse aquello sobre lo cual pueden constituirse derechos reales, o que puede ser cedido, o transmitido, o de otra manera ser objeto de transacciones. La hacienda mercantil puede por lo menos ser cedida y además, según los casos, sometida a otra cantidad de operaciones. Por consiguiente, la hacienda puede ser considerada "objeto de derecho". Además, puede plantearse a su respecto la pregunta sobre la "naturaleza jurídica".

Preguntarse por "naturalezas jurídicas" es proponerse tareas de características bastante oscuras, que hemos analizado en otra ocasión. Para los fines de este desarrollo baste expresar que determinar la "naturaleza jurídica" de la hacienda mercantil consiste en establecer dentro de cuál de las categorías conocidas de "bienes" o agrupaciones de bienes debe ser incluida. Para poder efectuar con certeza esta determinación es necesario saber, primero, cómo es aquello que se quiere clasificar; y después, cuáles son y en qué consisten las categorías generales dentro de las cuales lo clasificado quiere subsumirse. En materia de hacienda, frecuentemente existe alguna confusión respecto de lo que hay que clasificar y, además, no se encuentran suficientemente configuradas o delineadas las categorías generales que habrían de usarse para la clasificación.

La dificultad en cuanto al objeto a clasificar resulta principalmente -de que, como se ha visto, por hacienda pueden denominarse cosas bastante disímiles, cuyos extremos consisten, por un lado, en un "patrimonio especial", es decir, un conjunto de relaciones de dominio, derechos inmateriales, obligaciones, créditos y débitos como en el derecho alemán y suizo; o en un conjunto de bienes (muebles) a más de algunos derechos inmateriales, como en el derecho francés, por otro.

Estas variaciones explican que, por ejemplo, los autores que conciben la hacienda de acuerdo con el modelo francés encuentren que la mayor similitud se establece con la

"universalidad de cosas", mientras que quienes piensan en la hacienda como un patrimonio especial encuentran que su mayor similitud se establece con la "universalidad de derechos".

Pero aun cuando hubiera coincidencia respecto de lo que se considere "hacienda", las dificultades subsistirían en alguna medida por cuanto, como se ha dicho, no se encuentran bien delineadas las categorías generales que habría que utilizar.

Admitido que la hacienda no es una "cosa" (ni aun en el sentido más restringido de hacienda), sino una suma de derechos sobre cosas y otros derechos inmateriales (además de 'deudas y obligaciones, si se adopta un modelo de hacienda que incluya también a éstos), queda por ver cuáles son las agrupaciones de cosas o las agrupaciones de derechos entre los cuales la hacienda pueda ser incluida.

Una primera categoría es la de la "universalidad de hecho", Prescindiendo de que ésta parece aludir simplemente a una agrupación de cosas, y no de derechos sobre cosas y derechos inmateriales, ciertas particularidades de la hacienda no tienen contra partida en ella; entre otras, y en primer término, se cuenta cierta facultad que llamaríamos "repersecutoria", que se otorga al acreedor para dirigirse, en caso de transferencia, contra los bienes que integran la universalidad.

La subsunción de la hacienda dentro de las "universalidades de derecho" o "patrimonios separados" o "patrimonios de afectación" tampoco es aceptada pacíficamente. Teniendo en cuenta las diferentes opiniones de los autores resultaría que la hacienda no es una "universalidad de derecho" porque ésta no daría cuenta de la relativa independencia y separación de la hacienda que se evidencia en ocasión de su transferencia; y tampoco un "patrimonio separado" o "patrimonio de afectación", porque esta relativa independencia, sólo manifestada en ocasión de la transferencia, no sería suficiente para conformar estas figuras que, entre otras características o propiedades, exigirían (se dice) que la separación de los patrimonios se mantenga durante todo el tiempo.

La explicación, sin embargo, puede ser más simple. En primer lugar, si los autores coinciden en lo que la "hacienda" es (suponiendo que lo hagan), y no concuerdan en su clasificación, ello es sin duda porque definen de distinta manera los conceptos clasificatorios que utilizan y a los que dan el mismo nombre. De este modo, es posible disentir. Con la clasificación efectuada por otro simplemente agregando o quitando condiciones a las categorías generales utilizadas por él, lo cual en esta materia es tanto más posible cuanto estos conceptos clasificatorios no se encuentran firmemente añadidos o fijados.

En segundo lugar, estos conceptos clasificatorios no están recortados racionalmente, ni son exhaustivos de las posibilidades combinatorias del legislador; por consiguiente, no ofrecen ninguna garantía de poder incluir la totalidad de los fenómenos o "institutos" legales que puedan presentarse, ya que sólo constituyen, en el mejor de los casos, "tipos ideales" o paradigmáticos. Ninguna necesidad existe de que esto sea así y no de otra manera; sin embargo, esta técnica de utilización de esquemas prototípicos parece ser propia de nuestro estilo de ciencia del derecho.

En síntesis, pues, si determinar la "naturaleza jurídica" de la hacienda mercantil implica sustancialmente, como creemos, determinar dentro de qué "conjunto jurídico" de carácter más general la hacienda se inserta como especie (en un sentido más o menos figurativo de estas expresiones), en el caso esta tarea presenta una especial dificultad porque la hacienda ofrece diferentes características o propiedades (tiene un diferente régimen legal), por ejemplo, en los derechos alemán, suizo o italiano (donde, por lo menos en ciertos supuestos, se comporta como una universalidad comprensiva de créditos y débitos) y en los derechos francés y, argentino vigente (en los que aparece fundamentalmente como una agregación de, cosas muebles y bienes inmateriales).

Además, las clases o conceptos, genéricos que tienen aptitud para contener la hacienda en cualquiera de las dos formulaciones principales que quedan señaladas, no están claramente delimitados a nivel doctrinario, ni existe unanimidad sobre (en qué casos,

por ejemplo, una "universalidad de derecho" debe ser considerada "patrimonio de afectación", o éste una "persona jurídica", Tampoco -debemos señalar- nos parecen definitivamente claras las líneas demarcatorias que se proponen entre "universalidad de hecho" y "universalidad de derecho".

En tanto no se establezca con adecuada precisión acerca de que es lo que se quiere clasificar (se opte por alguna de las dos formulaciones principales de la hacienda) y se definan también con adecuada precisión los "conceptos genéricos", la controversia respecto de la "naturaleza jurídica" de la hacienda mercantil seguirá indecisa. Aun cuando se reúnan todas estas condiciones, no podrá pretenderse una respuesta Universal y necesariamente válida para todos los sistemas romano germánicos mientras subsistan las importantes diferencias de tratamiento legislativo para el caso de transferencia de establecimientos comerciales que se han dejado señaladas.

Finalmente, una conclusión posible es que la determinación de la "naturaleza jurídica" de la hacienda mercantil sería particularmente estéril a causa de que los eventuales "conceptos genéricos" (universalidad de hecho, universalidad de derecho, patrimonio de afectación) son categorías relativamente vacías desde el punto de vista normativo, en el sentido de que (salvo contadas excepciones) no cuentan en los códigos con reglas que les sean aplicables y, en consecuencia, de su subsunción en ellos no resultan reglas inmediatamente aplicables a la figura subsumida. Una apreciación de esta índole, sin embargo, no debe descuidar los aspectos puramente sistemáticos que son propios e ineludibles en el estado actual de nuestra técnica legislativa, y la fuerte tendencia de la jurisprudencia conceptual a aplicar a la especie las propiedades (aún no legisladas) predicadas a propósito de la figura genérica. Sobre un mayor desarrollo de estos aspectos, sin embargo, nos vemos precisados a remitir nuevamente a nuestro ensayo sobre la "Naturaleza Jurídica".

c. Concepto legal de empresa en nuestra legislación

Según el Código de Comercio, Art. 25 *“Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios”*.

En toda empresa, grande o pequeña de cualquier tipo se encuentran tres factores necesarios para que pueda realizar su actividad, ellos son: Personas, Capital y Trabajo.

- **Factor Personas.-** Esta representado en los propietarios, administradores y todos los empleados que laboran en la empresa.

- **Factor Capital.-** Esta constituido por los aportes que hacen los propietarios de la empresa y puede estar representado en dinero en efectivo, mercancías, maquinaria, muebles y otros bienes.

- **Factor Trabajo.-** Es la actividad que realizan las personas para lograr el objetivo de la empresa, el cual puede ser la producción de bienes, la compra-venta de mercancías o la prestación de un servicio

d. Plan de la empresa

Se trata de un documento de trabajo en el que se desarrolla la idea del negocio que se pretende poner en marcha. Es un esquema de trabajo abierto y dinámico que debe completarse a medida que avanza la idea. Debe ser sintético y claro y, aunque no se ajusta a ningún modelo estándar, debe recoger los siguientes aspectos:

- Descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial
- Definición del producto o servicio a suministrar
- Planificación de los aspectos comerciales
- Estudio económico-financiero

Una vez tomada la determinación y analizados todos los puntos, el siguiente paso a seguir es tener en cuenta una serie de factores claves y concretos para la constitución de la empresa:

- Número de socios
- Cuantía del capital social
- Obligaciones fiscales
- Régimen de la Seguridad Social
- Responsabilidad frente a terceros
- Tramitación administrativa

e. La Empresa Familiar

Se viene considerando que una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

1.1. DELIMITACIÓN DE EMPRESA, SEGÚN DIVERSOS AUTORES

Respecto a lo que se entiende por empresa tenemos opiniones de muchos autores cada uno de ellos pertenecientes a diferentes doctrinas tenemos a la doctrina alemana, italiana, española, entre otros. Pero hay que destacar a dos autores como los pioneros en citar lo que es una empresa según PISKO² nos dice la empresa tiene una función instrumental debido a que es un conjunto de bienes de distinta naturaleza sirve de soporte para la actividad del empresario .

ENDEMANN³ la empresa tiene un sentido más económico no solo un conjunto de cosas, sino una organización que opera en la vida económica y que jurídicamente es

² PISKO, citado por BROSETA PONT, La empresa, p. 89.

³ ENDEMANN, citado BROSETA PONT, La empresa, p.90.

más importante que la figura del empresario.

Otro autor que también le da una valoración económica a la empresa es WIELAND⁴ para él la empresa es el centro de la actividad económica moderna, es el núcleo central de las diversas actividades mercantiles incluyendo también el capital y el trabajo obteniendo así una ganancia ilimitada. Opinión que es compartida por MOSSA⁵ la empresa es un organismo formado por la aportación de capital y trabajo es decir la empresa es el organismo económico, fuerte y ágil, formado por capitales, formado por el trabajo y por fuerzas naturales. Es la persona económica cuya vida y cuya continuidad están garantizadas por el Derecho mercantil.⁶

En la doctrina alemana tenemos a su representante a GIERKE⁷ define a la empresa tanto en un sentido subjetivo, objetivo y laboral.

La Empresa en sentido subjetivo será aquella que es un conjunto de bienes organizados y que jurídicamente tiene un patrimonio separado. La empresa en sentido objetivo, es conjunto de bienes de diversa naturaleza.

La empresa en sentido laboral es una comunidad de trabajo

Además este autor señala que jurídicamente la empresa puede tener una forma dinámica y en forma estática.

En su sentido dinámico la empresa como actividad del empresario.

En su sentido estático, se considera a la empresa como conjunto organizado de medios personales y reales mediante el cual se desempeña una función económica y se ejerce la actividad de aquel sujeto.

Como nos podemos dar cuenta que cada vez la noción de lo que significa la empresa para el Derecho Mercantil va evolucionando es decir no es solo empresa serán los

⁴ WIELAND citado BROSETA PONT, La empresa, p.90.

⁵ MOSSA citado BROSETA PONT, La empresa, p.90,

⁶ Sassari (1927) "Saggio per il nuovo Codice di commercio" pag.22

⁷ GIERKE citado BROSETA PONT, La empresa, p.97.

bienes que la conforman y permiten su actividad sino se establecen sus roles, los ámbitos de aplicación.

Para EICHLER⁸ en lo económico la empresa es algo unitario y para el Derecho es una unidad que se descompone necesariamente en aspectos parciales. La empresa es una unidad económica relevante para el Derecho, la empresa penetra en el Derecho a través de diversos aspectos: como objeto de tráfico; como actividad que atribuye un estatuto especial al sujeto- empresario; como comunidad de trabajo que el Derecho ha de regular.

Para KRAUSE⁹ la empresa es un fenómeno económico actual que posee un poderoso reflejo en la legislación y en la problemática jurídica moderna. Krause se inclina por el empresario y no por la empresa debido a que el titular de esta, es además quien soporta los deberes y los derechos que el ordenamiento positivo conecta al ejercicio de una actividad económica en forma profesional. Los deberes profesionales, políticos, administrativos y fiscales tienen, pues, como sujeto pasivo al empresario y no a la empresa.

Este autor plantea algo muy importante la figura del empresario quien es una parte fundamental en la vida de ésta, el empresario es quien le da vida a la empresa la hace crecer, prosperar Personalmente comparto mucho la opinión de este autor.

Según la doctrina Italiana tenemos autores como:

ASCARELLI¹⁰ que señala la empresa es una innegable virtualidad en el sector económico sometido al Derecho mercantil, porque como forma de organización económica es sin duda, para él relevante.

Para GRECO¹¹ la empresa es un criterio externo de la realidad jurídica y porque

⁸ EICHLER BROSETA PONT, La empresa, p.98.

⁹ KRAUSE citado BROSETA PONT, La empresa, p.101.

¹⁰ ASACARELLI citad BROSETA PONT, La empresa, p.117 . BROSETA PONT, La empresa, p.11.

¹¹ GRECO citado BROSETA PONT, La empresa, p.117

admitirla obligaría a negar la mercantilidad del acto aislado de comercio.

Para GRAZIANI¹² este autor define que el concepto central del Derecho Mercantil codificado es el empresario y no la empresa.

Para GHIRON,¹³ en el Código civil italiano el centro del sistema es el empresario, jefe o cabeza de la empresa. Esta puede definirse predominantemente, dado que el Código Civil utiliza el término empresa en diversos sentidos, como “ el conjunto de los que trabajan, de los cuales el empresario, como jefe, forma parte”.

Para FERRI¹⁴ tiene reparos en aceptar la nueva doctrina que intenta elevar a la empresa como el centro del sistema, entiende que es el empresario el elemento unificador de las relaciones en torno al cual puede constituirse el sistema del Derecho Mercantil codificado.

Pero hay doctrinarios italianos quienes defienden la posición que el Derecho Mercantil es el propio de las empresas mercantiles tenemos a MOSSA y ASQUINI; para este autor si el sector económico que abarca o comprende esta disciplina es la economía organizada y el centro de ésta es la empresa, concluyendo que el Derecho Mercantil es el propio de las empresas organizadas.

Para MESSINEO¹⁵ la unificación legislativa del Derecho privado realizada por el Código civil de 1942 y la consagración legislativa que en el se hace de la empresa, justifican el intento de formular un tratamiento unitario del derecho de todas las empresas, cualquiera que sea su naturaleza, o bien un tratamiento separado del Derecho de las empresas mercantiles (Derecho mercantil⁹ y de la empresa de la navegación (Derecho de la navegación).

¹² GRAZIANI citado BROSETA PONT, La empresa, p.119.

¹³ GHIRON citado BROSETA PONT, La empresa, p.119.

¹⁴ FERRI citado BROSETA PONT, La empresa, p.120.

¹⁵ MESSINEO citado BROSETA PONT, La empresa, p.121.

Para CASANOVA¹⁶ la empresa se convierte, pues en el núcleo central de la materia jurídica mercantil. El Derecho mercantil del futuro gravitara para este insigne mercantilista en torno a la empresa, como centro vital del sistema.

Para BRACO¹⁷ precisa que hoy el centro de gravedad se apoya en dos elementos, empresario y empresa mercantiles, estos elementos son importantes porque sobre ellos se estructura el contenido y , por tanto, el concepto del Derecho mercantil.

Podemos apreciar de lo citado líneas arriba que para los doctrinarios italianos en su mayoría la empresa es un pilar muy importante económicamente y jurídicamente. Pero tenemos a Ferri y Braco que opinan que la empresa no es sola sino que tiene que estar sostenida por una ayuda idónea en este caso la figura del empresario.

Según la doctrina francesa tenemos a:

ESCARRA¹⁸ la empresa es la repetición profesional de actos de comercio sobre la base de una organización preestablecida, de forma que quien dice profesión dice empresa con ellos se adscribe a la mayoritaria doctrina italiana, que identifica a la empresa con la actividad profesional del empresario.

Para VAN RYN¹⁹ afirma que la empresa es el elemento o criterio primario del que se desprende el de profesión cuando su titular es una persona física.

Pero encontramos también doctrinarios franceses que asumen otra posición distinta como :

RIPERT²⁰ para este autor el Derecho mercantil es pues, un Derecho eminentemente profesional, si bien la empresa esta íntimamente ligada a la profesionalidad porque es el medio que designa la mise en oeuvre des éléments nécessaires á l' activité professionnelle. La empresa es, por tanto, un simple instrumento para que el empresario

¹⁶CASANOVA citado BROSETA PONT,La empresa,p.121

¹⁷ BRACO citado BROSETA PONT,La empresa,p.122.

¹⁸ ESCARRA citado BROSETA PONT,La empresa,p.122.

¹⁹ VAN RYN citado BROSETA PONT,La empresa,p.134.

²⁰ RIPERT citado BROSETA PONT,La empresa,p.135.

ejerza una actividad profesional.

También tenemos a HAMEL-LAGARDE²¹ la empresa es relevante para el Derecho mercantil, en cuanto que como organización destinada a la producción.

En la doctrina española tenemos autores que definen a la empresa como:

POLO quien afirma que si la empresa es la forma actual y constante de la vida económica moderna y el núcleo central de su organización, el “Derecho mercantil, sin dejar de ser un Derecho regulador de las empresas, del estatuto profesional de éstas y de su actuación en el tráfico (...)”. Afirmando, pues, que la empresa es el núcleo central

Para GARRIGUES²² dice que para el Derecho como para la economía, la empresa es la organización de elementos heterogéneos movidos por la idea rectora del empresario y por la actividad de éste y la de sus colaboradores. También hace mención que la empresa es ante todo una comunidad de trabajo; afirma pues la existencia de dos formas de estadios en la evolución histórica de la empresa: primitiva y moderna. Mientras de aquella la forma jurídica fundamental es la sociedad colectiva, porque regula una comunidad de trabajo, la empresa moderna, sin dejar de ser una comunidad de trabajo, presenta una estructura muy diversa.

Para URÍA²³ la empresa, como organización mercantil necesaria para realizar el tráfico en masa propio del comercio, ha alcanzado ya el grado de madurez suficiente para servir de concepto eje del sistema del Derecho mercantil moderno.

Según la doctrina peruana tenemos autores como:

GUILLERMO CABANELLAS DE TORRES²⁴ la empresa mercantil es la

²¹ HAMEL-LAGARDE citado BROSETA PONT, La empresa, p.135.

²² GARRIGUES citado BROSETA PONT, La empresa, p.154.

²³ URÍA citado citado BROSETA PONT, La empresa, p.156

²⁴ GUILLERMO CABANELLAS DE TORRES citado DANIEL ECHAIZ MORENO La empresa como protagonista del Derecho Moderno, p.31.

organización lucrativa de personal (empresario o dirección, socios industriales o trabajadores), capital (dinero, propiedades, maquinas herramientas, mobiliario, entre otros) y trabajo (organizadora, directiva, investigadora, publicitaria, técnica y de ejecución material), con una unidad de nombre, permanencia en actividad y finalidad definida.

MANUEL DE LA PUENTE Y LAVALLE²⁵ la empresa es, ante todo, un círculo de actividades dirigidas por una idea: la idea organizadora. La organizaciones, al mismo tiempo, presupuesto racional del trabajo de la empresa y el resultado de ese mismo trabajo.

JUAN BAUTISTA DE LAVALLE²⁶ sostuvo aun cuando el código de comercio de 1902 no utiliza el concepto de empresa la verdad es que éste ha penetrado en la vida de los negocios, en el léxico común y se ha incorporado a determinados actos legislativos.

CARLOS TORRES Y TORRES LARA²⁷ es rotundo al decir que la empresa constituye un nuevo centro o núcleo que ha aparecido en el Derecho mercantil ha tomado el lugar del comerciante y es el nuevo personaje de la actividad mercantil.

CARLOS FERNANDEZ SESSAREGO²⁸ la empresa como unidad de producción es un todo, un ente que sobrepuja, jurídicamente, los moldes de la persona física del llamado corrientemente empresario o de la persona moral que es la sociedad, como organización de capitales aportados por dos o más personas son el exclusivo propósito del lucro. Y agrega que la empresa no puede confundirse conceptualmente ni con la sociedad inversionista, es decir, con el capital, ni con el empresario, en cuanto promotor, organizador y gestor de la empresa. El profesor Fernández Sessarego al

²⁵ MANUEL DE LA PUENTE Y LAVALLE citado DANIEL ECHAIZ MORENO La empresa como protagonista del Derecho Moderno, p.35.

²⁶ JUAN BAUTISTA DE LAVALLE DANIEL citado por ECHAIZ MORENO La empresa como protagonista del Derecho Moderno, p.36.

²⁷ CARLOS TORRES Y TORRES LARA citado por ECHAIZ MORENO La empresa como protagonista del Derecho Moderno, p.37.

²⁸ CARLOS FERNANDEZ SESSAREGO citado por JOSE ANTONIO PEJOVES MACEDO. P.106.

escudriñar sobre la conceptualización de empresa, dirige esta vez específicamente al Derecho mercantil, su teoría tridimensional del Derecho. En este orden de ideas señala que “(...) es posible distinguir en la empresa, como en la institución jurídica, tres dimensiones que, sin confundirse, se exigen reciprocidad en unidad dialéctica. La empresa está constituida, a nivel sociológico- existencial, por una comunidad de personas, por una organización que persigue fines valiosos para lo cual se vale de una determinada forma jurídica de acuerdo a un ordenamiento normativo. Vida humana social, fines valiosos y formas normativas se erigen así en los tres niveles en que siempre y necesariamente se despliega la empresa.

1.2. ELEMENTOS QUE COMPONEN LA ESTRUCTURA BÁSICA DE LA EMPRESA

En este punto, es importante mencionar, los elementos que componen la estructura básica de una empresa, sin entrar a describirlos por no ser materia del presente trabajo y solo para efectos de una referencia integral. Así, tenemos lo siguiente:

- a. Esenciales
 - Elemento Humano (Emprendedor – Emprendedores)
 - Elemento Material (Bienes Materiales e Inmateriales)
 - Elemento Subjetivo (La Finalidad)
 - Elemento Aleatorio (El Riesgo)

- b. No Esenciales
 - Los Colaboradores

- c. Elementos Integradores
 - Nombre comercial
 - Rotulo, reseña y emblema
 - La Marca
 - Establecimiento
 - Lema Comercial
 - Clientela

CAPITULO II

EMPRESA FAMILIAR

2.1. ECONOMÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son un gran motor en la economía peruana que cuenta con 660,000 empresas de iniciativas familiares que representarían el 80% del total de empresas peruanas, de las cuales poco más de 600 mil son microempresas, muchas veces informales, y solamente unas 10,000 empresas son medianas y grandes empresas que involucran a los grandes conglomerados²⁹, tal como lo afirme Luis Alberto Monar, consultor del Centro de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y Director de Expertia Capital Group, en la conferencia “Gestión del patrimonio de la familia empresaria y la empresa familiar”³⁰ : “Más del 80 % de las empresas en el Perú tienen un origen familiar. Ellas generan un gran impacto en el PBI del país (...)”, gran porcentaje de ellas son MIPYMES (Micro y Pequeñas empresas) debido a ello son pocas las herramientas que tiene de financiarse por fuentes externas, es por ello que muchas veces son los mismos miembros de la familia quienes invierten su capital en ella.

Según Carlo Fidel, director financiero de Axxes Group³¹. La última década ha sido de bonanza para la mayoría de empresas medianas en el Perú. Estas han crecido a tasas superiores a 20% o 30%, pero ahora les es más difícil seguir creciendo al mismo ritmo. La desaceleración de la economía, pero también la ausencia de un gobierno corporativo, son los principales causantes.

