ENRIQUE MENDOZA
YOHANA MENDOZA

Tres claves de éxito de la familia empresaria

Un camino hacia la profesionalización

Tres claves de éxito de la familia empresaria

Un camino hacia la profesionalización

Lima, setiembre de 2016

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

© Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Primera publicación: setiembre de 2016

Impreso en el Perú – Printed in Peru

Autores: Enrique y Yohana Mendoza

Edición: Diana Felix

Corrección de estilo: André Maguiña

Diseño de cubierta: Christian Castañeda

Diagramación: Renzo Gutierrez

Editor del proyecto editorial

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.

Av. Alonso de Molina 1611, Lima 33 (Perú)

Teléf: 313-3333

www.upc.edu.pe

Primera edición: setiembre de 2016

Tiraje: 1000 ejemplares

Este libro se terminó de imprimir en el mes de setiembre de 2016, en los talleres gráficos de DOSMASUNO S.A.C. en Jr. Chavez Tueros N°1224 Chacra Rios Sur, Lima - Perú

BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ
Centro Bibliográfico Nacional

658.041 Mendoza, Enrique
M42 Tres claves de éxito de la familia empresaria : un camino hacia la profesionalización /
[Enrique y Yohana Mendoza].-- 1a ed.-- Lima : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas,
2016 (Lima : Talls. Gráfs. de DOSMASUNO).
181 p. : diagrs. ; 24 cm.
Bibliografía: p. 179-181.
D.L. 2016-11157
ISBN 978-612-318-067-6

1. Empresas familiares - Administración 2. Empresas familiares – Estudio de casos 3.
Cultura corporativa 4. Éxito en los negocios – Perú I. Mendoza, Yohana II. Universidad
Peruana de Ciencias Aplicadas III. Título

BNP: 2016-282

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú nro. 2016-11157

Registro de Proyecto Editorial en la Biblioteca Nacional del Perú nro. 31501401600915

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo, por escrito, de la editorial. El contenido de este libro es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente la opinión de los editores.

Contenido

Dedicatoria	7
Agradecimiento	9
Prólogo	11
Introducción	15
Capítulo 1. Marco teórico fundamental: la esencia de una familia empresaria	19
1.1 Teoría de la Dinámica de la Familia Empresaria	22
1.2 Teoría de la Evolución Organizacional	34
1.3 Integración teórica	44
Capítulo 2. Primera clave de éxito: alinear la visión de la familia empresaria	53
2.1 Origen del negocio familiar	53
2.2 Alineación de intereses de los integrantes de la familia empresaria	62
2.3 Familia empresaria versus empresa familiar	76
Capítulo 3. Segunda clave de éxito: consensuar y potenciar el liderazgo	83
3.1 Liderazgo personal	84
3.2 Liderazgo organizacional	89
3.3 Liderazgo patrimonial	106

Capítulo 4. Tercera clave de éxito: regular la cultura familiar empresarial	113
4.1 Origen de la cultura familiar empresarial	115
4.2 Conductas de los integrantes de la familia empresaria que impiden alcanzar el éxito	119
4.3 La óptima administración de la cultura familiar empresarial	152
Caso de aplicación	163
Referencias bibliográficas	179

A mi abuela Dora que siempre fue para mi inspiración de mujer, a mis padres por su ejemplo de esfuerzo, al amor de mi vida por su apoyo incondicional en mis sueños, al mejor socio y hermano que la vida me ha dado y a mis hijos Alegria y Calixto para que recuerden que con perseverancia y emprendimiento siempre podrán lograr sus sueños.

A mi hermana por brindarme la oportunidad de ingresar al mundo de las empresas familiares, a Patty, mi esposa, por creer en mi y ser el motor principal para continuar el desarrollo de este libro, a mis padres por que su ejemplo de emprendimiento me ayudó a culminar esta obra, y a Daniela y Andrés para que la reciprocidad y esfuerzo sean valores presentes en sus vidas.

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecer a nuestros clientes que confiaron en nosotros y fueron inspiración para la creación de este libro. En segundo lugar, agradecer a todas las personas que directa o indirectamente colaboraron con nosotros, en especial, a Oscar Rozas, Lorena Espinoza y Carolina Pretell por su apoyo profesional y entusiasmo en el desarrollo de este libro. A Gonzalo Jiménez, Paulina Cuadra y a todos nuestros compañeros de Proteus con lo que compartimos nuestras primeras experiencias valiosas en el mundo de las empresas familiares.

Prólogo

Me resulta especialmente grato prologar este libro por tres motivos. El primero es por su temática. La empresa familiar es la forma dominante en el mundo. Se estima que el 80 % de las empresas del mundo son familiares, según un reciente estudio de EY. En Latinoamérica hay informes que elevan hasta el 85 % el porcentaje de organizaciones de carácter familiar. Pero la empresa familiar no es necesariamente la pequeña empresa gestionada de modo artesano. Aproximadamente, el 15 % de las compañías que forman parte de reputados índices bursátiles, como el S&P 500 o el Stoxx 600, tienen carácter familiar. El 30 % de las primeras 100 empresas europeas son familiares y, según una publicación de McKinsey, esta tasa se eleva al 65 % en economías en vías de desarrollo. La empresa familiar no está abocada a ser una pequeña empresa mal gestionada. Muchas evidencias indican lo contrario. Es mandatorio, por parte de las familias, actuar con fuerte sentido de la responsabilidad para formarse y asesorarse en la materia. Por eso, destaco fundamentalmente la valentía de los autores en proponer un método de ayuda para una primera profesionalización de las empresas familiares peruanas.

La segunda razón por la que me animé a prologar esta obra es por sus autores. Enrique y Yohana nacen en el ámbito de una familia empresaria, actúan como familia, y acumulan ya una larga experiencia asesorando empresas en Perú y otros países sudamericanos. He tenido la oportunidad de conocerlos, de dedicar largas horas a hablar con ellos y detenerlos como alumnos en las aulas del IE Business School. De todos estos contactos destaco su pasión por la empresa familiar. Profesionales con experiencia, formación, método y pasión son muy necesarios para dotar de mayor rigor y robustez al ecosistema de la empresa familiar en Perú. Amigos lectores, no olviden que un país con mejores empresas familiares es un país más próspero, con más oportunidades y, por tanto, más libre y mejor.

La tercera razón es el planteamiento del libro. La obra que ustedes van a leer incorpora en su trasfondo un método que han venido desarrollando los hermanos Mendoza en sus labores de consultoría de empresas familiares. Aportan, pues, un sustrato metodológico. Pero además, trufan el libro con numerosos casos y ejemplos que, sin duda, facilitan la lectura de la obra y permiten comprender mejor las virtualidades del método. En el fondo, la obra supone una novedosa contribución a las teorías que abogan por la continuidad transgeneracional de las empresas familiares. Sin duda, en torno a los conceptos de visión, liderazgo y cultura que plantean los autores hay un territorio de trabajo para conseguir el noble objetivo del éxito en la empresa familiar. No puedo dejar de resaltar la enorme contribución que la empresa familiar hace a la creación de empleo, innovación, riqueza y bienestar. Quiero aportar una visión más optimista que destaque la contribución de las familias empresarias en todo el mundo y, en particular, en Latinoamérica y Perú, donde están jugando un papel central en la creación de progreso, el cual se sustenta en la construcción de una clase media amplia que ofrece estabilidad económica y política. En este sentido, las familias empresarias son las grandes emprendedoras del mundo actual. Ahora que afortunadamente se impulsa el fenómeno emprendedor, la sociedad debiera tener una mirada cómplice hacia las familias empresarias de su territorio.

Comparto algunas otras evidencias. Un estudio elaborado por cierto grupo empresarial familiar español para la gestora de fondos de Banca March destaca que un inversor en bolsa que hubiera invertido de forma equiponderada en corporaciones europeas familiares en los últimos 16 años habría obtenido una tasa de rentabilidad acumulada del 250 %!!! en mi tesis doctoral demostré que las empresas familiares son más éticas que las no familiares, tomando como elemento de métrica la manipulación contable.