La necesidades de liquidez de las empresas familiares puede deberse a la necesidades de capital de la empresa, en sentido estricto, o a las necesidades de liquidez de los accionistas familiares.

²⁹ Información recabada de diario la República del 26 de noviembre de 2014.

³⁰ <http://www.ulima.edu.pe/pregrado/administracion/noticias/la-profesionalizacion-de-las-empresas-familiares>

³¹ <http://elcomercio.pe/economia/personal/que-hacer-empresa-familiar-seguir-creciendo-noticia-1821586>

Como ya hemos visto la mayoría de empresas familiares son micro y pequeñas empresas, que se encuentran en crecimiento, de ahí la necesidad de satisfacer sus necesidades, las cuales pueden ser de las siguientes maneras³²:

- Mediante fondos generados internamente
- Mediante inyecciones de capital aportado por los actuales accionistas.
- Mediante la ampliación del círculo de accionistas (sin sacar la empresa de la bolsa), por ejemplo, invitando a empleados, consejeros o instituciones de inversión a adquirir acciones
- Mediante préstamos de personas de la empresa o de terceros
- Vendiendo partes tangenciales de la empresa.

Por ejemplo de cómo las empresas obtienen capital es el de la empresa europea KAG Kugelfischer Georg Schäfer AG, empresa de origen alemana controlada por la familia Schäfer. En el marco de reestructuración de la empresa, tuvo que vender 13 filiales, entre las que estaban las de frenos hidráulicos, accesorios de maquina textil, metrología y aparatos de medición industrial y sistemas de control. Para 1992, la operación había aportado no menos de 740 millones de marcos a los cofres de Kugelfischer. En este tipo de decisión, el deseo de mantener el control y el coste de capital son dos de los criterios generalmente empleados para hacer una elección.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

A pesar que la gran mayoría de empresas en el mundo tiene corte familiar, es importante destacar las características que las identifican como tales³³:

- a. Debe existir una empresa
- b. La empresa debe tener propiedad o control de la empresa debe se debe encontrar en el grupo familiar.

Nuestra legislación no regula las empresas familiares, ni la cuota de acciones que

³² Fred Neubauer y Alder Glank. "La Empresa Familiar, Como dirigirla para que perdure". Ediciones Deusto S.A. Epaña

³³ Gómez Bermeo, Héctor Jorge. "Las Sociedades Familiares y el Riesgo de su Extinción", Informativo Caballero Bustamante N° 804.Abril 2015

debe tener la familia, es importante resaltar que para ser considerada una empresa familiar la familia debe tener la mayoría, o parte significativa de su capital a su cargo, y la familia debe estar involucrada en esta, y el valor de mantener la empresa unida, es en algunas ocasiones más fuerte que el de mantener a la propia empresa

c. **Autofinanciamiento**

Estas empresas generalmente son los miembros de la familia quienes invierten su propio capital en el funcionamiento de estas.

d. **Debe existir vocación de continuidad de transmisión de los valores empresariales propios de la familia**

e. **El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.**

2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

a. **Empresa Familiar constituida como Sociedad Colectiva:**

Debilidades:

- Los socios no pueden transmitir su participación en la sociedad **sin el consentimiento de los demás**. Las participaciones de los socios constan en la escritura pública de constitución social. Igual formalidad es necesaria para la transmisión de las participaciones.³⁴ Asimismo no es dable llevarlo al extremo porque si no dulcifica esta exigencia en el contrato social, podría dificultar excesivamente incluso la transmisión de un socio a otro socio o la entrada de otras personas distintas de los fundadores, cualquiera que fuese el parentesco con los fundadores.
- En la sociedad colectiva los socios responden en forma solidaria e ilimitada por las obligaciones sociales ³⁵. Esta responsabilidad que enfrenta la empresa es sumamente atractiva para los terceros, sin embargo no lo es para la inmensa

³⁴ Artículo N° 271 de la Ley General de Sociedades.

³⁵ Artículo N° 265 de la Ley General de Sociedades.

mayoría de los fundadores de sociedades, por lo que supone de condena patrimonial para los socios que así van a responder.

Fortalezas:

- Se trata de una prohibición que prima facie parece ser muy útil en gran parte de las Sociedades Familiares, habida cuenta que normalmente suelen tener carácter cerrado y sus fundadores desean que la sociedad prosiga con miembros de la familia unidos por los mismos objetivos que presidieron la fundación inicial de la sociedad.
- Esto podría ser favorable puesto que si son los familiares quienes tomen las decisiones de la marcha de la empresa y participen en la gestión de la empresa existirá, por parte de la familia, una voluntad de continuidad en el proyecto familiar, incorporando en la propiedad y/o en la gestión o dirección, a las siguientes generaciones de la familia.

b. Empresa Familiar constituida como Sociedad Comanditaria:

Debilidades:

- El presupuesto inexcusable de la existencia de un socio colectivo, su condición, los efectos patrimoniales que puedan derivar de su condición de socio, unido a la menor flexibilidad que éste y otros aspectos puedan entrañar, hacen que el tipo social de Sociedad Comanditaria por Acciones como forma de organizar la Sociedad Familiar sea escasamente relevante. Y ello a pesar de que, como ha quedado expuesto en Sociedades Comanditarias Simples, cabría obviar el tema de la responsabilidad ilimitada del socio colectivo por deudas sociales mediante la constitución de una Sociedad Anónima o una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que podría ser unipersonal, que sería precisamente el socio colectivo.

Fortalezas:

- Los socios comanditarios responden sólo hasta la parte del capital que se hayan comprometido a aportar³⁶. Tienen una responsabilidad por deudas sociales limitada al importe de la aportación prometida. Aportación que, por lo demás, no puede consistir en trabajo o actividad. No obstante, la responsabilidad limitada de estos socios puede verse desvirtuada en cierto modo cuando el comanditario incluyese o consintiese su inclusión en la razón social. Este apartado se aplicará en caso de Sociedad Comanditaria Simple.
- La opción de la Sociedad Comanditaria por Acciones no se suele presentar como favorita en la elección de los fundadores de la Sociedad Familiar. Con todo, este tipo social presenta la ventaja fundamental de hacer posible la entrada de capital ajeno en el patrimonio social, sin que las personas que efectúen esas aportaciones asuman la administración de la sociedad, la cual quedaría reservada a los accionistas que conforman el Grupo Familiar.³⁷

c. Empresa Familiar constituida como Sociedad Anónima

Debilidades:

- Es preferible constituirse como Sociedad Anónima cuando las empresas familiares son de mayor tamaño, sobre todo en el sector industrial, buscando salvaguardar el patrimonio familiar, y su constitución conlleva aportes monetarios, lo cual en ocasiones constituyen elementos conflictivos para los miembros de la empresa, por las aspiraciones que sobre los mismos se tienen.
- Existe un bajo nivel de formalización y de tratamiento de elementos que inciden sobre la permanencia del negocio tales como políticas de retiro, políticas de manejo del capital y la utilidad, así como de maneras para la resolución de conflictos, dejando estos en manos del sentido común de la familia, sin mecanismos contingentes que mitiguen los impactos que estos pueden causar.

Fortalezas:

³⁶ Artículo N° 278 de la Ley General de Sociedades.

³⁷ A. Díaz Gómez. La empresa Familiar y su Organización en forma de Sociedad Mercantil. Editorial Pecunia, núm. 12 (enero-junio, 2011).España, pág. 16.

- Es posible que la Sociedad Familiar cotice en un Mercado Secundario de Valores. En ese caso, la Sociedad Familiar para obtener financiación puede invitar al público, a los ahorradores, a invertir en esa sociedad. Importa reseñar a los efectos que aquí interesan que una Sociedad Familiar que se decante por la cotización en Bolsa de Valores no por ello pierde el carácter de sociedad familiar. Sobre el particular es recomendable constituirse como sociedad anónima para que la empresa familiar cotice en el Mercado de Bolsa de Valores de Lima.

d. Empresa Familiar constituida como Sociedad de Responsabilidad Limitada:

Debilidades:

- El socio que se proponga transferir su participación o participaciones sociales a persona extraña a la sociedad³⁸. En las Sociedades Familiares, en las que se persigue mantener la intimidad familiar, será muy conveniente delimitar quienes son considerados familia, ya que los fundadores prefieren que la empresa siga en manos del abrigo que permitir que uno de los ceda su derecho a un tercero extraño a la familia.

Fortalezas:

- La emisión de participaciones sociales sin voto en la Sociedad Familiar de Responsabilidad Limitada, figura a la que recurren más frecuentemente quienes deciden constituir una Sociedad Familiar. Con estas participaciones se consigue en sociedades de carácter cerrado, en primer lugar, atraer fondos necesarios para el desarrollo del objeto social, manteniendo el control por el núcleo familiar. Y en segundo lugar, pueden evitar problemas en los supuestos de adquisición mortis causa de las participaciones de un socio. La entrada de los herederos de un socio no altera el carácter cerrado de la Sociedad Familiar si éstos desinteresados de la gestión social reciben participaciones sin voto, por las cuales van a obtener ventajas económicas.³⁹

³⁸ Artículo N° 291 de la Ley General de Sociedades.

³⁹ A. Díaz Gómez. La empresa Familiar y su Organización en forma de Sociedad Mercantil. Editorial

- El dividendo al que tienen derecho estas acciones y participaciones sociales sin voto, y que van a cobrar sus titulares, está integrado por lo siguiente: por un lado, por el dividendo anual mínimo, fijo o variable, que establezcan los estatutos sociales. Y, por otro, por el derecho al mismo dividendo que corresponda a las demás participaciones sociales o a las acciones ordinarias.
- En este tipo de sociedades se pueden prever en los estatutos prestaciones accesorias⁴⁰, distintas de las aportaciones y que no integran el capital social. Pueden ser de muy diverso tipo, consistentes en obligaciones de dar, hacer o no hacer; afectar a todos los socios o sólo a algunos y ser gratuitas o retribuidas.
- En las Sociedades Familiares, sean Anónimas o de Responsabilidad Limitada pueden ser de gran utilidad estas prestaciones accesorias. La especial implicación de los componentes de estas sociedades en el desarrollo de la actividad social les llevará en muchas ocasiones a llevar a cabo actuaciones, a abstenerse de realizar otras, o a proporcionar bienes más allá de lo que le viene exigido por su estricta aportación. Es más, en estas Sociedades Familiares determinados servicios o actividades para los que algunos socios están especialmente preparados y, que, en concepto de aportación quedan excluidos, podrán realizarse por esta vía.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

2.4 EMPRESAS FAMILIARES - MATRIMONIOS EMPRESARIOS

2.4.1 Incorporación de los Hijos

Como ya es sabido en primera etapa de toda empresa familiar es dirigida por su fundador, quien generalmente es el padre o jefe de familia; en esta etapa se refleja en el crecimiento sostenido de la empresa, pero ello tiene un límite, que depende de la misma capacidad y habilidad del fundado, es en ese momento donde ingresa una segunda generación de administradores de la empresa.

Pecvnia, núm. 12 (enero-junio, 2011).España, pág. 20

⁴⁰ Artículo N° 294.2 de la Ley General de Sociedades.

Lamentablemente el fracaso de muchas empresas familiares, radica justamente en el “cambio generacional”, que es el punto donde radica la importancia de una adecuada incorporación de los hijos en la empresa familiar, estableciendo un adecuado plan para que ellos en el futuro lleguen a ser directivos o gerentes. Tal como lo hizo el Señor Fernando Belmont con su Hija Janine Belmont en la empresa Yanbal Internacional (quien actualmente es la presidenta de esta empresa) o el señor Julio Soichi Ikeda, fundador de “San Fernando” quien dio paso a sus hijos Julio, Máximo, Alberto y Fernando Ikeda para que lideren dicha empresa.

2.4.2 La Familia (Matrimonio) Estructura de Gobierno

En una empresa familiar es justamente ese aspecto familiar en lo que diferencia a estas empresas de otras, es por ello que la familia juega un papel importante y crucial en el gobierno de su empresa. Cuando la familia aún está en la etapa inicial de su fundador(es), muy pocos temas de gobierno podrán ser aparentes, ya que la mayoría de las decisiones son tomadas por el fundador(es) y la voz de la familia se mantiene unificada. Con el tiempo, a medida que la familia atraviesa las siguientes etapas de su ciclo de vida, generaciones más nuevas y más miembros se unen a la empresa familiar. Esto implica distintas ideas y opiniones acerca de cómo debería conducirse la empresa y cómo debería fijarse su estrategia⁴¹.

Por ello es necesario establecer una clara estructura de gobierno familiar que aporte disciplina entre los miembros de la familia, impida conflictos y asegure la continuidad de la empresa⁴². Una estructura de gobierno familiar que funciona bien apuntará principalmente a:

- Comunicar los valores, la misión y la visión de largo plazo de la familia a todos los miembros de la familia.
- Mantener a los miembros de la familia informados acerca de los principales avances y proyectos de la empresa.
- Comunicar las reglas y decisiones que pudieran afectar el empleo, los dividendos y otros beneficios que los miembros de la familia suelen obtener de la empresa.

⁴¹ Manual IFC De Gobierno De Empresas Familiares. International Finance Corporation. 2011. United States of America Pag. 21-24.

- Establecer canales de comunicación formales que permitan a los miembros de la familia compartir sus ideas, aspiraciones y problemas.
- Permitir a la familia reunirse para tomar todas las decisiones necesarias.

El desarrollo de esta clase de estructura de gobierno ayudará a crear confianza entre los miembros de la familia, y unificar a la familia, aumentando así la viabilidad de la empresa y su permanencia para las futuras generaciones.

2.4.3 Instituciones de Gobierno Familiar

Las instituciones de gobierno familiar ayudan a fortalecer la armonía de la familia y las relaciones con su empresa. Al permitir a los miembros de la familia reunirse bajo una o más estructuras organizadas, las empresas familiares aumentan la comunicación entre la familia y su empresa, además de brindar oportunidades para que los miembros de la familia interactúen y traten aspectos que pueden estar relacionados con la empresa o la familia.

Es sumamente importante que miembros de la familia deben estar bien informados acerca del propósito y las actividades de cualquier institución de gobierno familiar establecida, además de asegurarse que estos distingan entre el papel de estas instituciones y los órganos de gobierno de la empresa, como la junta directiva y la alta gerencia. Esto puede lograrse desarrollando procedimientos escritos como un protocolo para la empresa familiar, o un código de buen gobierno corporativo para estas empresas.

Entre las principales instituciones de una empresa familiar tenemos a la asamblea familiar, el consejo familiar, la oficina familiar, entre otras. Es importante destacar que no todas las empresas familiares necesitan o deben tener todas estas instituciones. Decidir qué tipo de institución crear dependerá del tamaño de la empresa, la etapa de desarrollo de la familia, la cantidad de miembros de la familia existentes y el grado de participación de los miembros de la familia en su empresa⁴³.

⁴³ Manual IFC De Gobierno De Empresas Familiares. International Finance Corporation. 2011. United States of America Pag. 21-24.

- Asamblea Familiar También llamada “foro familiar”, la asamblea familiar es un foro formal de discusión para los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia. Durante la primera etapa de la empresa familiar, la asamblea familiar es reemplazada por una “reunión familiar” más frecuente e informal. Estas reuniones permiten a los fundadores comunicar valores familiares, generando los cimientos de esta empresa que recién se está formando y nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de la empresa familiar. A medida que la familia y la empresa va creciendo, esta se vuelven más complejas, y se convierte en algo crucial crear una asamblea familiar formal.

El propósito de esta institución es reunir a los miembros de la familia a fin de reflexionar sobre temas de interés común; esta permite a todos los miembros de la familia mantenerse informados sobre los temas de la empresa y les da la oportunidad de hacer oír sus opiniones y sugerencias sobre el desarrollo de la empresa y otros temas de la familia. Es de gran importancia porque ayuda a evitar conflictos potenciales que podrían surgir entre miembros de la familia debido a un acceso desigual a la información y a otros recursos.

Las asambleas familiares suelen realizarse una o dos veces al año a fin de discutir y manejar temas de interés para la familia. Algunos de los temas manejados durante las asambleas familiares incluyen:

- Aprobación de todo cambio en los valores y la visión de la familia.
- Educación de los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades.
- Aprobación de las políticas de empleo y compensación de la familia.
- Elección de los miembros del consejo familiar (si existe el consejo).
- Elección de los miembros de los otros comités familiares.
- Otros asuntos familiares importantes.

Es importante destacar que como regla general, las asambleas familiares están abiertas a todos los miembros de la familia. Sin embargo, algunas familias prefieren fijar ciertas restricciones como límites de edad mínima, participación de familiares políticos y derechos de voto durante la asamblea. La programación y la presidencia de la asamblea familiar suelen ser manejadas por el patriarca de la familia, quien generalmente es uno de los padres quien decide cuando se realizara la asamblea y fijará los puntos que en ella se discutirá, los cuales en algunos casos resultan de manera autoritaria. En familias más grandes, esta tarea suele asignarse al consejo familiar.

- Consejo Familiar También llamado “Junta Supervisora Familiar”, “Consejo Interior” y “Comité Ejecutivo Familiar”, es un órgano de gobierno de trabajo elegido por la Asamblea Familiar entre sus miembros para deliberar temas de la empresa familiar. El consejo suele crearse una vez que la familia. Es uno de los principales órganos de la empresa familiar cuyo contenido se aplicará de manera más detallada en el siguiente capítulo.

- Oficina Familiar Es un centro de inversión y administración que está organizado y supervisado por el consejo familiar o asamblea familiar, según sea el caso. Las oficinas familiares suelen ser muy comunes dentro de familias grandes y ricas en negocios, cuyos miembros expresan una necesidad de obtener asesoramiento personal financiero, bancario, contable y de otro tipo, su propósito es Brindar consejos sobre planeación de la inversión personal, impuestos, cobertura de seguros, planeación del patrimonio, planeación de carrera y otros temas de interés para miembros de la familia. Es importante destacar que esta es una operación separada de la empresa, y suele estar poblada por gerentes profesionales que monitorean las inversiones, el cumplimiento de los impuestos, seguros, planeación financiera y transacciones intrafamiliares como las donaciones de acciones y planes patrimoniales.

- Otras Instituciones Familiares

A las familias en la empresa les podría resultar útil desarrollar otros tipos de instituciones que cubren áreas de interés específico para ellas. Algunas de estas instituciones son⁴⁴:

- Comité de Educación: Responsable de nutrir el capital humano de la familia y su capacidad de colaborar efectivamente en las tareas de gobierno, prevé las necesidades de desarrollo de los miembros de la familia y organiza eventos y actividades educativos para ellos.

- Comité de Redención de Acciones: Este comité es supervisado por el consejo Familiar, o la asamblea familiar, administra un fondo creado para accionistas que desean cobrar sus acciones a un precio justo a fin de usar este dinero para otras actividades. El fondo generalmente se construye mediante el aporte de un porcentaje de las ganancias de la compañía cada año.

- Comité de Planeación de Carrera: Sirve para establecer y supervisar las políticas de ingreso para los nuevos miembros de la familia que desean incorporarse a la empresa familiar. También ayuda a monitorear las carreras de los miembros de la familia, ofreciendo asesoría y acompañamiento de carrera y mantiene a los accionistas y al consejo familiar informados sobre sus desarrollos.

- Comité de Reuniones Familiares y Recreación: Esta comité planificar eventos divertidos y de otro tipo a fin de reunir a la familia alrededor de actividades recreativas. El comité organiza también reuniones familiares para fomentar las relaciones entre los familiares.

2.4.4 Ventajas y Desventajas de la Empresa Familiar

Al igual que la empresa en su ámbito interno tiene fortalezas y debilidades, en su ámbito externo podemos encontrar Ventajas y desventajas.

⁴⁴ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Ventajas

- a. Cuentan con Valores: Es común ver como los valores de la familia se trasladan a la empresa familiar. Ello constituye una de sus principales fortalezas, su identidad única. Al inculcar buenos valores permitirá un ambiente armónico que logrará que los miembros de la familia tengan buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

Es necesario que la familia deje claro cuáles son sus valores, que defiende como familia. Así la propia familia, el consejo y la alta dirección conocerán las “reglas del juego”.

- b. Rapidez en la toma de decisiones: Las desventajas “burocráticas” de las empresas transnacionales o de los grandes corporativos se dan en razón de su diversidad de socios y/o a la sofisticación de su estructura de organización. Una empresa familiar es mucho más ágil y su director tiene gran libertad; con ello, adquiere superioridad frente a las que no lo son.

Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.

- c. Conocimiento de la Empresa: Cuando se es miembro de la familia hay un conocimiento profundo y natural de la gestión de la empresa, este implica el roce continuo entre los miembros de la familia involucrados a la actividad familiar, la no existencia de horarios fijos, el llevar siempre la empresa a una flexibilidad en los cargos habilitando la comunicación; estas actitudes hacen que los miembros de la familia conozcan desde muy pronto y a primera impresión los entresijos de

la mecánica de la empresa, recibiendo de manera natural una enseñanza sin necesidad de teoría administrativa.

- d. Planeación a largo plazo: Las empresas familiares generalmente son más eficientes para la planeación a largo plazo, y esto se ve en el hecho de que se tienen generalmente objetivos de permanencia en el mercado.

Un emprendedor que inicia un negocio, lo hace pensando en que va a durar lo suficiente para poder atender las necesidades de su familia a lo largo de su ciclo vital.

- e. Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: Este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar dinero cuando puede permitirse. La flexibilidad puede manifestarse cuando las cargas de trabajo exigen que se agregue el tiempo que sea necesario. Esto permite una capacidad de adaptación a los cambios en el ambiente interno y externo.

Cuando la empresa es pequeña y no hay ingresos fijos y constantes, la familia es muy cuidadosa a retirar y manejar el dinero, preservando la estabilidad financiera y su viabilidad futura.

- f. Otras Ventajas

- Relaciones con el personal, proveedores y clientes de manera duradera y plena.
- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía

y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.

- Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio. El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.
- Mejor orientación al mercado. Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
- Mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

Desventajas

a. Conflictos de intereses:

- Una familia con muchos millones de dólares en su haber podría ocasionar una situación de conflictos internos entre los herederos ya sea por temas de sucesión en la administración del patrimonio como por temas relacionados a su división. Incluso algunos patriarcas optan por no revelar a sus familiares los detalles sobre lo que se administra.
- Como solución a este conflicto de intereses las familias peruanas adineradas optan por trabajar con una empresa asesora financiera independiente, quien se ha convertido en una especie de gerente financiero de la familia y constituye el family office, quien a su vez se encarga de brindar el servicio de consolidar todas sus

cuentas y patrimonio dividido en diversos bancos, fondos e instrumentos. De esta manera, el cliente puede tener acceso a un reporte consolidado con información sobre todo su patrimonio, que valor le ha generado, así como que impuestos y comisiones ha pagado.

- Uno de los fines que persiguen las firmas multifamiliares es reducir el riesgo de conflictos internos al centralizar la asesoría en el proceso de toma de decisiones ya que estos asimismo ofrecen el servicio de valorización y análisis de los productos financieros tanto locales como extranjeros, y así decidir qué es lo que conviene al portafolio del cliente según su perfil de riesgo y el nivel de diversificación de su cartera.⁴⁵
- En ocasiones las empresas familiares se encuentran inmersos a los conflictos que se generan por lo vínculos familiares. Es difícil para un hijo evaluar objetivamente lo que sus padres le dan a diferencia de sus hermanos. Es como si se creara en la mente de cada persona una especie de “cuenta corriente”, que algún día cobrará pasando boleta en forma directa (papá siempre te dio más cosas, asimismo te compró un auto cuando te recibiste y a mí no, entre otros) o en algunos casos, de manera inconsciente (“no apoyo el proyecto de mi hermano solo por el hecho de que no me llevo bien con él, pero si apoyo el proyecto que presentó un empleado”). Según el psicólogo Luis Monsó (2003) 46 la psicología es muy subjetiva, pues la persona siente, a nivel consciente o inconsciente, que le pertenece un todo o una gran parte y casi nunca se conforma con lo que le toca en la sucesión, ya sea en bienes materiales como en cargos jerárquicos dentro de la empresa. Además la envidia y la rebeldía dificultan una verdadera evaluación objetiva de lo que recibió, lo que hace pensar que siempre el otro estuvo más beneficiado. Cuantos más vínculos se juntan, en un lugar o en una relación, más aumentan las probabilidades de conflictos. Es muy común que en estas empresas familiares la discriminación y superposición de los roles empresariales en los familiares el cual desvía totalmente del objetivo inicial. Debemos tener en cuenta que toda empresa (familiar o no familiar) tiene sus dificultades, sus crisis

⁴⁵ Andrea Paola Custodio. Familia con Gerentes. *Semana Económica*. Bancas y finanzas fortaleciendo fortunas, Año XXVIII, N° 1369. Lima – Perú, 28 de abril 2013

⁴⁶ Luis Monsó. Empresas Familiares, un enfoque psíco- económico. *Ganaropciones.com*. Argentina, 2003.

evolutivas y también sus conflictos cotidianos causados por los roces que las mismas relaciones originan en la interacción diaria.

- En relación a estos conflictos cotidianos es necesario que los miembros de esta empresa familiar pongan énfasis al objetivo trazado como empresa y buscar arreglar sus indiferencias a fin de esta crezca económicamente.
- Las empresas familiares tienen problemas cuyo origen lo encontramos en la interdependencia que existe entre dos sistemas, la familia y la empresa. La relación entre la propiedad y la dirección incrementa el grado de complejidad que puede caracterizar a toda empresa, dificultando, entre otras cuestiones la vida y la continuidad de estas organizaciones. Los sistemas empresa y familia están interrelacionados y las diferentes orientaciones de los mismos les llevan a soportar una serie de fricciones y conflictos, que condicionan los objetivos que este tipo de empresas se pueden plantear: la base emocional frente a la base contractual.⁴⁷
- Esta clase de conflictos llevan a desaprovechar las ventajas que se obtienen al no conjugar adecuadamente el efecto familiar y las características empresariales, provocando la no supervivencia y la falta de continuidad de estas empresas. En ese mismo sentido los objetivos deben ser formulados, implantados y controlados ya que el futuro de la empresa dependerá de que las generaciones siguientes sigan ostentando el control y la propiedad de la empresa, aun cuando exista un cambio de cultura.
- Otra variable que aumenta estas complicaciones en las empresas familiares, es la influencia de familiares políticos tales como nueras y yernos, ya sea interviniendo en forma directa, cuando trabajan en la empresa, o de manera indirecta cuando no trabajan en la empresa pero opinan y critican, contaminando emocionalmente a su cónyuge con comentarios subjetivos y tendenciosos, motivados por la envidia o la rivalidad con los otros integrantes de la familia.

b. Gerentes familiares:

⁴⁷ María José Pérez Rodríguez. Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Editorial Thomson. España, 2007

- Las empresas con alto involucramiento familiar y sin bloques controlantes externos tienen mayor probabilidad de nombrar a un miembro de la familia como sucesor. El mercado accionario reacciona de manera negativa al nombramiento de un gerente familiar, debido a que estos tienden a ser más jóvenes y carecen de reputación. 48
- Los gerentes familiares son , en promedio, ocho años más jóvenes que los gerentes no familiares en el momento de su nombramiento y las empresas que nombran gerentes familiares tienen un desempeño inferior a las que nombran un gerente no familiar, tomando en cuenta el grado de profesionalismo.
- Los gerentes familiares pueden ser más propensos a desviar flujos de caja hacia la familia controlante en comparación con los gerentes externos. Asimismo tienen a ser más costosos en industrias de alto crecimiento, con salarios relativamente altos, afectando la economía de la empresa.
- Se sugiere que los herederos deberían conservar la propiedad sin involucrarse en la gerencia, o trabajar en la empresa sin conservar la propiedad de la misma.

c. Nepotismo:

- Otro tipo de problemas en las empresas familiares es creado por la contratación de personal inepto, sin la capacitación suficiente o sin la motivación necesaria, por el solo hecho de ser hijo, sobrino, primo, entre otros. Al no necesitar prepararse para competir con otros postulantes, pagando el derecho de piso y esmerándose para ascender dentro de la empresa, lo más probable es que este miembro de la familia no sea competente para tal puesto ocasionando perjuicio a la empresa.
- El incorporar a un pariente, en un principio, da una sensación de alegría y solidaridad pero, al poco tiempo, se pone en ejecución un potente programa mental que hará detonar discrepancias y malos entendidos a corto o mediano plazo.

⁴⁸ Maximiliano Gonzales Ferrero y otros. Revisión de la literatura de Empresas Familiares: Una perspectiva financiera. Revista Latinoamericana de Administración. N° 47. Editorial CLADEA, Bogotá 2011, pág. 23.

- Así, poco a poco, estas empresas familiares se van transformando, desde el punto de vista de la actitud mental, como si fueran empresas estatales, en donde se garantiza la continuidad laboral, sin importar demasiado el rendimiento y con la seguridad de que, pase lo que pase, siempre se estará bajo el manto de protección de la empresa familiar.

d. *El deseo de tener todo el control:*

- Los directores generales, particularmente los fundadores tienen la tendencia a tomar todas las decisiones ya que así lo han hecho siempre, con buenos resultados, pero hay ocasiones en la que su nivel de participación es muy pobre.
- La autoridad es muy fuerte y en consecuencia la comunicación tiende a no ser franca y abierta, con lo que, la dinámica de la empresa no permite un adecuado crecimiento.
- El director general normalmente conoce a detalle toda la empresa, particularmente si es el fundador, por esta razón, aunada a su genuino interés de que las cosas salgan bien, acaba convenciéndose de que solo él tiene la razón. Esta actitud, de muchos empresarios y directores, desfavorece el trabajo en equipo, el buen ambiente laboral, las sinergias y, desde luego, los resultados sobresalientes.
- Habitualmente las empresas familiares tienen un fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de familia, por lo que la sucesión es muy compleja en su concepción de proceso estratégico (los naturales temores a la muerte, a la pérdida de poder, a la pérdida de estatus, a no tener nada que hacer, y miedo a la inactividad laboral, después de décadas en la empresa), resistiéndose el predecesor en su puesto, ya que tiene importantes motivaciones para no retirarse (poder, dinero, amor).⁴⁹
- El poder de un gerente o alto directivo en la empresa está definido en función de la relación que tenga con la familia fundadora, indicando que la rentabilidad no es

⁴⁹ María José Pérez Rodríguez. Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Editorial Thomson. España, 2007, pág. 80.

el único objetivo de la gran corporación, sino el control directo que tiene un miembro familiar según el cargo conferido.⁵⁰

e. Otras desventajas:

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, entre otros
- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, entre otros

2.4.5 El Dilema de la Supervivencia

Fernando Montenegro, jefe de operaciones del fondo multilateral de inversiones afirma que en el Perú el 20% alcanza la segunda generación (formada por padres e hijos), y de ella solamente el 5% alcanza la tercera generación (formada por padres, hijos y nietos).

Lo rescatable de ello es que el 40% de empresas familiares tiene el potencial para

⁵⁰ Maximiliano Gonzales Ferrero y otros. Revisión de la literatura de Empresas Familiares: Una perspectiva financiera. Revista Latinoamericana de Administración. N° 47. Editorial CLADEA, Bogotá 2011, pág. 30.

ingresar al mercado de valores previa a una oportuna preparación y capacitación, tal como lo señaló José Antonio Torres, director del programa de empresas familiares de la Cámara de Comercio de Lima⁵¹; lamentablemente son pocos los casos que supieron aprovechar este potencial, tal como la “Corporación Lindley” quien actualmente se encuentra en su cuarta generación⁵²

⁵¹ “La Unión y Profesionalización encaminada hacia el éxito a empresas familiares”

⁵² Desde el año 2007 la gerencia de la empresa está siendo ocupada por Johnny Lindley Suárez el bisnieto de su fundador. (Información recabada del diario El Comercio de fecha 22 de agosto de 2014)

CAPITULO III

TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Considerando que las EMPRESAS FAMILIARES son proyectos donde los miembros de una determinada familia se unen para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa, podemos decir, que es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

Este tipo de empresas son el modelo de organización económica más antiguo y común. La mayoría de las empresas alrededor del mundo son consideradas empresas familiares.

La importancia de este tipo de empresas generalmente está subestimada. Las empresas controladas por familias no siempre son fáciles de estudiar, en muchos casos no están sujetas a los requerimientos de reportes financieros y parte de su información sobre su desempeño financiero se vuelve pública.⁵³

En algunos países, muchas de las mayores empresas que cotizan en bolsa son de propiedad familiar. Se dice que es una empresa familiar si una persona, miembro de la familia que funge como director y además accionista, tiene al menos un 20% de derechos de voto y el mayor porcentaje de acciones en comparación con los otros accionistas.⁵⁴

Algunas de las empresas familiares más grandes a nivel mundial son: Walmart (Estados Unidos), Samsung Group (Corea), Grupo Tata (India) and Foxconn (Taiwan).

Las empresas familiares representan más de un 30% de las empresas con ventas de más

⁵³ Carlock, Randel S; Manfred Kets de Vries and Elizabeth Florent-Treacy (2007). «Family Business». International Encyclopedia of Organizational Studies.

⁵⁴ Chakrabarty, S (2009) The Influence of National Culture and Institutional Voids on Family Ownership of Large Firms: A Country Level Empirical Study Journal of International Management.

de \$1000 millones.⁵⁵

Los problemas más comunes en una empresa familiar se presentan especialmente cuando los intereses de uno o todos los miembros de la familia no son los mismos que los intereses de la empresa. Por ejemplo, si un miembro de la familia quiere ser presidente pero es menos competente que una persona que no es parte de la familia, se dice que sus intereses no van de acuerdo con los intereses de la empresa.

También existe el caso en que hay discrepancia entre los intereses de los miembros de la familia. Esto es muy común al querer involucrar a las siguientes generaciones, pues si el seguir en la empresa no está dentro de sus objetivos puede crear conflicto entre las familias.

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación.

La empresa familiar, por su naturaleza presenta ciertos retos que le son únicos y que no presentan empresas de otra naturaleza, entre ellos encontramos:

- a. Cómo separar la relación familiar de la de negocios.
- b. Cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones.
- c. Cómo planificar la sucesión y la repartición entre los socios.

En este tipo de unión de existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma.

Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa debido a las marcadas diferencias, profesionales, económicas y culturales son típicos, sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de cohesión familiar.

⁵⁵ Kachaner, Stalk, Bloch (noviembre de 2012). «What You Can Learn from Family Business. Harvard Business Review»

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación, dado que el más capacitado de los miembros es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los socios.

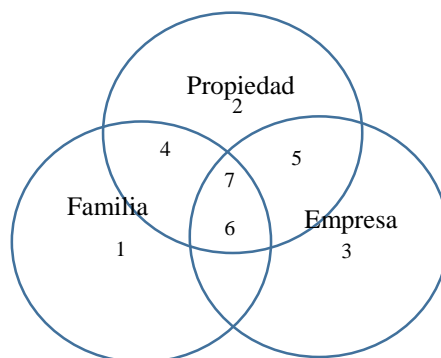
Es necesario que en el seno de estas empresas exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

A continuación desarrollaremos los Tipos de Empresas Familiares conocidos:

3.1 EL MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS

Para gestionar adecuadamente un proyecto familiar conviene por tanto, tener bien claro cuáles son los campos de actuación del negocio, de la propiedad patrimonial en manos d la familia y de las relaciones afectivas.

La empresa ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos, uno de los más completos es el MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS de Davis y Tagiuri, que explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenecen a los 7 sub-conjuntos que se forman en la áreas e intersecciones.



El reto para las empresas familiares es que los roles de familia, propiedad y empresa se involucren en diferentes valores, metas y acciones que a veces son conflictivos. Por ejemplo, los miembros de la familia ponen como prioridad el capital emocional, las tradiciones, el éxito familiar que los une a través de las generaciones. Los ejecutivos de la empresa se preocupan por la estrategia y el capital social - la reputación de la empresa en el mercado. Los dueños están interesados en el capital financiero - rendimiento en forma de generación de riqueza.

Este modelo es generalmente usado para mostrar los tres roles principales en una organización controlada por una familia: Familia, Empresa y Propiedad. Este modelo muestra la forma en que estos roles se pueden superponer o coincidir. Todos los miembros de toda la familia pertenecen al círculo de Familia, pero algunos de los miembros nunca serán dueños de acciones del negocio familiar, ni trabajarán ahí.

Por parte del círculo de Propiedad pueden estar incluidos miembros de la familia, inversionistas y empleados que fungen como dueños. Un propietario se encarga de lo relacionado con el capital financiero (el rendimiento del negocio y los dividendos).

El círculo de Empresa puede incluir a personas que sean o no miembros de la familia. Algunas personas como por ejemplo, el fundador o uno de los miembros mayores de la familia, puede mantener los tres roles: miembro de la familia, dueño y empleado. Estos individuos están fuertemente conectados a la empresa familiar y se preocupan por las fuentes de creación de valor mencionadas anteriormente.

- El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.
- El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.
- El círculo Propiedad determina quiénes son dueños o socios de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Como puede apreciarse en el gráfico, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares. Dichos grupos de personas son los siete siguientes:

- (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa;
- (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa;
- (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios;
- (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa;
- (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa;
- (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y
- (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Las principales ventajas de este modelo son que, además de resultar fácil de comprender, tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

EJEMPLOS:

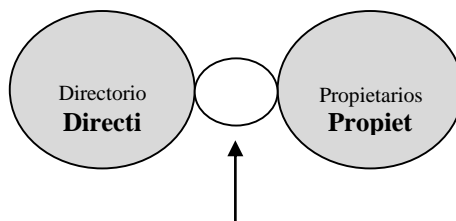
- Todos los propietarios (socios o accionistas), son sólo dueños, y estarán en el círculo de arriba (2).
- Todos los miembros de la familia estarán en el círculo de la izquierda (1).
- Todos los empleados en el círculo de la derecha (3).

- Una persona que tenga sólo una conexión con la firma estará en uno de los círculos externos (1, 2 o 3).
- Un socio que no es miembro de la familia y no es empleado pertenece al sector 2 dentro del círculo de propietarios, pero fuera de los otros.
- Un miembro de la familia que no es ni dueño ni empleado estará en el sector 1.
- Un dueño que también es miembro de la familia, pero no un empleado, estará en el sector 4.
- Un dueño que trabaja en la empresa pero no es miembro de la familia estará en el sector 5.
- Un dueño que también es miembro de la familia y empleado estará en el sector central, 7.

Además de que el modelo es teóricamente correcto, didáctico y de aplicación inmediata, es muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, los dilemas de los roles, las prioridades y las fronteras en las empresas familiares (siempre teniendo presente que es solo un modelo).

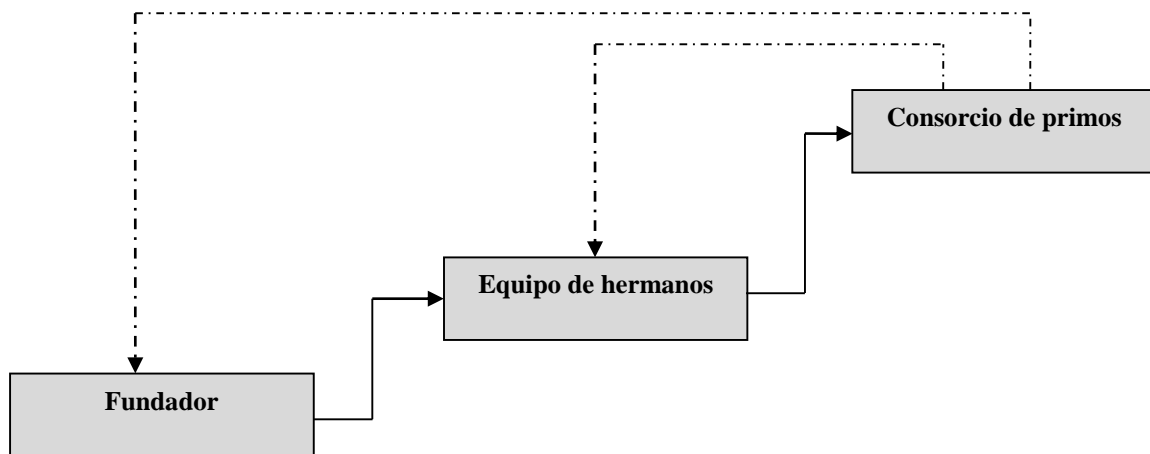
Por ejemplo, una persona en el sector 4 (miembro de familia, dueño, no empleado) puede desear aumentar dividendos, pues siente que es un premio legítimo por la membresía de familia y un retorno sobre la inversión razonable como dueño. Pero una persona en el sector 6 (miembro de familia, empleado, no dueño) puede desear suspender los dividendos para reinvertir en expansión, lo cual creará mejores oportunidades de avance personal.

Este modelo de los tres círculos tiene como «contraposición» el esquema de la siguiente figura, que es el «modelo equivalente» que se suele encontrar en las empresas no familiares, especialmente cuando son de gran tamaño y sus propietarios no son personas físicas sino otras personas jurídicas, empresas o instituciones.



3.2 DE FUNDADOR A CONSORCIO DE PRIMOS:

La Empresa familiar evoluciona desde la primera etapa que es la del Fundador, pasa por la Sociedad de Hermanos hasta el Consorcio de Primos:



- Etapa del FUNDADOR

La mayoría de ellos crean una empresa por necesidad, a base de intuición y con conocimiento del negocio por su experiencia laboral. Su mujer juega un papel fundamental en su creación, ya que es la que anima, ahorra, administra y apoya al fundador para que se arriesgue. En esta primera etapa el trabajo es muy duro y requiere además mucha dedicación (muchas horas).

El fundador suele ser una persona que tiene en torno a los 40 años, con unos hijos menores de 18 años. Tiene una serie de retos, como crear una empresa conyugal funcional, tomar las primeras decisiones sobre el trabajo y la familia, crear relaciones con la familia extendida, además de criar a sus hijos.

En esta etapa la propiedad está consolidada en una sola persona (fundador) que lo máximo que puede consultar es a su cónyuge ya que toma sólo las decisiones y pretende

estructurar la propiedad para la siguiente generación. La empresa tiene una estructura informal de organización.

Las claves para que una empresa tenga éxito en esta etapa son: tener un sueño claro, es decir, “qué quiero” y “como llegar a él”; tener habilidad para encontrar e inspirar talento; tener equilibrio entre pasión y objetividad; tener confianza y apoyo (siempre) de la familia, sobre todo la más cercana; también hay que tener la “valentía” o la planificación necesaria para dar el relevo y dejar la empresa.

- Etapa de los HERMANOS

Esta es una etapa de ingreso, es decir, la siguiente generación al fundador se incorpora a la empresa. Además es una etapa de trabajo conjunto entre padres e hijos siempre que el padre lo permita.

En esta etapa hay que manejar la transición con madurez (fundador y sucesores). Deben analizarse las habilidades de los sucesores e inculcarles a estos el sueño del fundador, tarea no tan difícil porque los sucesores han compartido y vivido desde niños el mismo sueño.

Los sucesores deberán de tener elaborado un plan de carrera y deben decidir, más adelante, entrar o no a trabajar en la Empresa Familiar.

A la hora de decidir si entrar o no en la empresa, el hijo debe plantearse algunas cosas:

- Si le gusta o no el tipo de negocio en el que está metido la empresa.
- Si las razones para entrar son válidas, es decir, no engañarse con ideas falsas ya que a la larga pueden llevar a frustraciones.
- Si tiene lo necesario para trabajar en la empresa, como conocimientos, ilusión y si comparte el sueño
- Si tiene lo necesario para ser alumno de su padre y si no tener la confianza para comunicarlo y se ponga otra persona que le enseñe el negocio (dentro de la empresa).
- Si tiene lo necesario para defender los valores de la familia.

El padre, en este caso fundador, también debe plantearse algunas cosas:

- Si compartir el negocio es obligación u oportunidad. Debe de verse como oportunidad ya que si no será una carga.
- Si está preparado para soltar las riendas del negocio. Esto para el fundador es muy difícil ya que el fundador dedicó demasiado trabajo para sacarla adelante y eso hace que la trate como un hijo.
- Si tiene flexibilidad para compartir decisiones de alto nivel.
- Si está el hijo preparado para el puesto.
- Si tiene paciencia y temperamento para ser profesor de su hijo y si no es así, nombrarle un “mentor” que le enseñe el negocio mientras él lo supervisa en la distancia lo que es mejor en muchos casos porque evita que las fricciones o problemas de la empresa se lleve a casa.

En esta etapa se deben elaborar planes de carrera en la empresa, fomentar la cooperación y comunicación entre generaciones. Y algo fundamental: elegir al sucesor.

La propiedad en esta etapa está en manos de 2 o más hermanos, los cuales pueden o no trabajar en la Empresa Familiar. Además, el fundador puede mantenerla o no.

Se deben establecer procesos para compartir el control, definir la función que desempeñarán los propietarios no empleados, definir la política de dividendos, mantener una relación estrecha entre las diferentes ramas familiares para evitar la separación de la propiedad.

La empresa entra en una etapa de expansión y formalización, con una estructura funcional y más productos o líneas de negocio.

Se debe profesionalizar la empresa, el modelo del propietario gerente, ya no vale. Se debe evaluar la empresa, hacer una planificación estratégica y políticas y sistemas de organización.

Más adelante entra en una etapa de madurez en la que hay una estructura organizativa estable y con buenos procedimientos y una base estable o decreciente de clientes.

Se debe hacer un enfoque diferente de la estrategia, es decir, reinvertir para dar valor a la empresa. Todo esto con el compromiso de dueños y directivos.

Para que una empresa tenga éxito en esta etapa los hermanos deben tener lo que se denomina la voz única, es decir, una alianza sana. También deben comprometerse con un sueño común. Además deben tener la suficiente capacidad para distinguir y apreciar en los demás talentos complementarios, para que existan menos carencias. La comunicación debe ser buena, ya que las familias se separan al aparecer terceras personas que serán los cónyuges los cuales les deben apoyar.

También es necesario tener mucho sentido del humor para que prevalezca el buen ambiente y la clave “los problemas de la empresa se quedan en la empresa y los temas de casa se quedan en casa”.

- Etapa del CONSORCIO DE PRIMOS

En esta etapa no existe prácticamente relación familiar, debido a la distancia geográfica, la diferencia de valores culturales y a que hay unidades familiares diferentes. Ante los conflictos se reacciona con el distanciamiento y hay una falta de intereses comunes.

La propiedad sufre lo que se denomina atomización, es decir, la propiedad se divide en pequeños porcentajes, lo cual es un problema porque se produce una escasez de dividendos, es decir, ya no da para vivir. Se producen alianzas inestables.

Además se producen deseos de salida en contra de la continuidad de la empresa. Se realiza un fondo de liquidez y se valora la empresa, es decir, se le pone precio.

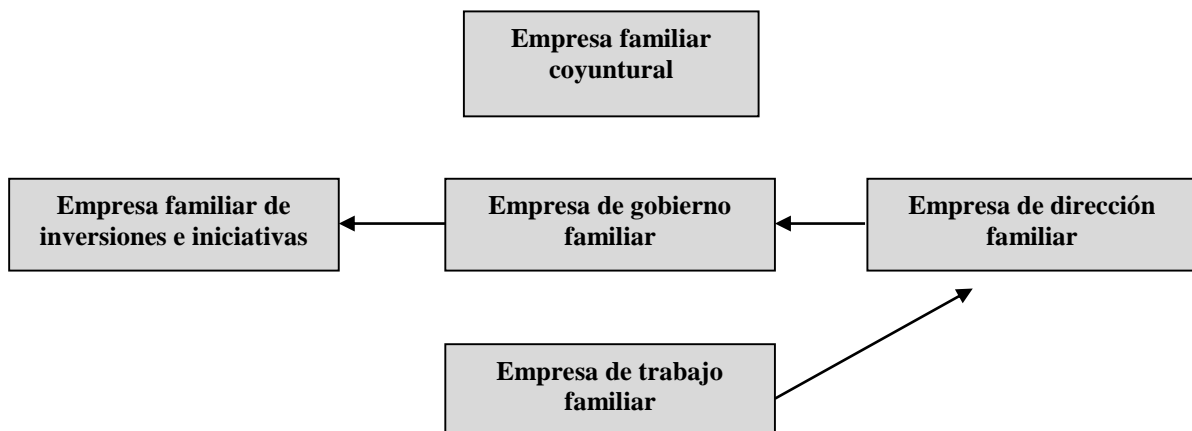
En cuanto a la empresa, vale decir que ya no hay sitio para todos, ya que la familia se hace muy grande. Hay distintas posiciones jerárquicas, lo que lleva a un problema de envidias. Además también pueden estar familiares por debajo de no familiares. En

definitiva, se profesionaliza la empresa.