La clave para entender este buen desempeño de las empresas familiares está en su gestión por valores. Al final del día, las empresas familiares que consiguen su objetivo fundacional de trascender generaciones construyen un legado formado por un proyecto y unos valores compartidos. Me estoy refiriendo a cuestiones como la visión

de largo plazo, el orgullo de pertenencia —con lo que esto supone de extramotivación para las personas vinculadas a la compañía—, la preocupación por la reputación, el fuerte compromiso de accionistas y alta dirección con el proyecto, o la prudencia en la gestión financiera.

Llevo muchos años trabajando en el ámbito académico y como asesor de familias empresarias. Siempre las insto a identificar y cultivar sus valores. Valores que se traducen en comportamientos que acaban formando parte de la cultura de la empresa. Valores que los líderes hacen pasar de generación en generación. Que se deben grabar en piedra no sólo en las paredes de la fábrica sino también, en sentido figurado, en las mentes y corazones de quienes conforman el proyecto empresarial y familiar. La empresa familiar tiene alma y eso marca la diferencia. Acostumbro decir que no conozco nada tan potente como una empresa familiar que gestiona bien sus singularidades.

En el entorno actual de la «sociedad del cambio», tan impactada por fenómenos como la globalización y la digitalización, las empresas familiares deben abandonar su tendencia endogámica. Deben establecer antenas para entender qué está pasando en el mundo y cómo estos cambios pueden suponer amenazas u oportunidades para las empresas de familia. En suma, deben gestionar inteligentemente el binomio entre valores tradicionales e innovación adaptativa. No olvidemos que las tareas darwinistas sobre la supervivencia están vigentes plenamente en el mundo de los negocios de hoy. Por eso, la mejor suerte, o inteligencia, de una familia empresaria es contar en todo momento con un líder emprendedor por generación. Los líderes emprendedores crean valor real y hacen crecer los negocios familiares en cada generación.

En esta obra Yohanna y Enrique proponen a las empresas familiares un método para una primera profesionalización. Pero los retos de las familias empresarias son inagotables. Ellas deben abordar profundos procesos de transformación para adaptarse a un tiempo nuevo, la «sociedad del cambio». La concurrencia de fenómenos como la globalización y la digitalización ha hecho saltar por los aires viejos paradigmas. Las familias empresarias deben tomar conciencia de que su desafío es transfor-

marse para competir en este complejo, dinámico, global y sofisticado contexto. Deben apurarse para convertirse en lo que yo denomino «empresas familiares 3.0», aquellas que evolucionan para competir en un nuevo entorno.

Yohanna, Enrique, gracias por la contribución de esta nueva obra que ustedes están obsequiando a las familias empresarias de Perú y Sudamérica.

Manuel Bermejo, PhD
Profesor en IE Business School
Presidente en The Family Advisory Board

Introducción

Desde nuestra infancia fuimos testigos de cómo empresas de nuestros abuelos y parientes cercanos, que fueron grandes emprendedores y negociantes, se iban derrumbando con el paso del tiempo. Estamos seguros de que muchas de ellas actualmente hubieran podido ser grandes conglomerados económicos, dado que se encontraban en sectores atractivos y poco desarrollados por esos años en el Perú. Con el tiempo y luego de haber trabajado con empresas familiares tanto en Perú, Chile y Bolivia, hemos entendido que las empresas de nuestros familiares, así como muchas otras en el Perú, fracasan por varias razones, pero principalmente por no lograr alinear y transmitir una visión a largo plazo como familia empresaria, consensuar y potenciar un liderazgo que conduzca y soporte el crecimiento sostenido del negocio y regular la cultura familiar para evitar, dentro de la empresa, conductas o prácticas que perjudiquen el normal desarrollo de la misma.

Esta experiencia de vida cercana a historias de familias empresarias, acompañada posteriormente por los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo de nuestra vida profesional, nos llevó a interesarnos cada vez más en sus problemáticas, identificar su origen y buscar soluciones efectivas a las mismas.

Nuestra experiencia en la asesoría de empresas familiares, así como los años de investigación y participación en consultorías, también nos condujeron a crear el marco teórico que sustenta nuestro libro. Cabe señalar que, años después, esta propuesta innovadora nos llevó a trabajar con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el objetivo de crear y desarrollar en la Cámara de Comercio de Lima el Programa de Empresas Familiares. El marco teórico es usado hasta ahora a través de su Centro de Empresas Familiares.

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar que este modelo teórico ha sido aplicado con éxito, fuera y dentro del mencionado programa, a más de 100 empresas familiares, lo cual nos ha permitido validar nuestra propuesta y seguir desarrollando a la fecha nuevas propuestas innovadoras para los negocios familiares. Estas propuestas buscan relacionar los negocios familiares con la implementación de un sistema integral de gobierno y gestión que les permita diseñar una estrategia enfocada en su propuesta de valor, así como en la implementación de mecanismos efectivos para su ejecución.

Después de todos estos años de experiencia, habiendo interactuado y capacitado a más de 500 integrantes de familias empresarias, consideramos importante difundir estos conocimientos con el objetivo principal de ayudar a los líderes e integrantes de estos grupos humanos a enfrentar, de la mejor manera, los retos y desafíos que significa conducir y ser parte de una empresa familiar.

Para lograr este objetivo, nuestra obra presenta un modelo teórico que permite comprender las problemáticas de una familia empresarial para encontrar soluciones efectivas a las mismas. Esta propuesta se sustenta en los conceptos de visión, liderazgo y cultura familiar, los cuales representan los elementos esenciales que definen a una empresa familiar a partir de los comportamientos y prácticas del grupo humano que conduce el negocio. Asimismo, y de forma complementaria, se propone comprender que una empresa familiar tiene la necesidad de desarrollar una estructura organizacional que le permita administrar su complejidad familiar y empresarial.

Cabe mencionar que los temas que desarrollamos están enfocados en la ciencia social y de la administración, ya que nos centramos en el análisis de organizaciones que tienen como rasgo distintivo el tener a una familia como propietaria de una empresa y en las cuales sus integrantes no solamente son accionistas de las mismas, sino que participan en cargos de la empresa, ejerciendo funciones de dirección y control a nivel estratégico, así como de planeación, ejecución y supervisión a nivel funcional y operativo. Por tal motivo, en la obra se enfatizan en las prácticas y desempeño del

grupo humano en la conducción de sus negocios, así como en los aspectos relacionales de sus miembros, y cómo estos afectan el normal desarrollo de la empresa.

Como se mencionó, si bien este libro va dirigido principalmente a los líderes e integrantes de las familias empresarias, también resulta importante para aquellos que colaboran o pretenden colaborar en el gobierno y la gestión de este tipo de empresas: directores, ejecutivos, consultores o académicos relacionados con este tema. Cabe resaltar, que esta obra resulta importante para este público objetivo por cuanto se plantea un conjunto de estructuras y herramientas a partir de las cuales es posible entender de forma sistémica la dinámica y los desafíos de la empresa familiar.

Por lo expuesto y con la finalidad de alcanzar el objetivo principal, hemos estructurado el libro en cuatro capítulos. El primero está enfocado en el marco teórico fundamental de nuestra propuesta. El mismo está constituido por dos teorías; la primera y la principal, se orienta desde una perspectiva humana y va dirigida a comprender al grupo humano que dirige el negocio, la familia, a la cual denominamos la Dinámica de la Familia Empresaria; la segunda parte y complementaria, está orientada desde una perspectiva organizacional y apunta a explicar, a la luz de la teoría del sistema, que una empresa familiar debe administrar su realidad sobre la base de una estructura organizacional de acuerdo con su nivel de complejidad, dentro de la cual no solamente existe una realidad empresarial sino también familiar. A esta última, la denominamos la Teoría de la Evolución Organizacional.