Para que haya éxito en esta etapa es necesario tener un sueño compartido, una buena estructura, un consejo de administración efectivo, un consejo de familia y una asamblea familiar, unas políticas claras de incorporación y salida. También es necesario que los socios estén formados y que entiendan su rol, es decir, que se den cuenta de que el poder está en la junta. Debe haber ejecutivos de alto nivel que entiendan y respeten las decisiones familiares y una gestión constructiva de las políticas de ramas.

3.3 EL MODELO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO:

En este modelo (Gallo, 1992), se distinguen cuatro tipos de empresas familiares tomando como criterio básico para distinguirlos las responsabilidades que los miembros de la familia desempeñan o pueden llevar a cabo en la empresa.



Los cuatro tipos, empresa de trabajo, de dirección, de gobierno familiar y empresa familiar de inversiones e iniciativas, son como cuatro «finales de etapa» en una evolución que resulta ser habitual en las empresas familiares multigeneracionales exitosas. Sin embargo, en la vida real se encuentran muchas empresas que pasan de un tipo a otro.

Para comprender mejor estos cuatro tipos, hay que tener presente que las buenas empresas familiares, las que llegan a ser multigeneracionales y exitosas, tanto en cada tipo como en la evolución de uno a otro, no caen en la trampa, a la hora de la incorporación y de la asignación de responsabilidades a los miembros de la familia, de confundir la capacidad de éstos para desempeñar las responsabilidades que les correspondan con el hecho de que sean propietarios (Gallo, 1997).

En una empresa de trabajo familiar, se lleva a cabo lo necesario para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse puedan hacerlo. Cada uno en un puesto acorde con sus capacidades y con una remuneración correspondiente a las actividades que realiza.

En la empresa de dirección familiar, por el contrario, se promueve y sólo se permite la incorporación de aquellas personas de la familia que reúnen las condiciones para desempeñar funciones de dirección o que pueden alcanzarlas en un período breve de tiempo. Por responsabilidades de dirección se suele entender la dirección general de la empresa, la dirección de unidades estratégicas de negocio que requieren la conducción de equipos humanos complejos y la de funciones para las que se precisa una muy elevada especialización técnica.

En la empresa de gobierno, las personas de la familia sólo desempeñan funciones de gobierno, y no de dirección, como miembros de los consejos de administración del holding familiar y de las empresas filiales y participadas por la familia, actuando plenamente como propietarios activos (Carlock y Ward, 2002).

La empresa familiar de inversiones e iniciativas es una empresa de gobierno familiar en la que, además, se promueve el espíritu emprendedor de los miembros de la familia. Ello se realiza apoyando a aquellos miembros de la familia que tienen intención de iniciar un nuevo negocio propio, ya sea con préstamos, con capital fijo o de desarrollo, con asesoramiento y consejo, entre otros

Finalmente, el último tipo que aparece en la figura 12, la empresa familiar coyuntural, responde a la firme intención de los miembros de la familia de continuar unidos, cuando resulta claramente previsible que, por circunstancias del entorno competitivo o de la familia, en un futuro no muy lejano, se tendrá que dejar de ser empresa familiar. En este tipo de empresas, los miembros de la familia están convencidos de que la venta de la empresa a terceros, la fusión con otra empresa, entre otros, se realizará de forma más beneficiosa si continúan unidos, en vez de enfrascados en disensiones y luchas.

3.4 LA MATRIZ

a. Tamaño de la Familia y Tamaño de la Empresa Familiar:

Una de las características centrales de las empresas familiares es que el gobierno y dirección de las mismas está en manos de los miembros de la familia. Algunas empresas son chicas y las familias grandes, y es posible que no haya lugar para todos los miembros de la familia, en el otro extremo, hay empresas grandes con familias chicas, en este caso la familia no es suficiente para ocupar los cargos de decisión.

¿Qué hacer en cada caso?

Esta matriz marca las distintas situaciones que se pueden presentar:

- Empresa chica o empresa grande
- Familia chica o familia grande

A	B
C	D

Familia	
Pequeña	Grande

Pequeña

Empresa

Grande

- Empresa Chica / Familia Chica

Mientras la empresa es chica y la familia es chica lo que hay que hacer es desarrollar las habilidades de los integrantes de la familia. Muchas veces es sólo el fundador o él y su esposa. Ellos deben aprender a ser empresarios, a delegar, a rodearse de gente de confianza y capaz (no sólo de confianza), a contratar contador, abogado, asesores. Ellos deberán ir armando un equipo con gente que incorporan y van desarrollando. Para crecer deberán delegar funciones de compras, de ventas, de producción, financieras, en esas personas. Si no consiguen gente capaz o si no hacen la adecuada delegación no crecerán y lo que es peor, si enferman es posible que la empresa deba cerrar.

La familia debe repartir su tiempo entre la gestión de la empresa, la toma de decisiones, la generación de nuevos negocios y el desarrollo de las estrategias de crecimiento. Deben aprender a tener habilidades múltiples y ser capaces de ocupar su tiempo en temas muy diversos y trabajar los temas en casillas. Y deben aprender a rodearse de gente competente que les permita crecer. Si las personas son de confianza pero no son competentes, sólo le permitirán mantener su negocio en el nivel actual, pero el crecimiento será difícil.

- Empresa Chica / Familia GRANDE

Puede ser que la empresa ha crecido poco en el tiempo y la familia comienza a hacerse cada vez más grande, los hijos se casan y ahora ya no es una familia sino 3 o 4 familias que debe alimentar la empresa y posiblemente las parejas de los hijos también quieran trabajar en la empresa. Puede llegar el momento en que deba tomarse la decisión de definir quienes podrán trabajar en la empresa y quienes no podrán hacerlo.

Podar el árbol es una decisión muy difícil, siempre es mejor definirlo antes que las personas estén adentro. Un consultor suele decir: “¿cuándo es el mejor momento para decir que los cónyuges de los hijos no trabajarán en la empresa?, cuando los hijos no están de novios ni casados, porque si no se está hablando de alguien con nombre y apellido y entonces es más difícil decir que Laura o Matías no va a trabajar en la empresa”.

A veces la poda también incluye a miembros de la familia. Se da en especial en la 3ª o 4ª generación donde son 12 o 15 miembros que pugnarán por ingresar en un lapso de 6 o 7 años a la empresa. Y la empresa no tiene puestos para todos, y muchos pueden no tener las capacidades que precisa la empresa.

- Empresa GRANDE / Familia Chica

La familia no es suficiente para dirigir la empresa. En estos casos es necesario profesionalizar los puestos de dirección y de mando. Definir la relación que tendrán los miembros de la familia con los profesionales que ocupan puestos de decisión. La familia principalmente debe ocuparse de ser dueña, es decir, participar de la toma de decisiones importantes, definir las estrategias y políticas empresarias, y contar con un equipo de profesionales que le permita crecer.

Muchas empresas familiares que llegan a ser grandes, toman esta decisión porque incluso logra separar adecuadamente las relaciones de familia de lo que son relaciones de la empresa.

- Empresa GRANDE / Familia GRANDE

La empresa es muy grande y la familia también, todos quieren participar de la empresa

y es posible que haya lugar para todos, pero es necesario protocolizar las relaciones. Es posible que no todos los miembros de la familia puedan ocupar cargos de decisión, en consecuencia es necesario definir claramente cómo se realiza la selección, la incorporación y las promociones de las personas, y de qué manera los miembros de la familia participan de esos procesos en iguales condiciones que el resto del personal.

También supone tomar decisiones como las siguientes: si los dos miembros de la familia pueden trabajar en la empresa o ser proveedores de la misma, si pueden trabajar en la misma área, y otros aspectos que aseguren separar las relaciones de familia de las relaciones de empresa.

Las principales intenciones de este modelo son:

- Ayudar a comprender mejor los papeles que los miembros de la familia pueden, o deben, desempeñar en cada uno de los tipos de empresas. Por ejemplo, las dificultades en las relaciones cuando hay muchos miembros de la familia incorporados en una empresa tipo celda B y la necesidad de los directivos no familiares y de órganos de gobierno en una empresa tipo celda
- Ayudar a pensar sobre las ventajas e inconvenientes que se originan según se haga la transmisión de la propiedad a la siguiente generación. Por ejemplo, porcentajes de participación pequeños y de poco valor económico, si la transmisión es por partes iguales, pueden conducir a una excesiva dilución del capital en una empresa tipo celda B; posibilidad extraordinariamente perjudicial de paralización de las decisiones, por las grandes probabilidades de empates en las votaciones, si se transmite la propiedad por partes iguales a un número par y pequeño de sucesores en una empresa tipo celda C.
- Insistir en la conveniencia de que la empresa familiar crezca y evolucione, de manera especial cuando la familia crece y se desea que toda ella esté reunida en su empresa.

b. Tamaño de la Empresa y Nivel de Diversificación:

El análisis de la situación actual de empresas familiares centenarias permite distinguir con claridad entre cuatro tipos diferentes, en razón del desarrollo alcanzando a lo largo

de sus más de cien años de vida.

		Diversificación	
		Baja	Elevada
Tamaño	Pequeña	Árbol solitario	Selva tropical
	Grande	Bonsái	Bosque

- El TIPO BONSÁI corresponde a las empresas familiares que casi no han cambiado o han cambiado muy poco. Estas empresas han mantenido durante toda su vida un tamaño pequeño, han trabajado los mismos productos y han orientado su acción comercial a una cartera de clientes similares.

«Árbol solitario» es el nombre que en este modelo se aplica al tipo de empresas familiares que ha crecido de manera importante, pero lo ha hecho trabajando siempre en el mismo sector de actividad empresarial y, con frecuencia, con una gama de productos restringida que sólo ha evolucionado conforme a sus funcionalidades debían adaptarse a los cambios en las necesidades de los clientes.

- El TIPO BOSQUE corresponde a empresas que han tenido un crecimiento moderado conseguido, en buena parte, gracias a una diversificación casi exclusivamente geográfica por medio, muchas veces, de la apertura y desarrollo de filiales en otros países, manteniendo una misma gama de productos en la que los principales cambios han correspondido a las necesidades de adaptación a los nuevos mercados.

Por su parte, «selva tropical» es el nombre que corresponde a las empresas familiares que han conseguido un elevado crecimiento, diversificando productos, entrando en nuevos sectores y mercados geográficos y apoyándose, con frecuencia, en diferentes tipos de alianzas estratégicas.

Es evidente que las empresas de los cuatro tipos, para llegar a ser centenarias, han tenido

que ser capaces de crear, mantener e incrementar sus ventajas competitivas peculiares, pues, en caso contrario, habrían desaparecido del mercado. Pero también es evidente que entre ellas se ha dado una importante diferencia de comportamientos.

Así, por ejemplo, en las empresas tipo bonsái se ha practicado una intensa «poda del árbol» de miembros de la familia, permitiendo que sólo muy pocos de ellos puedan incorporarse al trabajo y evitando, al mismo tiempo, que llegue a tener lugar la dilución del capital.

- En las empresas TIPO SELVA TROPICAL y seguramente en las tipo bosque, la internacionalización precisa para el crecimiento se ha basado en el desplazamiento a otros países de varios miembros de la familia que, desde jóvenes, se han preparado y han desarrollado las aptitudes necesarias.

Por razones similares a las recién citadas, es natural que se encuentren peculiaridades diferentes en estas empresas en lo que hace referencia a la formación de los miembros de la familia, las condiciones para su incorporación, las circunstancias de una eventual separación, la forma de transmitir la propiedad, el modo de ejercer los derechos políticos, entre otros. Es decir, en la mayoría de las reglas que conforman un protocolo familiar

d. Aportación de la Familia y Profesionalización de los Sistemas:

Siguiendo el esquema conceptual de la teoría de los recursos básicos, la diferencia más significativa entre las empresas familiares y no familiares se encuentra en los tipos particulares de recursos aportados por la familia. Estos pueden ser de muchas clases, como los recursos económicos, las personas preparadas, las relaciones con otras personas e instituciones del entorno y los distintos elementos que conforman el capital de la familia. Pero no se puede olvidar que el recurso básico para la continuidad exitosa de una empresa familiar es la unidad de los miembros de la familia y su compromiso de tomar las decisiones adecuadas para la acertada conducción del proceso de dirección estratégica y dejar los sentimientos de lado, buscando una profesionalización y ética

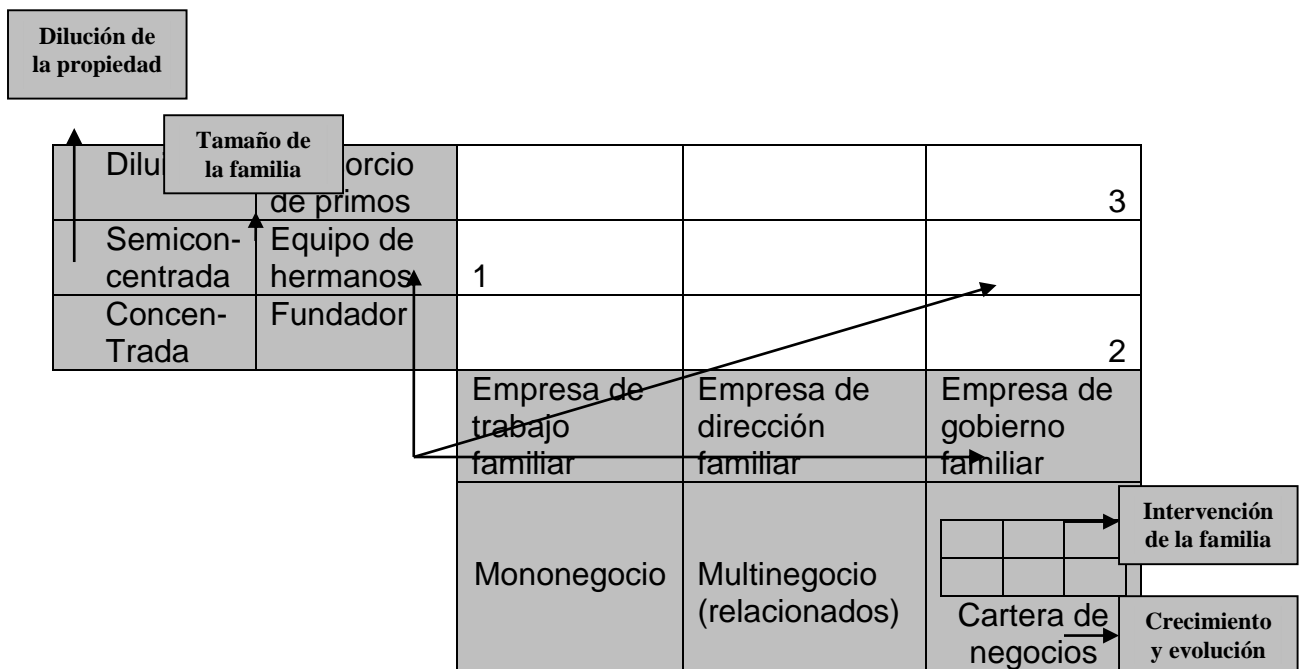
frente a la empresa

3.5. EL MODELO DE LOS CAMINOS DE DESARROLLO:

La empresa familiar tiene como propia la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia.

El proceso de dirección estratégica es el destinado a conseguir una evolución ordenada de la empresa como actividad de negocios. Este proceso tiene dos aspectos principales: la formulación de la estrategia, y el diseño y puesta en marcha de una Organización capaz de implantarla, es decir, de hacer realidad la estrategia.

En la evolución de una familia propietaria, por su parte, hay otros aspectos, teniendo en cuenta la relación con la empresa, que resultan de particular importancia: el número de personas que conforman la familia y el nivel de dilución de la propiedad.



En la figura anterior, tomando como base estos cuatro aspectos se sintetiza un modelo que clasifica las empresas según su tipo de evolución a lo largo del tiempo, e intenta

ayudar a describir las circunstancias y problemas que se van encontrando en las distintas etapas de su camino (Gallo y Amat, 2003).

Una evolución frecuente en la estrategia de la empresa es la de pasar de ser una empresa mono negocio a tener múltiples negocios relacionados (eje horizontal), y de esto a convertirse en una empresa en la que conviven múltiples negocios no relacionados (cartera de negocios) en los que, además, se tienen distintos socios y diferentes niveles de participación accionarial.

La organización es el vehículo para lograr la estrategia y, por ello, los diferentes tipos de estrategia recién indicados acostumbran a estar unidos a diferentes modelos organizacionales (eje horizontal). La estrategia mono negocio, a una organización funcional; la multinegocio, a una divisional; y la cartera de negocios, a una organización tipo holding de participaciones financieras.

La evolución natural de la familia la lleva a pasar, con el transcurrir del tiempo, de primera a segunda generación, y de ésta a tercera, si bien coincidiendo durante períodos prolongados más de una generación en la empresa, y, por tanto, incrementando el número de sus miembros (eje vertical).

El cambio generacional y el crecimiento recién citados hacen que se modifique la estructura de la propiedad de la empresa, que acostumbra a pasar de un propietario único a una propiedad concentrada en unas pocas personas, y de ésta a una propiedad cada vez más diluida en un mayor número de personas (eje vertical).

- a. El primer camino, el tradicional, en situaciones de éxito, conduce a las empresas tipo bonsái o árbol solitario. Sin embargo, en la mayoría de los casos, provoca una muerte lenta de la empresa, por no ofrecer oportunidades de trabajo interesantes a los miembros de la familia, por no promover el desarrollo de sus capacidades emprendedoras, y por llegar a la ingobernabilidad a causa del tipo de estructuración del capital que se alcanza.

- b. El segundo camino, el de evolución rápida, es el que recorren fundadores que son auténticos líderes y saben aprovechar las oportunidades del entorno. Su principal reto, para la continuidad con el carácter de empresa familiar, estriba en lograr una formación y una voluntad de los miembros de las siguientes generaciones que les capacite para saber vivir el privilegio de poseer un capital económico importante, como personas que administran un patrimonio que, más que a ellos, pertenece a las generaciones futuras.

- c. El tercer camino, el de evolución equilibrada, es el seguido por empresas familiares que saben encontrar el equilibrio cubre los cuatro aspectos a lo largo de las distintas etapas. Equilibrio que no se logra si en la familia, como buena familia empresaria, no se viven los valores de la excelencia en el trabajo, la laboriosidad en la dedicación, la iniciativa en la evolución y la sencillez y austeridad en el comportamiento.

3.6. EMPRESA FAMILIAR:

Es habitual que el éxito en cualquier empresa sea analizado desde el punto de vista financiero, pero la realidad de la empresa familiar es otra, debido al hecho indiscutible de la interrelación entre la familia y la empresa. Por lo tanto, es fundamental, para preservar el futuro de las mismas, no sólo garantizar un buen nivel de rendimiento económico, sino que la familia se mantenga unida y comprometida con la empresa a lo largo de los años (rendimiento familiar). Pero en sí, el problema para un empresario familiar radica en lo siguiente: ¿Cómo obtener mejores rendimientos económicos y familiares? ¿Qué variables se deberían tener en cuenta para lograrlos? ¿Son las empresas familiares iguales, les sucede lo mismo a todas, o existen algunas que funcionan mejor en relación con sus rendimientos y cuáles son las razones?

Efectivamente, no todas las empresas familiares son iguales. Cada una de ellas tiene características especiales que la hacen diferente de las demás, según el nivel de

confianza entre los miembros de la familia y la confianza que éstos puedan tener en externos, así como dependiendo de su dirección estratégica.

Por lo tanto, la finalidad de este modelo basado en los factores de confianza y dirección estratégica es la elaboración de un marco conceptual que permita a los empresarios familiares identificar cómo alcanzar mejores rendimientos económicos y familiares, mediante la definición de unas tipologías que hagan posible entender por qué son más exitosas ciertas empresas familiares que otras.

Según la confianza y la dirección estratégica, la clasificación de las empresas familiares puede resumirse así:

Confianza	Utópica	Ideal
	Crítica	Astuta
	Dirección estratégica	

a. **Empresa Familiar Crítica:**

Es aquella en la que no existe una dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar; su confianza es negativa así como su dirección estratégica. Por lo general tiene un rendimiento económico negativo, y es muy probable que su rendimiento familiar también lo sea. No hay unidad ni compromiso por parte de la familia con la empresa y todo ello genera un círculo vicioso cada vez más negativo.

b. **Empresa Familiar Astuta:**

Estas empresas presentan una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Usualmente son empresas que se han internacionalizado y que han logrado pasar a la segunda y tercera generación. Sin embargo, su confianza familiar es débil, traduciéndose en la desconfianza hacia externos y dando como resultado una confianza negativa. Suelen tener un rendimiento económico excelente, pero su rendimiento como familia no es igual; se genera conflictos y división de intereses.

c. **Empresa Familiar Ingenua:**

En esta empresa, existe confianza familiar y en externos, pero no tiene una dirección estratégica adecuada; trabaja con la estrategia implementada hace treinta años, en una economía cerrada. Es una empresa que no presenta una evolución estratégica. Este tipo de empresa no es rentable y no suele disponer de sistemas de control adecuados. Tiene un mal rendimiento económico, no genera valor añadido desde hace muchos años, pero se mantiene porque a sus miembros les interesa que la compañía les aporte en el día a día, sin exigir mayor rentabilidad. A lo largo del tiempo, empiezan a tomarse críticas debido a su desorden estratégico y a la falta de confianza de los hijos en las capacidades directivas del padre. Son empresas con una confianza positiva y una dirección estratégica negativa.

d. **Empresa Familiar Ideal:**

Presentan una buena confianza familiar y externa y una dirección estratégica adecuada que les permite obtener una buena rentabilidad. Tanto su rendimiento económico como familiar son positivos.

CAPITULO IV

PROBLEMAS EN LA EVOLUCION DE EMPRESA FAMILIAR

La causa fundamental que caracteriza principalmente a una Empresa Familiar de cualquier otra empresa que no cuente con tal condición, son las relaciones personales que se subsumen en ella; es decir la empresa familiar es producto de la decisión que toman los miembros integrantes de una familia con el fin de generar ingresos; por lo tanto como consecuencia de ello los miembros de dicha empresa en cierta forma armonizan tanto sus relaciones económicas como sus relaciones afectivas, lo que a muchas veces resulta muy difícil y complicado.⁵⁶

Como resultado de dicha organización familiar; los miembros han de conciliar su condición de miembros de una misma familia con la de socios, jefes o empleados de una empresa, lo que a veces origina una serie de conflictos que pueden afectar en un futuro a la empresa y; en ocasiones destruir muchos años de esfuerzo, trabajo y logros realizados por generaciones.

Los problemas más difíciles de solucionar en una empresa familiar no necesariamente inician con los problemas que la propia organización enfrenta; sino por el contrario, éstos son desencadenados por los problemas emocionales que llevan consigo mismo los integrantes de la empresa.