En el segundo capítulo desarrollamos la primera clave de éxito: alinear la visión de la familia empresaria. En esta parte del libro se destaca la importancia que juegan los intereses en el origen de un negocio y en el desarrollo posterior del mismo. Adicionalmente, se analizará la relevancia de identificar los intereses que motivan las vidas de cada familiar a partir de la segunda generación, enfocándonos en el trabajo que se tiene que hacer para lograr que dichos intereses converjan en una misma proyección a futuro de la familia empresaria y sus negocios. Este capítulo termina mencionando la diferencia entre visión de familia empresaria y empresa familiar, cuestión

que resulta importante definir para un grupo humano que es propietario de un negocio.

En el tercer capítulo se desarrolla la segunda clave de éxito: consensuar y potenciar el liderazgo. Para explicar esta clave se clasifica al liderazgo en tres tipos: personal, organizacional y patrimonial. En el primero de estos hacemos referencia a los atributos de liderazgo que se ejercen en una familia empresarial, el impacto de los mismos en la conducción de los negocios, así como la forma de enfrentar las problemáticas que surgen al ejercer dicho liderazgo. En el liderazgo organizacional describimos la evolución de la estructura familiar desde la etapa inicial del negocio, pasando por el proceso de incorporación de los integrantes de la familia a partir de la segunda generación, para finalmente proponer la forma ideal de estructurar organizacionalmente una empresa familiar de acuerdo con su nivel de complejidad. En el liderazgo patrimonial se destaca la propiedad como factor determinante de poder en la toma de decisiones para la administración de activos que se han acumulado producto de la actividad empresarial.

Por último, en el cuarto capítulo se desarrolla la tercera clave de éxito: regular la cultura familiar empresarial. En este capítulo desarrollamos el origen de los rasgos característicos de la cultura familiar empresarial, conductas y prácticas que afectan el normal desarrollo del negocio familiar, así como una propuesta para administrar de manera adecuada aquellos comportamientos disfuncionales que afectan el normal desarrollo del negocio. Si bien la cultura familiar es un tema que tratamos en el último capítulo, de ninguna manera quiere decir que es menos importante, ya que constituye la base o cimiento para el desarrollo exitoso de una familia empresarial.

Capítulo 1. Marco teórico fundamental: la esencia de una familia empresaria

La teoría principal en la que se sustentan la mayoría de trabajos desarrollados en el tema de empresas familiares es la Teoría de los Tres Círculos, creada en 1982 por John Davis y Renato Tagiuri, ambos profesores de la prestigiosa universidad de Harvard. En resumen, esta teoría propone que la realidad de una empresa familiar está compuesta por tres sistemas: familia, gestión y propiedad; y que a través de ellos se puede entender de mejor manera la problemática de estos grupos humanos y sus actividades¹.

Teniendo en cuenta esta primera propuesta, así como otras de diferentes autores que han sido, sobre todo, contrastadas con nuestra experiencia asesorando empresas familiares, en esta obra proponemos tres nuevos conceptos para entender de mejor manera la realidad de las familias empresarias y sus negocios.

Esta nueva teoría se sustenta y origina en los dos grandes sistemas que compone esta realidad: familia y empresa, siendo a partir de ellos de donde nacen lo que nosotros denominamos los elementos esenciales de una familia empresaria: visión, liderazgo y cultura familiar, los cuales, por su transcendencia e impacto en el desarrollo empresarial, se convierten en las tres claves de éxito de una familia empresaria en el mundo de los negocios.

1 Cfr.Tagiuri y Davis 1996.

Antes de continuar desarrollando el presente capítulo resulta necesario dejar claro dos conceptos que se mencionarán constantemente en este libro: profesionalización y gobierno. Siempre nos encontramos con integrantes de familias empresarias que ven el concepto de profesionalización como sinónimo de títulos universitarios y cuando hablamos de este concepto se considera que ser una familia empresaria profesional quiere decir que sus integrantes tienen que prepararse, estudiar o capacitarse.