A continuación desarrollaremos algunas ideas respecto de las dificultades más comunes que se producen de la interacción de las relaciones empresariales con las relaciones familiares:

a. Influencia de las relaciones empresariales en las relaciones familiares

Cuando las relaciones familiares se ven influenciadas de la cultura empresarial; tienden a tornarse más frías, exigentes y competitivas; basándose en el éxito profesional y perjudicando las relaciones filiales que se entablaron en un primer

⁵⁶ https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia_empresa_y_empresa_familiar.pdf

momento en el núcleo familiar; así pues se deja de lado la influencia emocional. Como consecuencia; una familia contagiada de los valores de la empresa, tiende a fomentar la competitividad entre hermanos o ramas familiares, creando rivalidades y desuniones.⁵⁷

b. Influencia de las relaciones familiares en las relaciones empresariales

Contrario a la situación antes descrita, tenemos a las empresas cuyas relaciones se basan poco en la eficiencia, el cumplimiento de objetivos o la rentabilidad, y tienden a enfocarse más en el afecto personal, las percepciones subjetivas o la calidad humana.⁵⁸ Es decir, son empresas donde la influencia de la familia es tan significativa que se apoyan en empleados familiares incompetentes por el solo hecho de ser familiares y cumplir criterios de carácter personal, con independencia de su profesionalidad o de sus capacidades; de esta manera muchas veces se asignan posiciones en función del papel que dicha persona juega en la familia, y se les otorga salarios que no respondan a la lógica empresarial sin exigirles resultados efectivos.⁵⁹

Por lo tanto; el afecto y los valores familiares influyen en las relaciones a la empresa y se pueden producir situaciones ineficientes como, por ejemplo, la asignación de cargos directivos basados en el afecto y no en el mérito personal.

c. Confusión de patrimonios

El tercer conflicto, consiste en la confusión que se crea entre las cuentas de la empresa con las de la familia. En ese caso podrá ocurrir que parte de los gastos de la familia los en ocasiones los asuma la empresa directamente (confusión de “bolsillos); que la empresa reparta dividendos basándose en las necesidades de la familia, con olvido de las necesidades de financiación de la empresa; o que se confunda el patrimonio familiar y el empresarial, y, como consecuencia de ello, el

⁵⁷ <http://www.bns.es/documento1.pdf>

⁵⁸ https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf

⁵⁹ <http://www.soyentrepreneur.com/problema-solucion.html>

patrimonio afectado sea el derivado de las actividades empresariales del grupo.⁶⁰

En consecuencia; los problemas y tensiones derivados de las relaciones familiares y empresariales se trasladarán, inevitablemente, a la empresa familiar y el resultado serán entre otros; el deterioro de las relaciones personales entre los miembros de la familia lo cual implica un costo personal; o por el contrario la depreciación de las funciones de la Junta General y del Consejo de Administración, a los que se trasladarán las luchas familiares, con los consiguientes problemas en cuanto a la gestión de la empresa; que llevara consigo un costo empresarial y económico.

Finalmente, queda entendido que cuando se produce la confusión de límites entre familia y empresa se originan; como lo hemos visto, problemas y tensiones en el núcleo familiar y la vez en el ámbito empresarial. Por lo que, en pro de evitar posibles conflictos entre la familia o la empresa es necesario regular estos vínculos y respetar el lugar de cada uno de ellos; a fin de garantizar el logro de los objetivos del negocio por un lado y por otro las aspiraciones y armonía en la relación familiar.

El éxito radicará en establecer reglas claras, que sean conocidas y compartidas por todos, e implementar a su vez una serie de normas mediante un "compromiso verbal" entre los familiares, que también puede ser formalizado a través de un "protocolo familiar" o "reglamento familiar".

En tanto; este documento, será un acuerdo firmado entre los miembros de la familia que integren la empresa; y hará posible entre otras cosas, que la familia empresaria explique y enfoque cuáles serán los límites entre la familia y la empresa y cuáles serán las reglas de gobierno que regirán la empresa familiar.⁶¹

⁶⁰ http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/35_rienda_pertusa.pdf

⁶¹ <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/2013/04/pautas-para-redactar-el-protoc.html>

Así mismo, con el objetivo de asegurar que las disposiciones que se establezcan en el protocolo familiar sean cumplidas e interpretadas con claridad sería importante crear un Comité de Seguimiento del Protocolo formado integrado por número reducido de miembros del Consejo de Familia.⁶²

De lo contrario; en los supuestos en que no exista un protocolo familiar ni un compromiso en el cual se acepten y respeten las reglas, las posibilidades y el riesgo de desaparición de la Empresa Familiar aumentará.

⁶² <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/2014/08/como-gestionar-las-limitaciones-de-tu-empresa-familiar.htm>

CAPITULO V

EL CONSEJO DE FAMILIA Y EL PROTOCOLO FAMILIAR

Introduciendo el capítulo a desarrollar, se puede afirmar que las empresas familiares para lograr un desarrollo viable de la empresa (al margen de los órganos de gobierno societarios que se rigen por las normas estatutarias y legales) usan otros medios como el Consejo de Familia, elegido por la Asamblea familiar y el protocolo familiar, llevado a cabo por los accionistas actuales de las empresas y los futuros accionista-herederos.

Para el buen entendimiento de los temas mencionados, cabe hacer una diferenciación. El cual consiste en que el consejo familiar es creado como *“... un órgano de gobierno representativo para la asamblea familiar para coordinar los intereses de los miembros de la familia en su empresa.”*⁶³ Este órgano trabaja como un auxiliar del protocolo familiar, ya que los temas no estipulados en el protocolo familiar se discuten y se busca una forma de dirimir en el consejo familiar. El protocolo familiar está revestido de más formalidad, tiene un valor legal, ya que las cláusulas que se estipulan deben de respetar los parámetros del código del comercio y la ley de sociedades.

5.1. El Consejo de Familia en la Empresa Familiar

El consejo familiar como ya se mencionó, es nombrado por la Asamblea Familiar de la empresa entre sus miembros para que este órgano de gobierno representativo delibere los temas de la empresa.

El consejo de familia se crea a raíz de la dificultad por el gran número de integrantes de la familia para reunirse a discutir los problemas de la empresa y llegar a una solución

⁶³https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDIQFjADahUKEwieuZ7BibfHAhXBox4KHa3YAY8&url=http%3A%2F%2Fmexico.smetoolkit.org%2Fmexico%2Fes%2Fcontent%2Fes%2F6746%2FConsejo-Familiar&ei=K3nVVd73MHHeq2xh_gI&usg=AFQjCNEiD9rQhF2y8I5ZPbyUPIYb0iJUg&sigtesta2=-55icgu6RSXOE9z35zFbdw

rápida y calificada. Es por ello que la Asamblea Familiar elige de sus miembros el concejo familiar, convirtiéndose en un órgano de gobierno representativo que tiene la función de deliberar temas de la empresa. Como por ejemplo, para solucionar aquellos temas que se van planteando en la familia y su solución no se encuentra previsto en el protocolo familiar⁶⁴, desarrollo de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia; planeación; educación; coordinación de trabajo con la alta gerencia y la junta directiva y equilibrar la empresa con la familia.

Si bien los concejos familiares difieren de una familia con la otra, per el objetivo de la formación, estructura y funcionamiento de los concejos familiares típico incluirá según *Ivan Lansberg*⁶⁵:

1. Ser el principal vínculo entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia.
2. Sugerir y discutir nombres de candidatos para ser miembros de la junta directiva.
3. Redactar y revisar los papeles de la posición de la familia sobre su visión, misión y valores.
4. Redactar y revisar políticas familiares como empleo de la familia, compensaciones y políticas de participación accionaria familiar.
5. Tratar otros temas importantes para la familia

Algunas asambleas de familias imponen ciertas limitaciones para la conformación del Concejo de Familia, como por ejemplo la no participación de los miembros que forman parte de la gerencia o junta directiva de la empresa, la mayoría de edad para ejercer la función y la experiencia, entre otros dependiendo del tipo de familia y del tipo de empresa.

Con el fin de que todos los miembros de la Asamblea Familiar participen como

⁶⁴<https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=c7acc4f0ac948679&page=view&resid=C7ACC4F0AC94867915510&parId=C7ACC4F0AC948679!5425&authkey=!AiBUYPoTcVxbSXM&app=WordPdf&wacqt=undefined>

⁶⁵ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

miembros del Concejo Familiar, las empresas familiares fijan tiempos limitados básicamente de dos años a tres para la membresía en el concejo.

Una vez compuesta el concejo familiar es designado también por la Asamblea Familiar el presidente del concejo, que cumplirá que tiene la función de dirigir el concejo y es la persona principal que sirve de nexo o contacto entre la familia. También es elegido entre los miembros del concejo a un secretario que mantenga las actas de las reuniones que se lleva acabo.

El Concejo de Familia se puede reunir generalmente entre dos a seis veces al año dependiendo de la complejidad de los problemas que se van planteando en la familia y en la empresa y la votación suele hacer por voto mayoritario de los miembros de este Concejo que básicamente está compuesto entre cinco y diez miembros.

5.1.1 Los Conflictos Fraternal

En las empresas familiares los hermanos tienen mucho protagonismo, ya sea porque ellos fundaron la empresa o porque lo heredaron de los padres o abuelos. Los conflictos fraternales se generan a raíz de lo mencionado anteriormente y se desarrolla y/o fluctúa mediante la cooperación, comparación y competencia entre ellos.

La rivalidad entre hermanos es variado aunque en general se da por la interacción propia de los hermanos; los padres tienen mucho que ver en los conflictos que se suscitan entre ellos por ejemplo por el favoritismo que se tiene por uno, lo cual desencadena celo entre hermanos que trasladan más allá del aspecto familiar y se trasladan a la empresa. En general, la familia es clave fundamental para que los hermanos se conecten o se alejen.

Por ejemplo, de la empresa A son dos hermanos consanguíneos los únicos herederos por la muerte del padre fundador de la empresa. En donde, el hijo B por sus cualidades de liderazgo que demuestra, por las aptitudes para los negocios es nombrado por testamento a llevar las riendas de la empresa y tiene el 50% de las acciones de la empresa. Su hermano D no tiene ningún cargo en el órgano de gobierno de la empresa.

Esto hace que se genere conflicto entre ellos ya que D no acepta y menos está conforme por las decisiones de su padre en testamento.

En este caso, quizá el padre nombro a B como el líder que administrara la empresa porque vio sus capacidades, cualidades necesarias para que la empresa que él un día fundo con tanto esfuerzo siga persistiendo a través de sus hijos, pero al darle las acciones por igual a los dos y más por nombrar al hijo B como el que administrará la empresa le está revistiendo de poder al hijo mencionado, quedando el hijo D desproporcionalmente ante su hermano B. Lo justo en este caso hubiese sido que al hijo B, por las cualidades que demostró le hayan nombrado como el que girará la empresa, y con respecto a las acciones dar al hijo D mayor número de acciones que al hijo B. De esta manera se estaría equiparando el poder entre ellos y además no estaría incentivando a conflictos fraternales que pudiesen surgir.

5.2. El Protocolo Familiar

Es un compromiso redactado por los miembros de una Empresa Familiar, con el objetivo de poder alcanzar y asegurar para futuras generaciones el éxito su éxito; consideramos que este instrumento es importante y necesario ya que fija parámetros para que toda Empresa Familiar funcione correctamente y se designen claramente cuáles son los órganos de la empresa, funciones de estos, el rol de cada miembro de la familia y el método para la incorporación de estos en la empresa.

El Planeamiento Sucesorio tiene por objetivo asegurar la supervivencia de la empresa familiar y su continuidad; y se concretiza mediante de la celebración del Protocolo Familiar, así como también mediante la creación de órganos de gobierno familiar, como la junta y el consejo de familia, y la correcta delimitación de las potestades de los órganos societarios como la Junta General de Accionistas y el Directorio de la empresa familiar.

La legislación española, por ejemplo la define el protocolo familiar mediante el Real

Decreto 171/2007⁶⁶, que prescribe en su artículo 2: “ (...)se entiende protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

En el caso peruano, el maestro Oswaldo Hundskopf⁶⁷ define al protocolo familiar como “Un acuerdo marco suscrito por los familiares socios de una empresa familiar, que tiene por objeto principal, regular las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, a fin de dotar a esta última de continuidad, y permitir que se mantenga en manos de la familia empresaria”

5.2.1 Cómo Llevar a Cabo el Protocolo Familiar

Instrucciones Para Constituirlo

Es esencial la participación de las generaciones nuevas y las que ya se encuentran posicionadas en la empresa para la construcción de este documento, ya que todos van a firmarlo y comprometerse a cumplir con lo reglado. Se debe llegar a un consenso para cada cláusula a redactar, hablando, discutiendo y reflexionando.

Existen dos límites en la posición que puede adoptar la Familia⁶⁸, el estrictamente Profesional (donde la Familia se adapta a las necesidades de la Empresa) y el estrictamente Familiar (en el que la Empresa se adapta a las necesidades de la Familia). Y una u otra tendrán más poder de decisión de acuerdo a donde se ubique la Familia Empresaria. Algunas ponen las decisiones más importantes en el Consejo de Familia y en otras estas las toma el Directorio. No hay una posición correcta y una incorrecta, las dos son viables, la correcta es aquella donde cada familia se siente más a gusto, los

⁶⁶ Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

⁶⁷ Hundskopf, Oswaldo. Conferencia Magistral: “Buen Gobierno Corporativo Empresas Familiares; Tendencias y retos”

⁶⁸ <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>

valores que tienen y los que se comprometen a desarrollar.

Luego se soporta en cuatro pilares fundamentales⁶⁹ que van a ser la base para que el trabajo en la empresa familiar se realice de manera armónica y que llegue a su fin principal: el éxito de la empresa familiar; estos son:

- El trabajo de los familiares en la Empresa: Tiene mucho que ver con la manera de elegir a los familiares que vayan a trabajar en la empresa y que puestos tomarán, de qué manera estos formarán parte de la empresa quienes serán, quizás los más antiguos, o los que cuenten con mayores grados académicos, o los más jóvenes para ir introduciéndolos en el negocio familiar.
- Los órganos de gobierno: Aquí se definirá quienes serán las cabezas de la empresa, como lo harán, quienes constituirán el directorio, y las reglas pertinentes a este, cada cuánto serán las sesiones, entre otros.
- La propiedad: Es fundamental este aspecto, ya que la propiedad define si es una empresa familiar o no; en este aspecto se definirá Quienes deben tener acciones de la empresa, como aseguramos el equilibrio de poder entre las distintas ramas familiares, como aseguramos la reinversión necesaria, Como asegurar el nivel de vida de los fundadores cuando se retiren, o si es necesario constituir un fondo de contingencia, entre otros
- La sucesión: Aquí se verá hasta que edad los familiares pueden ocupar puestos de gestión, de dirección, como se elegirá a los sucesores, y cómo se les evaluará. Cada empresa familiar elegirá sus propios puntos a tocar respecto al rubro de la empresa y la meta que tengan como familia; decidirá qué puntos regular, cuales quedarán en firme en esta generación y cuales se pondrán en marcha en la próxima generación, y también con el paso del tiempo estos podrán ir cambiando de acuerdo a la marcha de la empresa.

⁶⁹ <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>

CAPITULO VI

EL TRABAJO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares, son el elemento fundamental de la actividad económica, como lo demuestra su importantísima participación en términos de creación de riqueza y empleo. Estas están generalmente lideradas por los padres o cabezas de familia, pero detrás de ellos tienen a parte de tu familia de su familia trabajando en ella ya sea en pequeñas empresas o en grandes corporaciones, generalmente el trabajo de las personas que laboran en ella comienza desde la infancia, y son los padres quienes a medida que van creciendo sus hijos les inculcan el amor por el trabajo y sobre todo por la empresa, con el objetivo que esta continúe por muchas generaciones. Su creciente importancia se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación

Los retos de la empresa familiar⁷⁰:

- Continuidad Generacional
- Incremento de su dimensión profesionalización
- Permanente innovación (Tecnológica e Industrial)
- Internacionalización

Condiciones para considerar una empresa como familiar en relación a las personas que trabajan en ella⁷¹:

- a. Propiedad accionarial.- La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

⁷⁰ Juan Jose Pontaque. EMPRESA AGRARIA FAMILIAR Y DESARROLLO RURAL II. España 2015

⁷¹ <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>

- b. Control.- La mayoría de los votos puede ser directa o indirectamente votados por parte de la familiar, quienes generalmente laboran en ella.
- c. Gobierno.- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- d. Derecho de Voto.- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social⁷².

Sin embargo, es preciso añadir a estas variables en el objetivo que debe tener toda empresa familiar que es tener a la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

La empresa familiar, en su identidad como empresa presenta las mismas características que cualquier otra compañía. Pero la diferencia esencial es su íntima conexión con un grupo familiar que posee una íntima influencia directa en su gobierno y gestión.

Factores de Éxito⁷³:

- Planificación a largo plazo
- Agilidad y flexibilidad (mediante la concentración de la propiedad)
- Estabilidad (de los principios básico y las líneas estratégicas fundamentales)

⁷² Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

⁷³ LA MEDIACIÓN EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR. María Pilar Marín Blesa. 2013. Universidad Internacional de Andalucía

- Responsabilidad Social
- Alta calidad (de servicios y bienes producidos)
- Políticas de Recursos Humanos (personalizadas)

Condiciones para preservar el carácter familiar de las Empresas⁷⁴:

- Planificar la sucesión
- Atraer y retener directivos (no familiares)
- Renovar a los Seniors (venciendo la natural resistencia a retirarse)
- Evitar los problemas financieros (del cambio generacional)
- Garantizar la competencia (del Sucesor)

⁷⁴ http://coachingymuchomas.blogspot.pe/p/la-empresa-familiar_8690.html

CAPITULO VII

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La empresa con estructura familiar se define como una organización controlada y operada por los miembros de una familia, destacando la integración de una empresa con estructura familiar como aquella que se encuentra influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar o lazos familiares. Al quedar el lazo emblemático de la familia permite distinguir elementos como el compromiso adquirido por los integrantes de una familia con respecto al negocio y, el de la idea a priori de que el negocio debe pertenecer siempre a la familia.⁷⁵

Las posibles estructuras familiares dentro de una empresa deriva de la relación entre los miembros que trabajan dentro de la empresa, las cuales pueden ser: la relación Padre – Hijo, Padre – Hija, Madre – Hijo, Madre – Hija, entre hermanos, Suegro – Yerno (parientes políticos). Tío – Sobrino, Esposo – Esposa. De lo anterior, se pueden derivar algunas de las etapas que marcan el ciclo de una empresa con estructura, destacándose las siguientes):

- Periodo fundacional
- Segunda generación o empresa de hermanos
- Tercera generación o empresa de primos
- Cuarta generación o empresa de nietos

Es así como los participantes dentro de las empresas familiares pueden ir acumulándose, ya sea activa o pasivamente, por lo tanto en la medida que la familia ampliada empieza a comprometerse, es útil trabajar juntos de manera que todos los miembros de ésta, incluyendo la familia política y, la próxima generación, puedan apreciar lo que significa el compromiso de la familia con la empresa. Dichas características deben permitir la definición de estrategias que les permita desarrollar su

⁷⁵ Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación (p. 22) por Imanol Belausteguigoitia Rius.

ventaja competitiva. Por lo que es indispensable realizar una planeación estratégica donde se identifique su posición en el mercado en el cual compiten, así como explorar los mercados potenciales hacia dónde pueden dirigirse.

7.1. Definiciones de empresa con estructura familiar.

A continuación presentamos una tabla en la que se incorporan las definiciones de las empresas según su estructura familiar.

AUTOR	DEFINICIÓN
Alcorn	Organización lucrativa y controlada por una familia.
Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia.
Barnes y Hershon	Organización controlada por uno o varios miembros de una familia.
Dyer	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquellas con una familia (o varias familias)
Landsberg, Perrow y Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Stern	Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias.
Beckhard y Dyer	Los subsistemas de empresa familiar incluyen: 1) la empresa como entidades; 2) una familia como entidad; 3) el fundador como entidad y; 4) entidades de enlace como el consejo de administración.
Davis	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Ward	Una organización que pasará a la siguiente generación para su

	dirección y control
Donnellery	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia.
Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recae sobre una sola familia, y en la que dos o más sus miembros están o han estado involucrados con el negocio.

7.2. Problemática de la Pequeña Empresa con Estructura Familiar

Es necesario, conocer la problemática de las pequeñas empresas con estructura familiar, por lo que es notorio observar que en la mayoría de los casos de fracaso de este tipo de empresa no se ve impulsado por políticas impositivas regresivas, cambios tecnológicos importantes o decisiones gubernamentales desacertadas; el principal motivo de su fracaso, en su mayoría, está dado por la acción improvisada o inacción de sus propietarios observando de manera histórica que un grave problema que suponen existe en toda Latinoamérica, es el no identificar a las empresas familiares como la figura histórica dentro de la sociedad que hacia girar sobre el eje de la familia, toda la actividad interna de circulante (Anzola, 2002); no considerándola como factor de desarrollo económico, por lo que hay que identificar los elementos que, a las pequeñas y medianas empresas con estructura familiar, las hacen grandes y, de un gran profesionalismo, a través de un compromiso moral que va de los valores que surgen de la relación familiar, que influyen al definir las estrategias que apoyan su crecimiento y por lo tanto no solo mirarlas, en una problemática nacional, la cual dichas empresas pueden participar a mejorar la economía de una localidad, estado o nación.

Otro de los problemas más comunes en el análisis de los negocios familiares pequeñas es la evaluación del desempeño y la medición del factor éxito. Identificar los criterios apropiados para la evaluación del éxito es especialmente importante en el estudio de los pequeños negocios con estructura familiar, debido a la falta de existencia de datos

oficiales disponibles y las medidas que son desarrolladas internamente dentro de las mencionadas empresas. Puede llegar a ser un pérdida de tiempo por subjetivo que en algunas ocasiones son dichas medidas (Hienerth y Kessler, 2006).

Por lo anterior, es indispensable integrar la siguiente postura a la que se enfrenta el líder de la empresa y cabeza de familia, debido a que después de años de trabajo y al frente de la empresa familiar, dedicado íntegramente a ella, empieza a sentir la necesidad, con independencia de como marche el negocio, de conseguir una estabilidad económica para su familia. Dedicando una parte importante de los recursos económicos generados por la empresa a construir un patrimonio familiar a nivel personal, en lugar de invertir en el crecimiento de la empresa, como había venido haciendo desde entonces. El éxito es un término ambiguo de uso general por ambos en el ámbito personal y en el profesional para describir los logros de una empresa o de una persona; lo anterior impide a obtener una medida objetiva del verdadero valor comercial y de la situación real financiera de la pequeña empresa con estructura familiar.

Los estudios que han abordado la problemática financiera de las pequeñas empresas, coinciden en señalar que los principales problemas en este aspecto son:

- La falta de financiamiento, siendo así que las principales razones por las que los bancos no les han otorgado financiamiento han sido: desinterés del sistema bancario hacia el sector y falta de garantías
- La falta de planeación estratégica o de un acertado plan de negocios, siendo así que se realizan presupuestos sólo de corto plazo.
- La falta de sistema de control administrativo, por lo cual no se obtiene información suficiente y oportuna asiendo así que se tiene escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.
- La falta de conocimiento y capacidades especializadas para la gestión de un negocio, siendo así que no se realiza un análisis adecuado de los estados financieros; y, 5) La falta de productos financieros adecuados a empresas pequeñas siendo así acceso limitado a créditos convenientes para la empresa (Red PYMES, Cumex, 2009).

En consecuencia, las pequeñas empresas con estructura familiar les cuesta cambiar los productos porque que arriesgar y la mentalidad no está preparada para el riesgo, pero, casi siempre, el riesgo es sólo la única manera de ceder sino también sobrevivir. Otro problema con el que se enfrenta la pequeña empresa con estructura familiar, sobre todo en la primera generación, es que hay pocos recursos económicos y técnicos para enfrentarse a la movilidad del mercado, y suelen ceñirse a mercados locales que se saturan fácilmente. Entre otras virtudes, deben saber identificar los problemas, buscar las causas, articular las soluciones y afrontarlas, así como la motivación y capacitación y desarrollo de habilidades de sus subordinados.

Es indispensable, que al definir y analizar el marco de referencia de la problemática a la que se enfrenta la pequeña empresa con estructura familiar que involucre el proceso de planeación estratégica dentro de su gestión, lo cual le va otorgar la pauta para la identificación de las estrategias de negocio que son utilizadas y han apoyado a su crecimiento, para lo cual se identifican dos tipologías para encuadrar el comportamiento estratégico de esta clase de empresas, por un lado la clasificación de Miles y Snow (1978) y las estrategias genéricas de Porter (1982); dicho análisis le dará pie a perfeccionarlas o darles un giro adecuado, para así crecer eficaz y eficiente como un ente económico sin importar su tamaño y estilo de organización.

7.3. Estrategias de Competitivas – Negocios en la Empresa Familiar

Miles y Snow (1978) basan su clasificación de estrategias en tres tipologías: (i)Exploradora, (ii)Analizadora, y (iii) reactiva, las dos primeras se pueden considerar estrategias de éxito, mientras que la última está abocada al fracaso dado que no responde a un patrón estratégico planificado y, en este sentido, se puede considerar incluso como una “no estrategia”.

Siendo así que la tipología de Miles y Snow (1978) va clasificando a las unidades de negocio en cuatro grupos distintos: (i)Exploradores, (ii)Analizadores, (iii)Defensores y (IV)Reactores.

El cambio que realizan los exploradores en sus industrias, es principalmente, lanzando productos nuevos e identificando nuevas oportunidades de mercado. Los defensores se encuentran e intentan un lugar seguro en un área estable para su producto, en lugar de concentrarse en un nuevo producto o el tratar de desarrollarse dentro de nuevos mercados; por otra parte los defensores permanecen dentro de una gama de productos limitada, centrándose más en la eficacia de la utilización de los recursos y las mejoras del proceso con el objeto de disminuir costos de fabricación. Por su parte los analizadores comparten su posición con los exploradores y defensores, mientras que defienden posiciones en algunas industrias, pueden moverse rápidamente para seguir el producto prometedor o el desarrollo de nuevos mercados. Aunque pueden iniciar el desarrollo de un nuevo producto o de mercado, los analizadores tienen más probabilidad que tengan una segunda y mejor estrategia. Las estrategias de negocios que persiguen algunas ocasiones los analizadores compiten con los defensores y, en otras ocasiones con los exploradores, puesto que requiere recursos substanciales para poder hacer ambos simultáneamente. Estos tres tipos de estrategias (exploradores, defensores y analizadores) son constantes en su selección estratégica, y se desempeñaran bien siempre y cuando se logren desarrollar de manera efectiva la implementación de la estrategia. Tienden a superar los negocios de los reactores debido a que ellos carecen de una estrategia constante, y responden, generalmente de manera inadecuada, a las presiones ambientales que se les van presentando (Desarbo, et. al., 2005).

Por otra parte, Porter (1982) presenta las siguientes estrategias que considera genéricas, las cuales permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva considerando tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. El liderazgo en costos gira entorno a la fabricación de productos estándar, a precios unitarios bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. La diferenciación es una estrategia que busca la fabricación de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y, están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios. El enfoque significa elaborar productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Davis (2004) explica más detalladamente la intención de cada estrategia, por lo que refleja cada una de las intenciones de cada tipo de estrategia propuesta, para lograr los objetivos establecidos en la empresa (véase tabla 1.2.).

Una vez que la pequeña empresa con estructura familiar evoque sus recursos a la definición y ejecución de las actividades necesarias para su estrategia, y cumplir así sus objetivos trazados; le va permitir contraponer los efectos negativos, a la pequeña empresa frente a la gran empresa; de tal modo que deben cuestionar su posición estratégica, para alcanzar su supervivencia y, en consecuencia, el éxito, lo anterior dependerá en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, entre otros) con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación (Grant, 1996).

En la literatura económica existen técnicas de dirección, estrategias o estructuras organizativas con un mayor o menor rendimiento o éxito de la empresa (Ballina, Medina y Martínez, 2006). Con lo anterior, se destaca que las firmas pequeñas existirán en la medida que puedan desarrollar técnicas que les permita el desarrollo a su medida de tecnologías de producción o estrategias empresariales más flexibles, que les permitirían absorber una proporción relativamente más grande de las fluctuaciones del producto. Al respecto algunos estudios muestran que una mayor intensidad en actividades innovativas de las firmas pequeñas respecto a las grandes afecta positivamente la participación de las primeras en la industria. Es decir, las firmas pequeñas pueden compensar su desventaja de tamaño por ejemplo intensificado su actividad de inversión en investigación y desarrollo (Álvarez y Crespi, 2001), lo cual deja ver la aplicación de estrategias de negocios, por parte de este tipo de empresas.

Las técnicas de planificación estratégica son herramientas para ayudar a desarrollar un enfoque a largo plazo, para utilizar las capacidades empresariales y las oportunidades del mercado. Lamentablemente, los modelos y herramientas de planificación

estratégica tradicional están diseñados para centrarse exclusivamente en la empresa. El alcance ampliado de la empresa con estructura familiar requiere un marco de planificación muy distinto (Carlock y Ward, 2003). Por lo cual se pueden plantear algunos problemas como; los retos de lograr el éxito empresarial al salir a otros mercados nacionales o internacionales, el renovarse como empresa debido a que sus productos se encuentran en una etapa de maduración, o crisis estructurales intergeneracionales debido a tensión ente las generaciones que se enfrentan dentro de la gestión de la empresa.

Tabla 1.2. Clasificación de estrategias.⁷⁶

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración hacia delante	Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas
Integración hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa
Integración horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores
Penetración en el mercado	Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
Desarrollo del Mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas
Desarrollo de producto	Tratar de aumentar las ventajas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos

⁷⁶ Strategic Management Concepts por Fred R. Davis.

Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados
Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados
Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes
Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar
Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades
Desinversión	Vender una división o parte de una organización
Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, su valor tangible

Por otra parte es indispensable el desarrollo del perfil administrativo dentro de las pequeñas empresas debido a que estudios muestran que en promedio tan sólo un 47% de las empresas lo realizan. Y este porcentaje disminuye a 17% cuando se indaga si este proceso de planeación se encuentra documentado, indicando con esto una problemática: las pequeñas empresas no planifican. Sin embargo, las empresas sí se han preocupado por mantener una estructura organizacional formal (organigrama, manual de procedimiento y funciones) al mostrar que entre cinco y seis empresas de cada diez cuentan con la misma (Red PYMES, Cumex, 2009).

7.4 Integración de las Pequeñas Empresas con Estructura Familiar a la Cadena de Suministro

Ante la presión que sufren las empresas en un ambiente globalizado de negocios en la búsqueda de su permanencia en el mercado, éstas invierten fuertes sumas de dinero en

la formación de recursos humanos, mercadotecnia, innovación tecnológica, sistemas de logística y distribución eficientes, en vía de alcanzar el éxito de estrategias empresariales mediante el logro de ventajas competitivas (Ríos, Ferrer y Regalado, 2010). Dicho lo anterior permite a la empresa pequeña integrarse a la cadena de suministros como proveedor de empresas grandes que requieran de su producto o servicio; lo cual le dará la posibilidad que dichas empresas le permitan otorgándole apoyo financiero, tecnológico o de desarrollo de capacidades para alcanzar sus objetivos de crecimiento.

La “cadena de suministro” es un término que se acuñó durante la década de los 80, pero no es hasta principios de los 90 cuando las organizaciones empiezan a considerar que el hecho de administrar exitosamente sus cadenas de suministro es crítico para incrementar su competitividad. En la actualidad la competencia no es entre organizaciones, sino entre cadenas de suministro, sin importar la dimensión o el poder que cada empresa pueda tener. La cadena de suministro es una parte esencial para poder competir. En otras palabras, cualquier organización necesita tener una buena relación con los diferentes miembros de sus cadenas con la finalidad de poder penetrar mercados y extenderse internacionalmente (Mota y Cobas – Flores, 2008).

Existen dos enfoques o estrategias de negocios esenciales de las cadenas de suministros que le van a permitir a la pequeña empresa con estructura familiar formar parte de estas redes de suministro, facilitándole a las grandes empresas su funcionamiento y, por lo tanto ser compatibles con la estrategia de la pequeña empresa: a) Desarrollo de proveedores en el cual una empresa apoya e invierte en sus proveedores para formar alianzas a largo plazo con el objetivo de obtener un mejor producto, dando lugar a una relación ganar-ganar; b) Subcontratación (Outsourcing): representa una de las decisiones estratégicas de negocios que puede hacer una organización ya que le permite enfocar sus actividades y esfuerzos en el negocio fundamental y subcontratar aquellos procesos que son necesarios para la operación, pero no son esenciales para la estrategia del negocio.

Ambos enfoques dan cabida a las pequeñas empresas con estructura familiar a integrarse y desarrollar sus capacidades en su especialización, contando con el apoyo de aquellos que serán su clientes principales y que están sumamente interesados en el funcionamiento eficiente a manera global de la cadena de suministros como un todo; por lo cual cada eslabón participa en el desarrollo de la ventaja competitiva de la cadena en sí.

Por otra parte, tan bien es necesario resaltar un elemento clave de la cadena de suministros, que es el enfoque del Inventario Administrado por el Proveedor bajo este esquema el inventario de una empresa es administrado por el proveedor que se ocupará de mantener el nivel de inventario necesario, tenerlo en orden y asumir la responsabilidad de tener el abasto suficiente. El proveedor debe contar con lo que se llama "llave abierta", lo que significa que tiene acceso a los almacenes e información de su cliente para mantener el nivel óptimo de inventarios; esta relación se basa en una confianza mutua que se gana a través del tiempo. Bajo este enfoque la rotación de inventarios se mejora drásticamente al mismo tiempo que se mejora el nivel de servicio al cliente, se logra una reducción en los costos de operación y ambos, cliente y proveedor, se benefician, mejorando la competitividad de ambas organizaciones (Mota y Cobas – Flores, 2008).

Es importante destacar que la nueva era del comercio digital presenta nuevos retos logísticos a las empresas, por ello el aprovisionamiento global y las cadenas de distribución continúan adaptándose a los cambios de la globalización y las nuevas condiciones económicas, de tal forma que hoy día, para muchas corporaciones multinacionales, la administración de la logística se ha convertido en una actividad muy relevante, incluso más que la misma manufactura, puesto que cerca del 20% de los bienes consumidos en los mercados internacionales cruzan las fronteras nacionales, porcentaje que se proyecta se duplique para el año 2020 (López, et. al., 2010).

Siendo así que la pequeña empresa con estructura familiar tiene el reto de formalizar su proceso forma de planificación estratégica y, si este se efectúa según un horizonte

de corto plazo o de largo plazo al examinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, el siguiente paso consiste en formular e implantar una estrategia. Dicha estrategia debe permitir a la empresa capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinde el ambiente.

En definitiva, la estrategia se debe relacionar con un conjunto de comportamientos que tiene la empresa y que vienen determinadas por un proceso de toma de decisiones de los directivos que están encaminados a la consecución de una ventaja competitiva sobre los rivales, integrándose a redes de negocios que le permitan alcanzar el éxito como empresa, dando cabida al desarrollo de su profesionalización.

El éxito para la pequeña empresa con estructura familiar debe reflejarse en el logro de tener un estructura que permita o más bien que haya permitido su crecimiento, es decir, que tenga la óptima administración de sus recursos teniendo la capacidad de permitirle cada vez más el adaptarse mejor y más próximo al ambiente negocios actual. Teniendo así una capacidad de penetración en el mercado y ganar agilidad en la motivación ante los cambios constantes del entorno.

La coexistencia de empresas de diferentes tamaños en el mismo mercado es una evidencia empírica. Por ello, la supervivencia de la pequeña empresa, depende en buena medida, de su capacidad para competir con la empresa. Para desenvolverse en este entorno de las pequeñas empresas que debemos considerar (Lafuente y Yagüem, 1989), mientras las grandes empresas tienen una mayor experiencia en los mercados internacionales y más facilidad para introducir innovaciones en de los productos y en los procesos de fabricación al disponer de más recursos financieros, poder de mercado y contar con persona mejor calificado, las pequeñas empresas son a menudo capaces de explotar ventajas de comportamiento relativas a factores como, carencia de excesiva burocracia, sistema de comunicación interna, motivación para la consecución d resultados y una mayor flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo (Ballina, Medina y Martínez, 2006). Otorgándoles así la posibilidad de integrarse a redes que favorezcan su desarrollo organizacional, derivado de la necesidad de una nueva perspectiva

estratégica para eliminar los conflictos en las funciones clave (compras, producción, distribución y ventas) de la cadena de suministro (López, et. al., 2010).

7.5. Acerca de la competitividad

El término competitividad, desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, es importante ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. Visto de esta manera, se enfatiza en la definición dada por el profesor Michael Porter en este sentido, cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”.⁷⁷

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.

A la hora de analizar la competitividad empresarial, es conveniente tener en cuenta tanto la interna como la externa. “La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado

⁷⁷ PORTER, Michael. La competitividad, www.gestiopolis.com.

de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo”⁷⁸.

La competencia es el principal estimulante de la competitividad. Es la rivalidad entre las empresas la que lleva a éstas a modificar sus estrategias, redefinir sus procesos e innovar. Un diseño adecuado de planificación estratégica en una organización constituye la base para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Sin embargo, algunas empresas con frecuencia confunden posicionamiento con permanencia en el mercado, generándose un estancamiento, debido a que sus esfuerzos no se enfocan en el aumento de la productividad o la búsqueda de alianzas estratégicas, sino en reestructuraciones laborales con el fin de reducir los costos, manteniendo constante la tecnología.

Como lo expresa Michael Porter, “la competitividad está determinada por la productividad”⁷⁹, es esta última la que sustenta realmente la capacidad de crecimiento de la empresa. La productividad hace referencia a la facultad que tienen las empresas de producir más con los recursos que poseen; por ejemplo, dada una cantidad fija de trabajo y de capital, como obtener una mayor producción de la que se obtenía anteriormente con la misma cantidad de ambos factores. Desde el punto de vista microeconómico, la empresa que ofrezca un precio menor al del mercado absorbería toda la demanda del bien, generando que sus competidores se vean obligados a reducir el precio; y es en este momento donde algunas empresas ante la incapacidad de ser más productivas, incurrirían necesariamente en pérdidas si ofrecieran al nuevo precio, por lo que algunas preferirían cerrar. La productividad aumenta la capacidad de respuesta de las empresas ante cambios surgidos en el mercado.

Una empresa es competitiva en el mercado global cuando sus productos han sido hechos pensando en el cliente, con la confiabilidad y duración especificadas garantizadas, y con un eficiente servicio de mantenimiento posventa; son aquellos

⁷⁸ PELAYO, Carmen Maria. Horizonte de la competitividad, www.monografias.com.

⁷⁹ PORTER, Michael. La competitividad, www.gestiopolis.com.

productos cuyos precios corresponden a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que entregan oportunamente, los que influyen innovaciones fruto del conocimiento y la tecnología y que son vendibles en el mercado. “Al hablar de competitividad debemos, entonces, referirnos a las variables ligadas a los aspectos gerenciales y tecnológicos del desempeño de cada empresa y a las variables de política económica seguidas por cada país” . Las primeras es decir, las que dependen intrínsecamente del manejo interno de las empresas, como la atención a los clientes, las redes de comercialización y distribución, la diferenciación de los productos, la organización del trabajo y la introducción de nuevas tecnologías, refleja la capacidad competitiva de la empresa. Las segundas dependientes de la política económica, son encargadas de generar un entorno que permita aprovechar las ventajas del país, tanto las naturales como las construidas, otorgando la estabilidad a la inversión y fomentando la adaptabilidad a las condiciones de la demanda, promoviendo las exportaciones y la expansión de aquellos sectores y empresas con capacidad de innovar y de competir en nichos exigentes del mercado⁸⁰.

El aumento de la productividad, es el camino que deben seguir las empresas para lograr un crecimiento sostenible que les permita el fortalecimiento y la expansión hacia nuevos mercados. Éste puede darse gracias a mejoras tecnológicas y técnicas, a la introducción de cambios incorporados y desincorporados en la producción y al mejor aprovechamiento de los recursos, que permitan generar la mayor cantidad de bienes en el menor tiempo posible y con un mínimo de errores; y además tener una función de costos inferior o suficientemente competitiva en comparación con las demás empresas competidoras, con el fin de maximizar beneficios.

Como ya ha sido mencionado antes, la competitividad de una empresa está estrechamente relacionada con su productividad y si logra o no desarrollar ventajas comparativas sostenibles. La ventaja comparativa de una empresa estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los

⁸⁰ S. Bustamante y otros. La competitividad: desafío para la Industria en América Latina, mayo de 1994. Pág. 29.

mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de los otros.

Pero hacer más productiva una empresa no sólo implica aumentar la productividad por medio de la tecnificación sino además aumentar la productividad laboral. Una forma de lograrlo es la capacitación, que permite incrementar la eficiencia de los trabajadores y disminuir el tiempo de los procesos productivos, por otro lado un trabajador capacitado puede influir en la manera de agregar más valor a los recursos que posee la empresa. Se debería invertir en gestión del conocimiento.

Para alcanzar un mayor grado de competitividad no solo se requiere del compromiso de las empresas, también es necesario que éstas tengan un continuo acompañamiento estatal. Se requiere, que el Estado pueda proveer un ambiente de estabilidad macroeconómica y además que garantice la seguridad, la educación, la infraestructura, la calidad de la gestión oficial y la justicia, que enfocados en realizar seguimiento riguroso a los planes de acción, faciliten el mejor desempeño de éstos. La estimulación estatal es necesaria para que el sector industrial de un país sea más competitivo.

Si se lograra la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar confiabilidad, cooperación y responsabilidad sería factible la competitividad internacional. Se captarían capitales y tecnología extranjera, que crearan un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar, reproducir y crear tecnología, adaptándose a los cambios en el contexto internacional, que las llevaran a exportar productos con mayor valor agregado. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales. En el caso específico de Colombia, aun no se ha dado un proceso intensivo de especialización industrial que permita la expansión a los mercados internacionales y la participación representativa en los mismos.

Sin embargo la capacidad competitiva estará determinada por características estructurales como: el tamaño de mercado doméstico, la forma en que se relacionan los

distintos sectores productivos, el nivel de concentración en las distintas industrias, las relaciones que se establecen entre las diversas empresas más allá del mercado, la infraestructura científica y tecnológica, la tasa de ahorro y de inversión, el sistema de subsidios y transferencias de ingresos, el sistema de financiamiento, el nivel educativo y la calificación de la mano de obra, entre otras.

Uno de los mayores problemas de la industria Colombiana es la falta de estandarización en sus procesos productivos, esto causa mayores fuentes de improductividad. En las falencias identificadas en las empresas, se destacan los altos costos de funcionamiento, los perjuicios por la deficiente calidad de los insumos, el incumplimiento de los proveedores y la falta de una contabilidad sistemática. Con respecto a los productos, los puntos más críticos se refieren a los altos costos de producción y la entrega no oportuna, debido al largo ciclo de los procesos. Es importante que día a día las empresas o organizaciones se centren en implementar la rutina que implica la estandarización, los mejoramientos, el direccionamiento estratégico, en lo que está asociado a despliegue de objetivos estratégicos y mejoramientos de innovación.

No solo la estandarización juega un papel importante en la baja competitividad de las empresas colombianas, también se encuentran relacionadas otras causas tales como: “Ausencia de visión a largo plazo, falta de espíritu de equipo en el país, normatividad legal, económica y tributaria inadecuada, ausencia de vocación de mercadeo, recurso humano subvalorado, infraestructura física y de servicios deficiente, inseguridad”⁸¹.

7.6 ¿Qué fomenta la competitividad?

Con lo mencionado anteriormente los empresarios y las empresas se preguntarán entonces ¿Qué fomenta la competitividad? “Algunos de los factores claves que fomentan la competitividad son: productividad, actitud mental general positiva, gestión efectiva de todas las organizaciones, normativa institucional y legal propia, factor humano, infraestructura física y de servicios, información, desarrollo equilibrado y armónico de los distintos eslabones de la cadena productiva, los gremios deben ser

⁸¹ PEREA QUEZADA, Joaquín. Competitividad y desarrollo regional.

activos en la capacitación de la productividad, calidad y planeación estratégica, generadores de información que permita comparación entre los afiliados, base para la transferencia de tecnología e intercambio de experiencia y una representación proactiva en defensa de sus afiliados”⁸².

Así mismo, si una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia.

El uso de este concepto supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Para hablar de excelencia las empresas deben pensar en el concepto de “estrategias competitivas”. De acuerdo con Michael Porter “la segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa ésta por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.”

Una estrategia íntimamente ligada con la excelencia es la de calidad total como estrategia clave de la competitividad. El mundo vive un proceso de cambio acelerado

⁸² NUÑEZ MENDOZA, Alberto. En busca de la competitividad, www.gestiopolis.com.

y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

No solo se puede enfatizar en la calidad total, una empresa u organización también debe tener en cuenta la ventaja competitiva la cual no puede ser comprendida viendo a una empresa como a un todo. “Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.”

En el ejercicio de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, con miras a determinar las fuentes de la ventaja competitiva, la Cadena de valor constituye una herramienta básica para tomar decisiones basadas en la excelencia. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo o mejor que sus competidores.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

Con todo lo mencionado anteriormente, se tiene entonces que la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; por el contrario, se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Teniendo en cuenta los factores claves que fomentan la competitividad es importante que las empresas se orienten en la búsqueda continua de mercados locales, nacionales e internacionales, con el objetivo fundamental de ser competitivas tanto interna como externamente.

Las empresas y organizaciones deben tener como objetivo fundamental la competitividad, permanencia y posicionamiento en un mercado, logrando así un desarrollo económico tanto para ellas como para el país.

CAPITULO VIII

GOBIERNO Y LAS EMPRESAS FAMILIARES

8.1. El Gobierno Corporativo

De acuerdo a lo señalado por José Luis Lizcano⁸³ se define como: *“Instrumento para alcanzar los fines fijados, encontrándose en éstos la inspiración última o razón de ser de aquél. En función del tipo de fines (misión) que se fijen tendremos un gobierno de la empresa orientado en un sentido u otro.”*

Asimismo Javier Quintana⁸⁴ lo define: *“Es el sistema formado por las relaciones entre los accionistas, los órganos de administración y la dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la empresa.”*

Las principales instituciones a través de las cuales se ejerce el gobierno corporativo son la Junta General y el Consejo de Administración, o el órgano administrativo equivalente.”

Las principales instituciones a través de las cuales se ejerce el gobierno corporativo son la Junta General y el Consejo de Administración –o el órgano administrativo equivalente.

Sobre el presente aspecto debemos señalar que, en el marco societario, el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual una sociedad es dirigida, abarcando diversas relaciones internas y externas.

En este sentido, el Gobierno Corporativo para que pueda aplicarse se compone tanto de **Órganos** como de **Procesos**. En el primero se encuentra la Junta General de Accionistas, el Directorio, y la Gerencia General, siendo estos por los cuales la

⁸³ Lizcano, Jose Luis (2006) *Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa*.

⁸⁴ Quintana, Javier (2012) *Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.

sociedad va a cumplir sus objetivos, desarrollarse y cumplir con el Objeto Social para el que fue creada y al término pueda supervisarse este cumplimiento. Así también en el segundo se encuentra a la libre determinación de la sociedad, siendo que mientras que esta cumpla con la normativa legal peruana, se encuentra por mandato constitucional, en la libertad para poder organizarse, ya sea a través de su Estatuto, Directivas Internas, Políticas Internas, entre otros

Ahora, teniendo como presupuesto la temática del presente trabajo, debemos señalar que dentro de una empresa familiar, también se ejerce el Gobierno Corporativo, como lo hemos explicado, sin embargo se presentan diversos matices que corresponden a este tipo de sociedad especial y tomando en cuenta sus debilidades, fortalezas y características, como por ejemplo que los propietarios de la misma se encuentran relacionados por vínculos familiares, los cuales en muchas ocasiones no cuentan con la especialización académica en el rubro de su actividad comercial.

8.2 Importancia del Buen Gobierno Corporativo

Tomando en consideración lo señalado por Beatriz García y Belén Gill⁸⁵: *“El principal objetivo del buen gobierno corporativo es establecer mecanismos que garanticen la supervivencia de la empresa a largo plazo y la transparencia en todos los ámbitos de actuación de la misma. De esta forma, se genera “...el clima de confianza que requieren la eficiencia de la empresa y el progreso social”.*”

Es así que el Gobierno Corporativo es necesario para un correcto desenvolvimiento de una sociedad en nuestro país, ya que nuestra normativa prevé de modo general en forma de directiva, los actos que realiza cada uno de los órganos que la conforman y a fin que con se trabaje en armonía con los organismos que conforman la Administración Estatal. Por ejemplo, si mencionamos el caso de una sociedad que se dedique al rubro de importación de productos farmacéuticos, a fin de comercializar sus productos, estos deben contar con Registros Sanitarios, siendo la Dirección de Medicamentos, Insumos

⁸⁵ García Osma, Beatriz y Gill de Albornoz Noguera, Belén (2005) *El Gobierno Corporativo y las Prácticas de Earnings Management: Evidencia Empírica de España*.

y Drogas – DIGEMID, la encargada de otorgar, previa verificación del cumplimiento de los requisitos por parte de la solicitante, el Registro Sanitario del producto farmacéutico. Entonces, dentro del Texto Único de Procedimientos de la DIGEMID se encuentra los requisitos para solicitar dicho registro, siendo uno de ellos que se cuente con un Representante debidamente inscrito en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - SUNARP, y ello solo puede lograrse cuando el organismo de la sociedad designado por estatuto se reúna y otorgue las facultades al representante.

Como podemos observar del ejemplo mencionado, vemos como la forma de Gobierno Corporativo afecta a la actuación de la sociedad en el mercado.

Por otro lado, mientras que se ejerza de forma correcta el gobierno, se otorga mayor valor hacia sus dueños y se brinda la seguridad a los agentes externos que necesitan para confiar sus capitales así como para contratar con ella.

8.3. Pilares del Buen Gobierno Corporativo

Dentro del marco de incrementar la eficacia económica y potenciar el crecimiento de un país, fomento de confianza de los inversionistas se publica el 08 de Noviembre del 2013 en el Diario Oficial “El Peruano”, el Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas el cual *persigue el objetivo de contribuir a generar una verdadera cultura de gobierno corporativo en el Perú, que mejore la percepción de las sociedades anónimas por parte de los inversionistas, promueva el desarrollo empresarial, y coadyuve a la generación de valor en la economía peruana.*⁸⁶

PILAR I: Derechos de los accionistas

Principio F1: Estructura de Gobierno Familiar y Protocolo Familiar

Principio F2: Asamblea Familiar

Principio F3: Consejo Familiar

PILAR II: El Directorio y la Gerencia

⁸⁶ Código de Buen Gobierno Corporativo de las sociedades peruanas

Principio F4: Gestión

Principio F5: Independencia y Operaciones con personas afines

PILAR III: Transparencia de la Información

Principio F6: Operaciones entre la sociedad y miembros de la familia

Principio F7: Canales de comunicación con la familia.

8.4. Principios y Prácticas del Buen Gobierno Corporativo

a. Garantizar la Bases de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

“El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”.⁸⁷

A fin de que el marco para el gobierno corporativo sea efectivo, es necesario instituir un entorno legal o normas de autorregulación adecuados, aplicables y coherentes con el Estado de Derecho, que coadyuven a concretar las metas trazadas por los agentes económicos, quienes a la hora de relacionarse contractualmente con otros en el mercado, puedan actuar con mayor confianza, transparencia y eficacia.

Motivo por el cual, quien haga uso de los principios y prácticas de gobierno corporativo, también hará un seguimiento de los requisitos legales a fin de mantener y reforzar la integridad del mercado, ya que si contamos con mercados transparentes y eficaces sirve para aumentar la disciplina de los agentes del mercado y fomentar la responsabilidad; además, cabe agregar que los organismos reguladores nacionales deberán considerar detenidamente la necesidad de un diálogo y una cooperación efectiva, para evitar un exceso de regulación, debiendo servir de apoyo a iniciativas emprendedoras y disminuir la aparición de conflictos de interés perjudiciales tanto para el sector privado como para el público.

⁸⁷ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, Edición 2004, pág. 17.

Los principios y prácticas del gobierno corporativo están influenciados generalmente por toda una serie de esferas legales, tales como el derecho de empresa, la reglamentación en materia de valores, las normativas contables y de auditoría, o las leyes aplicables en materia de insolvencia, contratos, empleo e impuestos; motivo por el cual, existiría el peligro de que la diversidad de influencias legales ocasionen perjuicios, como conflictos que podrían frustrar la capacidad para perseguir los objetivos clave de gobierno corporativo, por ello es necesario que los responsables políticos tengan presente este peligro y adopten medidas para limitarlo.

Por ello, es necesaria que las responsabilidades regulatorias deberán ser atribuidas a organismos que puedan cumplir sus funciones sin generar conflictos de intereses y que estén sujetos a un control.

Cabe precisar, que de acuerdo a la legislación comparada en “Turquía tenía que incrementar la competitividad de sus mercados de capital para así atraer financiamiento internacional. Y se estableció que, para lograr ese fin, uno de los criterios más importantes era la calidad del marco de gobierno corporativo. En ese contexto, se consideró que la elaboración de un código de gobierno corporativo era fundamental para atraer inversiones extranjeras”⁸⁸.

b. Derechos de los Accionistas

Trato igualitario para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros, lo que supone en ningún caso la entrega de información privilegiada a un grupo de accionistas en detrimento del resto de accionistas.

Los accionistas, tienen derecho a participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas, de acuerdo a sus acciones.

⁸⁸ Melsa Ararat, Foro de Gobierno Corporativo de Turquía, 2003.

“Un derecho irrenunciable para los accionistas es saber el destino de su inversión. Es por esto que la administración de la compañía debe proveerse de todos los medios necesarios para permitir un contacto fluido y directo con los accionistas. Ello no implica que éstos puedan exigir conocer información de carácter confidencial de la compañía que, en caso de ser divulgada, pueda ser utilizada en detrimento de la sociedad”⁸⁹.

Los accionistas tienen derecho a recibir y requerir información oportuna, veraz, precisa, en cantidad y calidad suficientes acerca de los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo; a fin de que les permita velar adecuadamente por sus derechos, incluyendo mecanismos de acceso permanente para expresar su opinión sobre el desarrollo de la sociedad.

“La toma de decisiones en operaciones estratégicas o que impliquen cambios fundamentales en la situación de la compañía debe hacerse con un respaldo amplio de los accionistas de la sociedad, normalmente el establecido por la ley”⁹⁰. Motivo por el cual, los accionistas pueden participar en forma efectiva y equitativa en la toma de decisiones y en las utilidades que se obtengan del funcionamiento de la empresa.

También, “se recomienda instaurar claros derechos de co-venta mediante los cuales el comprador se obliga a extender la oferta, al mismo precio, a los accionistas minoritarios. Esto es especialmente relevante en empresas cerradas puesto que en ellas no existe otro mecanismo de defensa para el accionista minoritario”⁹¹. Por ello, los estatutos de las empresas deben indicar explícitamente el régimen de transmisión de acciones de la compañía, asimismo debe dar a conocer los pactos de los accionistas referentes a opciones preferentes de compra u otros que afecten el régimen de transmisión de acciones.

⁸⁹ Leonardo Villar, Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado, Edición 2010, pág. 13.

⁹⁰ Leonardo Villar, Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado, Edición 2010, pág. 14.

⁹¹ Leonardo Villar, Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado, Edición 2010, pág. 15.

No dilución de los accionistas (fusiones, escisiones, ampliaciones de capital, entre otras), salvo que sean explicadas previamente por dicho órgano en un informe detallado que cuenta con la opinión independiente de un asesor externo de reconocida solvencia profesional nombrado por el Directorio, preferentemente con el voto favorable de los directores independientes, los cuales expresan en forma clara la aceptación total o parcial del referido informe y sustentan, de ser el caso, las razones de su disconformidad. Los informes son puestos a disposición de los accionistas oportunamente.

En Chile “Los derechos de los accionistas fueron el elemento central del escándalo que estalló en Chile en 1997-98 a raíz de una controvertida transacción entre Endesa España, una sociedad de cartera de servicios públicos de origen español, y Enersis, la sociedad de cartera de Endesa Chile, que en ese momento era la mayor empresa privada de electricidad en América Latina. Enersis estaba controlada por un grupo de cinco sociedades de inversiones (Chispas). La empresa española negoció un acuerdo con el presidente de Enersis por el cual se habría pagado por las acciones clase B con derecho a voto, que representaban un monto pequeño del capital, un precio mucho más alto que por las acciones clase A, que representaban la mayor parte del capital pero no conferían derecho a voto. La operación también habría generado beneficios adicionales para los titulares de acciones clase B. Cuando se dieron a conocer al público los detalles de la propuesta, los accionistas capitalistas impugnaron la operación. La transacción fue anulada, el presidente de Enersis fue despedido, y el gobierno chileno, con la ayuda de la Corporación Financiera Internacional, formuló un nuevo marco regulador para el gobierno corporativo y las adquisiciones de empresas”⁹².

Así como también, “en 1997, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México llevó a cabo un estudio sobre la manera en que se abordaban los derechos de los accionistas en 49 países. El estudio permitió establecer que en México los derechos de

⁹² Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Edición 2005, Washington, pág. 43.

los accionistas eran inferiores a la norma de otros miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, así como de otros países de Asia y América Latina. A fin de subsanar esta deficiencia, México formuló su propio Código de Mejores Prácticas Corporativas”⁹³.

c. Junta General de Accionistas

“Independientemente de lo simple o compleja que pueda ser la estructura de una empresa, sus dueños son todos sus accionistas. Como tales, ellos tienen derecho a tomar todas las decisiones que afectan a la empresa. Sin embargo, en muchos casos, por razones prácticas este derecho es delegado en la administración de la empresa: sus ejecutivos. Por lo anterior, la Asamblea General de Accionistas es la instancia de mayor autoridad de la compañía y los estatutos sociales deben asignarle la competencia debida para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y al interés común de los accionistas. La Asamblea de Accionistas en empresas cerradas puede parecer una simple reunión de familia o de socios, pero siempre debe revestírsela de la importancia y solemnidad que tiene”⁹⁴.

La Junta General de Accionistas es el órgano soberano y supremo de la sociedad, razón por la cual es una instancia de control efectivo de los accionistas sobre la dirección y administración de la empresa. El estatuto reconoce y atribuye con claridad las funciones de la Junta General de Accionistas en el gobierno de la sociedad y en el control de los administradores. Motivo por el cual, “son funciones exclusivas e indelegables de la Junta General de Accionistas la aprobación de la política de retribución del Directorio, la aprobación de los estados financieros y el nombramiento de los miembros del Directorio”⁹⁵.

⁹³ Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Edición 2005, , Washington, pág. 47.

⁹⁴ Leonardo Villar, Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado, Edición 2010, pág. 18.

⁹⁵ Lilian ROCCA CARBAJAL, Superintendente de SMV, Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Edición 2013, pág. 9.

Entre las decisiones principales que deben tomarse durante la Junta General de Accionistas, es la aprobación de las cuentas anuales, gestión del directorio, nombramiento y separación de los miembros del directorio, designación de los auditores externos, aprobación de la política de remuneración del directorio y de la alta gerencia, venta de activos estratégicos, aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía debe ser claramente informada a los inversionistas.

“La Asamblea de Accionistas es una instancia clave en el proceso de toma de decisiones de la compañía. Por ello, debe ponerse especial cuidado en respetar formalidades que hagan sentir a los accionistas que la administración de la empresa otorga la importancia debida a dicha instancia. Los accionistas deben sentir que acuden a esta reunión con la información suficiente y que tienen derecho a preguntar y opinar respecto a las decisiones que se están evaluando. El voto de todos los accionistas es importante. La empresa debe permitir que los accionistas puedan delegar su voto en quien ellos sientan que puede representarlos adecuadamente. Cuando un porcentaje significativo de la base accionarial de la compañía siente que existen materias que deberían ser discutidas, deben tener la posibilidad de convocar a una Asamblea Extraordinaria donde éstas puedan ser evaluadas debidamente”⁹⁶.

Las condiciones y procedimientos relacionados con la participación y el ejercicio de los derechos de los accionistas así como los procedimientos para el nombramiento de los miembros del Directorio se especifican en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, el que tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad.

La sociedad define procedimientos para el ejercicio del voto, de forma tal que resulten accesibles y simples a los accionistas. La sociedad tiene habilitados los mecanismos que permiten al accionista el ejercicio del voto a distancia por medios seguros, electrónicos o postales, y que garanticen que la persona que emite el voto es

⁹⁶ Leonardo Villar, Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado, Edición 2010, pág. 19.

efectivamente el accionista. La sociedad no limita el derecho del accionista a delegar su voto.

La sociedad, a través de un área o funcionario responsable, realiza el seguimiento de los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas y emite reportes periódicos al Directorio. Los reportes se encuentran a disposición de los accionistas.

d. El Directorio

En cuanto a las funciones del directorio son: (a) actuar de buena fe velando por los intereses de los accionistas evaluando, aprobando y dirigiendo no sólo la estrategia corporativa y la gestión de los ejecutivos principales, sino su remuneración, y (b) ser parte de los mecanismos de control interno, ya que deben realizar seguimiento y control acerca de los conflictos de intereses que puedan ocurrir entre la administración, los miembros del directorio y los accionistas. De esta manera, el directorio es capaz de ejercer un juicio objetivo sobre asuntos corporativos con independencia de la administración (CONASEV, 2002).

“El Directorio debe pronunciarse, informando a los accionistas, acerca de las oportunidades de negocio de la empresa y sobre el efecto que su financiamiento pueda tener para los accionistas minoritarios”⁹⁷.

En el Directorio se discuten con franqueza los aspectos más relevantes del futuro de la empresa, además de la política de la empresa, controlar las instancias de gestión y servir de enlace entre quienes hacen la gestión y los accionistas. Asimismo resulta imprescindible que se especifiquen explícitamente en el reglamento del Directorio aspectos potencialmente muy conflictivos, o potencialmente causantes de un menor desempeño en caso de malas interpretaciones, de la relación de los directores con el Directorio, como son las causas de su cese, conflictos de interés, y todo lo relacionado

⁹⁷ Leonardo Villar, Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado, Edición 2010, pág. 17

con sus retribuciones.

Un Directorio ideal de una empresa cerrada pequeña o mediana debería tener entre cinco y siete miembros, incluyendo el presidente. Es preferible tener un número de miembros impar y permitiendo por tanto al presidente intentar mantenerse en una actitud de líder del Directorio. Pese a que lo óptimo es que el presidente mantenga una actitud de líder del Directorio, su voto no debe ser más importante que el de cualquier otro miembro del Directorio.

e. La Alta Gerencia

La alta gerencia es una parte esencial de la estructura de gobierno corporativo de la empresa familiar y su calidad afecta directamente el desempeño de la compañía y la riqueza familiar. Los miembros de la alta gerencia (ejecutivos) están a cargo de implementar la dirección estratégica fijada por la junta directiva y de manejar las operaciones rutinarias de la compañía. Tener los ejecutivos adecuados al frente de la compañía es un elemento clave del éxito de la empresa familiar.

“Existe separación entre la administración o gobierno ejercido por el Directorio, la gestión ordinaria a cargo de la Alta Gerencia y el liderazgo del gerente general, mediante una política clara de delimitación de funciones. Las designaciones para los cargos de gerente general y presidente de Directorio recaen en diferentes personas”.⁹⁸

Los ejecutivos en una empresa familiar también tendrán distintas motivaciones, dependiendo de sus otros papeles dentro de la empresa. Un tema frecuente en esta área es el tratamiento desigual entre ejecutivos de la familia y no de la familia. En muchas empresas familiares, algunos o todos los puestos de alta gerencia están reservados estrictamente para miembros de la familia. Esto podría afectar negativamente la motivación y el desempeño de ejecutivos no de la familia, que saben con certeza que, no importa cuán arduamente trabajen, nunca integrarán la alta gerencia de la empresa.

⁹⁸ Superintendencia del Mercado de Valores, Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Edición 2013, pág. 14.

En consecuencia, a muchas empresas familiares les cuesta mucho atraer y retener a ejecutivos talentosos que no son de la familia.

“La Alta Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control. La Alta Gerencia actúa según los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que mantiene el Directorio”.⁹⁹

Además es necesario fijar una política de empleo clara y equitativa (tanto para empleados de la familia como no de la familia) hará que sea más fácil para las empresas familiares mantener a sus mejores empleados motivados e interesados en el crecimiento de la compañía. Dicha política alinearía los incentivos de los empleados con su desempeño, independientemente de si forman parte de la familia o no.

“La Gerencia General es responsable del sistema de gestión de riesgos, en caso que no exista una Gerencia de Riesgos, así como de cumplir y hacer cumplir la política de entrega de información oportuna al Directorio y a sus directores para que estos adopten decisiones debidamente informadas y se mantengan al tanto de los principales hechos que atañen a la sociedad”¹⁰⁰.

El tema de la sucesión gerencial es aún más importante para las empresas familiares ya que se vuelve especialmente espinoso a medida que crece la familia y aparecen varios candidatos potenciales para la alta gerencia de diversas ramas de la familia. Una deficiente planeación de la sucesión de la alta gerencia podría ser, por cierto, una de las razones por las que la mayoría de las empresas desaparecen antes de alcanzar su tercera generación.

“Los miembros del Directorio y la Alta Gerencia se encuentran prohibidos de recibir

⁹⁹ Superintendencia del Mercado de Valores, Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Edición 2013, pág. 14.

¹⁰⁰ Superintendencia del Mercado de Valores, Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Edición 2013, pág. 15.

préstamos de la sociedad o de cualquier empresa de su grupo económico, siempre que no se trate de una institución financiera, a menos que cuenten con autorización previa del Directorio”¹⁰¹.

f. Comunicación y Transparencia Informativa

“El Consejo Familiar determina, de acuerdo con lo que se señale en el protocolo familiar, canales de comunicación necesarios para mantener a todos los miembros de la familia informados acerca del negocio, la estrategia, los desafíos y la dirección general en la que se mueve la sociedad Comunicación oportuna y relevante”¹⁰².

Una de las principales funciones de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades, es la comunicación y transparencia informativa, constituyéndose de este modo en un referente importante de buenas prácticas para las sociedades peruanas.

Parte del éxito y la supervivencia de una empresa familiar se debe a la gran comunicación que existe entre las 2 partes: la familia y la empresa. En particular, la supervivencia de la sociedad depende de dicha separación, que exige la creación de órganos de gobierno que funcionen bajo reglas y responsabilidades perfectamente definidas.

La comunicación debe ser una plataforma óptima y eficaz que permita transmitir los deseos de la familia hacia la empresa. La mejor forma de lograr que este proceso de buenos resultados, es a través de la gestión por separado de las necesidades de la familia, los accionistas y la empresa. Por lo tanto, para que se logre una buena comunicación entre los diferentes órganos de la empresa, es necesario el entendimiento de las necesidades y de los intereses tanto de la familia, los accionistas y los terceros interesados. La participación proactiva de aquellos integrantes de la familia que participen en los órganos de gobierno o en la dirección de la empresa, es fundamental,

¹⁰¹ Superintendencia del Mercado de Valores, Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Edición 2013, pág. 14.

¹⁰² Superintendencia del Mercado de Valores, Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Edición 2013, pág. 22.

por lo que se debe seleccionar analíticamente a los miembros a efecto de que éstos tengan las capacidades necesarias para representar a la familia en la empresa, velando siempre por los intereses de la empresa.

Asimismo, también consiste en la interacción permanente de las sociedades peruanas con el mercado interno y externo. Por ello la transmisión de toda información se basa en cuatro propiedades: “(a) toda la información relevante para los inversores se transmite al mercado, (b) la información que se transmite es correcta y veraz, (c) se transmite de forma simétrica y equitativa, y (d) la información se transmite en tiempo útil. Cuando estas condiciones se cumplen, los participantes en el mercado pueden juzgar correctamente a las sociedades cotizadas, y tomar las decisiones oportunas, asumiendo los riesgos inherentes al mercado.”¹⁰³.

g. Adecuada Administración del Riesgo

Es el desarrollo de estructuras que permiten un apropiado manejo de los riesgos, se puede afirmar que las empresas de familia no son sostenibles en el largo plazo sin sistemas de gobernabilidad apropiados y adecuada administración del riesgo de la sucesión familiar y otros; asimismo se debe contar con planes de contingencia para todo tipo de eventualidades.

La visión y capacidad de los directivos para promover políticas, la adopción de herramientas que organicen la empresa mediante prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo, así como la regulación ordenada de las relaciones familiares, son elementos imprescindibles a los cuales las empresas familiares deben acudir sin apelar a modelos empíricos de ensayo y error, puesto que, en el caso de esas compañías, el riesgo que se genera no solo es del tamaño de la dilapidación del patrimonio familiar, sino de la viabilidad de nuestra economía.

Por ello se tiene que adoptar medidas basadas en la realidad empresarial, a fin de buscar

¹⁰³ Miembros de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas, Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas, Edición 2003, pág. 13.

darle un valor adicional y demostrable al empresario que adopte estas medidas: ya que no sólo debe esperar un aumento de la rentabilidad de la empresa, sino también confiar en que, al adoptarlas, estará mitigando los factores de riesgo que han sido diagnosticados como de mayor incidencia en las sociedades cerradas y de familia en nuestro país.

Resulta necesario que las empresas familiares beban de identificar riesgos como el incumplimiento de la Ley y de la regulación interna, ausencia del desarrollo del objeto social de la empresa, incumpliendo de pagos, irregularidades relacionadas con la ausencia de objetivos estratégicos, planes y presupuestos en las sociedades; determinando de esta manera cuáles son los riesgos que se pueden mitigar, cuáles son aceptables y cuáles se pueden controlar. Razón por la cual es indispensable que las sociedades se anticipen a todas esas dificultades mediante la identificación y adecuada administración de los riesgos, a fin de que se puedan reducir.

h. Comportamiento Ético con el entorno interno y externo

Como señala el profesor Méle, “Gobernar es una actividad con notables implicaciones éticas”¹⁰⁴

El comportamiento ético en el entorno interno, está a cargo de los administradores y gestores, quienes impulsan el bienestar de la empresa a largo plazo por encima de sus propios intereses a corto plazo. Por ello deben contar con valores éticos en la vida profesional, porque sin él las reglas y prácticas relativas al gobierno de la empresa resultarán insuficientes.

Las empresas deben definir su propio código de valores éticos y otros principios corporativos que desean impulsar y respetar, aunado a ello las relaciones profesionales en toda empresa debe basarse en el respeto a las leyes, a la dignidad de cada persona y a los valores éticos tradicionales imprescindibles para la convivencia humana, muy particularmente, el valor de la justicia.

¹⁰⁴ Méle Doménec, Dimensión Ética de la Iniciativa Emprendedora, en Doménec Melé (coord.), Consideraciones Éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar, Edición 1999, pág. 14.

Es necesaria la responsabilidad social de la empresa en la gestión de sus negocios y en su relación con sus interlocutores, cada empresa podrá asumir libremente aquellas obligaciones o compromisos adicionales que desee de carácter ético o social dentro de un marco general de desarrollo sostenible, como la presentación de un triple balance económico, social y medioambiental que se discute en algunos foros, para darlos a conocer a los accionistas, empleados y a la sociedad en su conjunto, sobre la base de los principios de voluntariedad y transparencia.

Transparencia y condiciones de mercado en las operaciones entre empresas relacionadas, así como equidad en la contratación de proveedores.

Razón por la cual, es necesario contar con un comportamiento ético a nivel interno y externo, por parte de todos los sujetos que intervienen en la empresa, a fin de orientar la función de autorregulación de sus conductas como la observancia de las normas que en cada momento sean aplicables, sólo así en el marco de los principios y valores éticos que se proclaman, se puede lograr el equilibrio y la tutela efectiva de los distintos intereses concurrentes en el adecuado desarrollo de las empresas familiares.

i. Arquitectura de Control

Recomendaciones orientadas a no olvidar lo importante que desde la perspectiva de gobierno es contar con empresas seguras y confiables.

El buen gobierno corporativo no es una moda ni una idea que un conjunto de personas y grupos de interés están tratando de implementar. Es la forma en que se administran, se controlan las sociedades y se reflejan las relaciones de poder entre socios o accionistas, la junta directiva y la gerencia; es una herramienta gerencial que ayuda a prolongar la vida de las empresas y a crecer en una nueva arquitectura económica.

La estructura de gobierno de la empresa familiar debe diseñarse de forma artesanal. Ninguna estructura es igual a otra, cada familia debe ser considerada como un caso

único e irrepetible. Además, no se debe perder de vista que estos órganos de gobierno deben asegurar el equilibrio de las ramas familiares a través de las sucesivas generaciones.

Dentro de la arquitectura del gobierno corporativo debe quedar en claro, que tipos de decisiones estarán bajo responsabilidad del consejo de administración y cuales los serán del consejo de familia, a fin de evitar un conflicto de poderes.

En esta cuestión no habrá recetas ni sugerencias, cada familia debe colocarse dentro de los dos límites de poder, uno la familia es lo primero y la empresa debe adaptarse y el otro la empresa debe permanecer y la familia obedece.

En concreto se trata del sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica. Se establece de esta manera: La distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, y las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa. El ambiente de control, la gestión de riesgos, el sistema de control interno, la información y comunicación de la administración de riesgos y sistema de control y por último el monitoreo de la arquitectura de control: Auditoría Interna y Auditoría Externa.

CAPITULO IX: EL TESTAMENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

9.1. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

El desafío del cambio de generación es la prueba máxima para las empresas familiares. Si bien es cierto el proceso no es fácil, lo que se busca con esto es la supervivencia de la empresa y el fortalecimiento de lazos familiares dentro, y porque no también fuera de la organización, para lo cual resulta determinante una planificación y estructuración adecuada del proceso de sucesión.

Para la persona al frente del negocio debe resultar muy difícil dejar la empresa que con tanto esfuerzo sacó adelante, a cargo de otra, por lo cual este debe buscar al sucesor idóneo, contemplando la esperanza de un crecimiento y una mejor gestión empresarial con un nuevo líder al mando.

La sucesión en las empresas familiares deben verse como un proceso natural, más no como un desequilibrio económico¹⁰⁵, ya que el proceso sucesorio tiene relevancia en todo tipo de empresa, claro está que en el caso de las empresas familiares, además de las problemáticas de todo proceso sucesorio se le debe de añadir el tema sentimental. Por lo general dicho proceso es planificado, al menos eso es lo ideal, puesto que la persona al frente de la empresa familiar ya no puede continuar con la gestión del negocio, ya sea porque decide retirarse o por alguna otra razón; esta planificación inicia en la búsqueda del sucesor idóneo, es natural entonces pensar, que el que suceda sea un miembro del núcleo familiar.

Contar con información para la planificación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores para lograr que tanto el que sucede como la empresa en sí, estén preparados para dicho proceso, resultando de suma importancia

¹⁰⁵ AYALA CALVO, J.C y otro (2002), *Sucesión en la Empresa Familiar: algunas claves del éxito*, Boletín de Estudios Económicos (LVII), nº 177, diciembre 2002, págs. 432 a 449

conocer algunos supuestos relevantes sobre el proceso de sucesión en las empresas familiares, así como cuál de los instrumentos jurídicos podrá ayudarnos a llevar a cabo la sucesión en la empresa familiar. Ahora bien, entrando al fondo del asunto, existen datos de

Diversas fuentes que señalan que en el mundo el 55% de las empresas familiares no logra sobrevivir el cambio a la segunda generación, y más del 80% sucumbe¹⁰⁶ en su proceso de transferencia a la tercera. Como nos podemos dar cuenta estas cifras resultan alarmantes; pero ¿por qué no sobreviven?

Se dirá entonces, que existen varios factores que contribuyen a la desaparición de las empresas, pero sin duda, uno de los más importantes es la falta de un plan de sucesión. El objetivo de la mayoría de empresas familiares o no, por no decir todas, es económico, y su justificación social la determina la creación de valor añadido. Entonces debemos tener claro dos realidades que configuran a la organización familiar de una empresa, y estas son: la empresa y la familia.

La empresa es “para la sociedad”. En la organización, los derechos y obligaciones están regulados en forma explícita y existe una correlación entre su aportación a la sociedad (dinero, trabajo, responsabilidad, entre otros) y su retribución (derechos, retribución, dividendos, poder, entre otros).

La familia, en cambio, tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social. No se debería nunca, en nombre de un negocio, romper la familia. Junto a la razón pragmática de que el núcleo familiar bien conducido es un activo para la organización, se da otra razón: cuando se rompe el clan se acaba todo. En la empresa cada uno es un puesto, se valora el “hacer”, en la familia se valora el “ser”¹⁰⁷.

¹⁰⁶ AMAT, J.(2004) *La Sucesión en la empresa familiar: casos reales narrados por sus protagonistas*. España: Editorial Deusto

¹⁰⁷ ARONOFF, C. y otro (2000) *La sucesión en la empresa familiar: optimizando el potencial en la empresa familiar; cómo evitar los juegos de poder*. Mexico: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

El proceso de sucesión para las empresas, cada caso es diferente y único, en el cual se deben tomar en cuenta las características mismas de la empresa, la industria en la que se desarrolla, la naturaleza del mercado, cuánta gente participa en el proceso, la madurez y reconocimiento en el mercado de la organización, entre otros puntos que se deberán tomar en cuenta.

Por lo general los empresarios al frente de una empresa familiar tienen en mente que los hijos son los que deben continuar con el negocio. Esto es lógico y natural, pues al ser una empresa de origen familiar, el objetivo fundamental es asegurar el entorno económico y heredar el patrimonio empresarial a sus dependientes. Sin embargo, tal vez ésta no sea la decisión más profesional. Quizá porque no es la persona indicada, o porque el sucesor no está capacitado o simplemente no le interesa el negocio. El tema es complejo porque el lazo consanguíneo es invisible y el fundador desea, no siempre con la percepción adecuada, que la empresa continúe en poder de la familia.

9.2. EL SUCESOR

El candidato elegido para suceder debe poseer un conocimiento profundo e integral de todas las áreas de la empresa y de la industria, a la vez que debe ser reconocido moral y técnicamente, tanto en forma interna como al exterior de la organización. Sin embargo, suele darse una falla entre los dueños de empresas familiares al no traspasar el control a tiempo. Es natural que esto ocurra porque dado que los emprendedores levantaron el negocio, les resulta doloroso y difícil desprenderse y entregar el patrimonio construido.

Hay ciertas características que un candidato a la sucesión debe tener para que sea considerado como uno potencial, como son: liderazgo, audacia, capacidad de decisión, capacidad de aprendizaje, preparación, carisma y conocimiento tanto de la empresa como de la industria a la que pertenece; de no tenerlas el fundador deberá cultivar las que le hagan falta o en todo caso buscar otro candidato al puesto.

Una interrogante que de seguro resulta fundamental responder es, ¿Cuál es la edad apropiada?, consideramos que entre los 25 y los 35 años de edad es el tiempo perfecto para iniciar un esfuerzo de enseñanza y transferencia, ya que en dicho periodo tienen la fuerza, juventud y algo de experiencia, apoyados de la guía de la primera generación, para tener más posibilidades de ser exitosos.

9.3. ENTRENAR AL SUCESOR

Consideramos que la mejor manera de entrenar al sucesor es dejándolo operar las áreas clave del negocio. Si se trata de una empresa comercial, tendrá que ir a la tienda, con los vendedores y entender los entretelones de cómo se hace la venta. Si es una empresa industrial, tendrá que pasar por producción un par de años, luego por calidad y diseño. Tiene que conocer todo el proceso del negocio, haciendo énfasis en la parte financiera y en la comercial. El tiempo dependerá de múltiples factores como por ejemplo el sector, habilidad, interés y tiempos para aprender del negocio, propios del aspirante.

9.4 PLAN DE SUCESIÓN

El plan de sucesión es básicamente el núcleo o base para iniciar el proceso de sucesión, ya que de esta dependerá que se lleve con éxito dicho proceso. Para iniciar un plan de sucesión resultará necesario fijar algunos puntos a tomar en cuenta, claro que no serán los únicos, estos son:

- **Identificar a los aspirantes:** Ya sea que se tenga pensado en un hijo, hija, familiar o algún externo, no se puede hablar de un sucesor único o tener un solo candidato sucesor.
- **Analizar y seleccionar al candidato(s):** Se recomienda hacer un análisis detallado de las habilidades e idiosincrasias de los seleccionados. Se debe seleccionar al sucesor más apto basado en sus fortalezas y áreas de oportunidad en general y descartar a los que no cumplen con las expectativas que se tienen para el puesto; pues no resulta recomendable solo considerar el grado de parentesco.
- **Preparar al aspirante:** Durante la preparación, el fundador debe asegurarse que el sucesor conozca todas las áreas de la empresa: comercial, operacional, estratégica, productiva, financiera. El sucesor tiene que inmiscuirse en los procesos de negociación,

el manejo de la producción, conocer a los clientes y proveedores, entre otros. Estos son procesos que el fundador domina y que deberá transmitir a su sucesor. No existe un tiempo ideal para llevar a cabo la sucesión. Cada empresa identificará los tiempos de capacitación del seleccionado. La preparación del sucesor puede tomar años.

- **Observar sus acciones, reacciones y comportamiento:** Es labor obligada del fundador identificar el potencial de liderazgo en el candidato o de ser necesario buscar otro u otros aspirantes. Ya que se trata ni más ni menos de la cara pública de la empresa. Conseguir esta imagen no es cuestión de unas cuantas semanas o meses; el candidato debe generar confianza con los terceros relacionados.

- **Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando:** Existen varias audiencias a las que hay que considerar y no se recomienda que el anuncio se haga a todas al mismo tiempo, sino que exista un plan y calendario para hacerlo. Las audiencias son: la familia, equipo directivo, clientes y proveedores.

Cuando ocurre un cambio en una empresa normalmente hay una caída de las áreas de la empresa, podemos decir, que principalmente del área productividad, ya que, hay diversos factores de índole humana que intervienen y que deben ser controlados para que el proceso sea exitoso y afecte lo menos posible a la organización.

Recordemos que la sucesión condiciona todas las decisiones estratégicas del negocio, por lo que es un proceso que debe darse paulatinamente. En la elaboración del plan de sucesión será fundamental tomar en cuenta temas de Gobierno Corporativo; además sería altamente recomendable tener en cuanto las figuras de consejeros independientes, quienes con su independencia y experiencia pudieran otorgar consejos interesantes y valiosos para considerar al sucesor.

9.5 EL TESTAMENTO COMO INSTRUMENTO PARA REALIZAR LA SUCESIÓN

Nuestro ordenamiento jurídico, nos plantea como medio idóneo para un proceso de sucesión, no es el único claro está, la figura del testamento.

Nuestro Código Civil nos señala que:

“Por el testamento una persona puede disponer de sus bienes, total o parcialmente, para después de su muerte, y ordenar su propia sucesión dentro de los límites de la ley y con las formalidades que esta señala.

Son válidas las disposiciones de carácter no patrimonial contenidas en el testamento, aunque el acto se limite a ellas.”
(Artículo 686°).

Para el tema que nos ocupa resultará relevante la parte el supuesto en el cual el testamento resulta ser un instrumento mediante el cual una persona, en este caso el Fundador, dispone de sus bienes, de manera total o parcial, para después de su muerte, claro está, que esto dependerá de cual sea el momento en el cual el fundador deje el mando de la organización. Por lo general, el carácter sentimental que vincula al fundador con su empresa, resulta ser una gran barrera por lo que la sucesión se dará básicamente cuando éste fallezca.

Múltiples autores han tratado el tema del testamento teniendo por ejemplo que para Antonio Sánchez y Alberto Marcelino Sánchez el testamento es un instrumento jurídico a través del cual el testador o causante ordena de forma imperativa el destino que ha de darse a sus bienes después de su muerte¹⁰⁸.

Palacios Pimentel nos dice que el testamento es un acto jurídico unilateral que contiene una declaración de última voluntad, que el causante efectúa para suponer de su patrimonio o de otros asuntos que le atañen, para después de su muerte.

El testamento para Arca y Cervantes es la declaración de última voluntad que hace una persona disponiendo de sus bienes y asuntos que le atañen, para después de su muerte.

Asimismo Cabanellas dice que Testamento es la declaración de voluntad, relativa a los

¹⁰⁸ Sánchez-Crespo, A y otros (2002) *La empresa familiar: Manual para empresarios*. Ediciones Deusto 2002 pp. 40-41.

bienes y otras cuestiones, reconocimientos filiales, nombramientos de tutores, revelaciones o confesiones disposiciones funeraria. Acto en que tal manifestación se formula. Documento donde consta legalmente la voluntad del testador.

El testamento, viene a ser entonces, un instrumento jurídico mediante el cual el testador manifiesta su última voluntad y decide el destino de sus bienes dentro de los límites de la Ley. Dicho testamento no solo puede contener disposiciones patrimoniales sino también otras cuestiones tales como reconocimiento de un hijo, nombramiento de tutor, entre otros.

Cabe mencionar que el testamento tiene características especiales como por ejemplo, su carácter personalísimo, es decir que se otorga de manera unilateral, donde existe una sola parte cuya voluntad es la única que se va a manifestar; es formal porque se encuentra sujeto a ciertos requisitos establecidos por la Ley, los que lo convierten en un acto solemne; es también revocable ya que de dictarse un testamento posterior va suponer la revocación del anterior.

Pues bien, nuestra norma legal nos plantea una clasificación diversa de otorgar un testamento, por lo cual consideramos que el Testamento Público Abierto resultaría el idóneo para cumplir con el plan de sucesión.

CAPITULO X

CONCLUSIONES

Como principales conclusiones, tenemos las siguientes:

- Las empresas familiares son un gran motor en la economía peruana que cuenta con 660,000 empresas de iniciativas familiares que representarían el 80% del total de empresas peruanas, de las cuales poco más de 600 mil son microempresas, muchas veces informales, y solamente unas 10,000 empresas son medianas y grandes empresas que involucran a los grandes conglomerados.
- La necesidades de liquidez de las empresas familiares puede deberse a la necesitadas de capital de la empresa, en sentido estricto, o a las necesidades de liquidez de los accionistas familiares.
- Nuestra legislación no regula las empresas familiares, ni la cuota de acciones que debe tener la familia. Para ser considerada una empresa familiar la familia debe tener la mayoría, o parte significativa de su capital a su cargo, y la familia debe estar involucrada en esta.
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
- En la primera etapa de toda empresa familiar es dirigida por su fundador, quien generalmente es el padre o jefe de familia; en esta etapa se refleja en el crecimiento sostenido de la empresa, pero ello tiene un límite, que depende de la misma capacidad y habilidad del fundador.
- El fracaso de muchas empresas familiares, radica justamente en el “cambio generacional”, que es el punto donde radica la importancia de una adecuada incorporación de los hijos en la empresa familiar, estableciendo un adecuado plan para que ellos en el futuro lleguen a ser directivos o gerentes.

- A medida que la familia atraviesa las siguientes etapas de su ciclo de vida, generaciones más nuevas y más miembros se unen a la empresa familiar, por ello, deben fijarse estrategias para establecer una clara estructura de gobierno familiar que aporte disciplina entre los miembros de la familia, impida conflictos y asegure la continuidad de la empresa.

- Estas reglas claras pueden lograrse desarrollando procedimientos escritos como un protocolo para la empresa familiar, o un código de buen gobierno corporativo para estas empresas. Entre las principales instituciones de una empresa familiar tenemos a la asamblea familiar, el consejo familiar, la oficina familiar, entre otras.

CAPITULO XI

RECOMENDACIONES

- El desarrollo e implementación de una estructura de gobierno familiar clara es no solo importante sino indispensable en este tipo de empresas porque aportará la planificación, disciplina y profesionalismo que debe caracterizar a toda empresa que quiere no solo mantenerse en el tiempo sino crecer y posicionarse en el mercado.
- Una estrategia de cultura familiar con cultura empresarial será la base que fije los pilares del entendimiento e interés de los involucrados.
- Es importante fijar la cultura del no conflicto y supremacía de la meritocracia que asegure la continuidad de la empresa. Sabemos que no es tarea fácil pero si forma parte del ADN de la empresa en formación, sus integrantes lo irán internalizando.
- Se diseñe de manera clara, transparente y profesional, el protocolo familiar o el código de buen gobierno corporativo que permita el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar venciendo el reto de los conflictos que de manera natural son originadas por las generaciones futuras.

PALABRAS CLAVE / KEY WORD

1. **Empresa:** titular de un patrimonio.
2. **Actividad Empresarial:** ejercicio de la empresa.
3. **Sujeto de Derecho:** la empresa.
4. **Actividad desplegada:** carece de relevancia normativa y de la cual además no se pretende que sea sujeto de derecho.
5. **Plan de la empresa:** se trata de un documento en la que se desarrolla la idea del negocio que se pretende poner en marcha.
6. **La empresa familiar:** se viene considerando una empresa familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familia.
7. **Gobierno familiar:** aporta disciplina entre los miembros de la familia.
8. **Asamblea familiar:** es un foro formal de discusión para los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia.
9. **Concejo familiar:** es un órgano de gobierno de trabajo elegido por la asamblea familiar.
10. **Oficina familiar:** es un centro de inversión y administración que está organizado y supervisado por el concejo familiar.

BIBLIOGRAFIA

LEGISLACIÓN

1. CÓDIGO CIVIL ITALIANO (1942).
2. LEY GENERAL DE SOCIEDADES.

LIBROS

1. BROSETA PONT, “*la empresa*”.
2. SASSARI (1927) “*Saggio per il nuovo Codice di commercio*”.
3. DANIEL ECHAIZ MORENO “*La empresa como protagonista del Derecho Moderno*”.
4. FRED NEUBAWER y ALDER GLANK “La Empresa Familiar, Como dirigirla para que perdure”. Ediciones Deusto S.A. Epaña.
5. GÓMEZ BERMEO, Héctor Jorge (2015). “Las Sociedades Familiares y el Riesgo de su Extinción”, Informativo Caballero Bustamante N° 804.
6. DÍAZ GÓMEZ (2011). La empresa Familiar y su Organización en forma de Sociedad Mercantil. Editorial Pevnia, núm. 12. España.
7. Manual IFC De Gobierno De Empresas Familiares. International Finance Corporation. (2011). United States of America.
8. IVAN LANSBERG (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press).
9. FRED NEUBAUER e ALDEN G.LANK (1998). *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York).
10. MONSÓ, Luis (2003) *Empresas Familiares, un enfoque psíco- económico*. Ganaropciones.com. Argentina.
11. PÉREZ RODRÍGUEZ, María José (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Editorial Thomson. España.
12. GONZALES FERRERO, Maximiliano y otros (2011). Revisión de la literatura de Empresas Familiares: Una perspectiva financiera. *Revista Latinoamericana de Administración*. N° 47. Editorial CLADEA, Bogotá , pág. 23.
13. PÉREZ RODRÍGUEZ, María José (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Editorial Thomson. España.
14. CHAKRABARTY, S (2009) “*The Influence of National Culture and Institutional Voids on Family Ownership of Large Firms: A Country Level Empirical Study Journal of International Management*”.
15. KACHANER, Stalk, Bloch (2012). “What You Can Learn from Family Business. *Harvard Business Review*”.
16. LANSBERG, Ivan (1999) “*Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*” (Harvard Business School Press).
17. HUNDSKOPF, Oswaldo. Conferencia Magistral: “Buen Gobierno Corporativo Empresas Familiares; Tendencias y retos”
18. PONTAQUE, Juan Jose (2015). *EMPRESA AGRARIA FAMILIAR Y DESARROLLO RURAL II*. España.
19. MARÍN BLESA, María Pilar (2013). “La Mediación en la Sucesión de la Empresa Familiar. Universidad Internacional de Andalucía
20. PELAYO, Carmen Maria (1994) *Horizonte de la competitividad*, www.monografias.com. S. Bustamante y otros. *La competitividad: desafío para la Industria en América Latina*.
21. PEREA QUEZADA, Joaquín. *Competitividad y desarrollo regional*.
22. NUÑEZ MENDOZA, Alberto. *En busca de la competitividad*, www.gestiopolis.com.
23. LIZCANO, Jose Luis (2006) *Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa*.
24. QUINTANA, Javier (2012) *Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.
25. GARCÍA OSMA, Beatriz y Gill de Albornoz Noguer, Belén (2005) *El Gobierno Corporativo y las Prácticas de Earnings Managment: Evidencia Empírica de España*. Código de Buen Gobierno Corporativo de las sociedades peruanas Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, Edición 2004.
26. MELSA ARARAT, Foro de Gobierno Corporativo de Turquía, 2003. Villar, Leonardo (2010). *Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado*.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Edición 2005.

27. ROCCA CARBAJAL, Lilian (2013) Superintendente de SMV, Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.

28. MÉLE DOMÉNEC (1999). Dimensión Ética de la Iniciativa Emprendedora, en Doménecc Melé (coord.), Consideraciones Éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar.

29. AYALA CALVO, J.C y otro (2002), *Sucesión en la Empresa Familiar: algunas claves del éxito*, Boletín de Estudios Económicos (LVII), n° 177, diciembre 2002, págs. 432 a 449.

30. AMAT, J.(2004) *La Sucesión en la empresa familiar: casos reales narrados por sus protagonistas*. España: Editorial Deusto

31. ARONOFF, C. y otro (2000) *La sucesión en la empresa familiar: optimizando el potencial en la empresa familiar; cómo evitar los juegos de poder*. Mexico: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

32. SÁNCHEZ-CRESPO, A y otros (2002) *La empresa familiar: Manual para empresarios*. Ediciones Deusto.

MEDIOS ELECTRONICOS

1. La profesionalización de las empresas familiares. [En línea]. Universidad de Lima.

Disponible en : <http://www.ulima.edu.pe/pregrado/administracion/noticias/la-profesionalizacion-de-las-empresas-familiares> [2015, 17 de julio].

2. Que hacer empresa familiar seguir creciendo. [En línea]. El Comercio.

Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/personal/que-hacer-empresa-familiar-seguir-creciendo-noticia-1821586> [2015, 03 junio]

3. Familia empresaria y empresa familiar. [En línea].

Disponible en:

https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf [2015, 07 de marzo].

4. Guía de empresa familiar. [En línea].

Disponible en:

https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf [2015, 03 de febrero].

5. Problema – solución. [En línea].

Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/problema-solucion.html> [2015, 03 de abril]

6. Rienda pertusa. [En línea].

Disponible en: http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/35_rienda_pertusa.pdf [2015, 08 de junio].

7. Pautas para redactar el protocolo. [En línea].

Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/2013/04/pautas-para-redactar-el-protoc.html> [2015, 05 de mayo]

8. Cómo gestionar las limitaciones de tu empresa familiar. [En línea].

Disponible en: <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/2014/08/como-gestionar-las-limitaciones-de-tu-empresa-familiar.htm> [2015, 06 de mayo].

9. Qué es el protocolo familiar. [En línea].

Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar> [2015,04 de marzo]

10. PORTE, Michel, “*La competitividad*”. [En línea].

Disponible en: www.gestiopolis.com [2015, 03 de julio].

MEDIOS PERIODISTICOS

1. Información recabada de diario la República del 26 de noviembre de 2014.

2. CUSTODIO, Andrea Paola (2003). Familia con Gerentes. *Semana Económica*. Bancas y finanzas fortaleciendo fortunas, Año XXVIII, N° 1369. Lima – Perú, 28 de abril.

3. “La Unión y Profesionalización encaminada hacia el éxito a empresas familiares”

Desde el año 2007 la gerencia de la empresa está siendo ocupada por Johnny Lindley Suárez el bisnieto de su fundador. (Información recabada del diario El Comercio de fecha 22 de agosto de 2014).

CRÉDITOS

Agradecemos la colaboración de las personas que a continuación detallamos por su aporte en la investigación realizada en la edición del presente Cuadernillo de Investigación:

A nuestros Alumnos:

Caro Santillán, Saira Vanessa

Cotrina Pajuelo, Guisela Agripina

Cervantes Arana, Andres

Chiroque Wong, Luzdary Kerlin

Espinoza Jacay, Katherine Celeste

Palomino Achulla, Betsy

Rios Yacha, Celia

Rojas Aguilar, Leidy Lizeth

Santa Gadea Palpan, Carolina Haydee

Luna Vasquez, Laura Esther

Validivieso Linares, Rosa Micaela

Vega Mejía, Andrea Isabel

Venero Bamonde, Santiago

Asimismo, mi especial agradecimiento a la alumna Luzdary Chiroque Wong, quien con su perseverancia y optimismo irradiado a los alumnos que han formado parte de este equipo de investigación, ha contribuido con el logro del presente trabajo.

A la Dra. Mercedes Ormeño, integrante del Centro, por el apoyo en la investigación y asesoría con los alumnos interesados en la investigación del presente trabajo.

Igualmente, quiero agradecer de manera especial a la señorita Betsy Ruth Palomino Achulla, egresada de la universidad y miembro del centro, quien tuvo la gentileza de revisar una vez más este trabajo para su posterior entrega.

Dra. Mariela Casanova Claros
Presidente CEDEC