Cuando hablamos de profesionalización nos referimos a un conjunto de prácticas organizacionales de carácter empresarial y familiar que debe tener una familia empresaria para administrar de manera óptima ambos sistemas o la conjunción de los mismos. Solo a manera de ejemplo, porque en los capítulos siguientes mencionaremos con mayor abundancia y detalle prácticas profesionales, podemos mencionar que una familia es profesional si tiene regulado un proceso de sucesión para el liderazgo de la empresa o también si tiene una instancia para tratar temas familiares, el consejo familiar, y otra para abordar temas empresariales, el directorio, a nivel estratégico. Ejemplos más simples y menos complejos pueden definir funciones y procesos en las diferentes áreas o, en el aspecto familiar, tener claramente definida la propiedad de las acciones de la empresa.

Con respecto al concepto de gobierno, tenemos que dejar claro que al utilizarlo nos referimos al sistema de funcionamiento que administra el nivel estratégico de la organización y que tiene como funciones principales la dirección y el control de la gestión del negocio, tal y como se puede apreciar en el gráfico siguiente:

Gráfico 1.1. Gobierno como sistema de dirección y control de la gestión de la empresa

Elaboración propia

Es importante resaltar que, después de los grandes escándalos financieros de grandes corporaciones en los años noventa, al concepto de gobierno de una empresa se le relaciona con el de gobierno corporativo, el cual es utilizado generalmente para referirse a prácticas de grandes empresas o grupos empresariales. Si bien son términos relacionados, el sistema de gobierno es también aplicable a pequeñas y medianas empresas, ya que las funciones de dirección y control son inherentes a este sistema. Estas deben ser ejercidas en toda organización sin importar la dimensión de sus operaciones o la complejidad de sus estructuras.

Habiendo dejado claro estos dos conceptos, a continuación presentaremos el marco conceptual que hemos desarrollado en estos 12 años de experiencia trabajando con familias empresarias y sobre el que se sustenta el presente libro.

En este capítulo desarrollaremos una primera teoría principal que denominamos Teoría de la Dinámica de la Familia Empresaria², la cual, como lo señalamos anteriormente representa una innovación en la investigación y el estudio de las empresas familiares, por cuanto propone una forma distinta de enfocar la problemática de estas para encontrar soluciones más efectivas y sistémicas a cada realidad.

Asimismo, presentamos una segunda teoría, que complementa la primera, denominada Teoría de la Evolución Organizacional, que si bien tiene como punto de partida la teoría del sistema, ayuda a dar soporte estructural a los tres nuevos conceptos propuestos: visión, liderazgo y cultura familiar.

1.1 Teoría de la Dinámica de la Familia Empresaria

La doctrina especializada ha escrito mucho respecto de los problemas que afectan el crecimiento sostenido de las empresas familiares, afirmando que como consecuencia de dichos problemas tan sólo un 30% de este tipo de empresas pasan a la segunda generación familiar y que, de estas últimas, tan solo un 15% llega a la tercera. Este estudio en España señala que la tasa de mortalidad de empresas familiares es del 84% en 20 años³.

Entre los principales problemas que por lo general se señalan tenemos: dificultad para afrontar una renovación organizacional, mezclar los flujos económicos de la familia y la empresa, ineficacia de los órganos de gobierno de la empresa, confundir los lazos de afecto con lazos contractuales, retrasar innecesariamente la sucesión, inadecuada gestión; entre otros⁴.

Coincidimos en que estos problemas pueden afectar, en mayor o menor medida, el gobierno y gestión de la empresa familiar, sin embargo, creemos que no basta con identificarlos o tenerlos presentes al momento de conducir los negocios, sino que

2 Cabe señalar que este marco conceptual viene siendo utilizado por nuestra consultora Dvalor desde el año 2008 con nuestros clientes, razón por lo que su eficacia para la creación de sistemas de gobierno en empresas familiares está plenamente comprobada.

3 Cfr. Gómez-Betancourt 2006: 24.

4 Cfr. Casillas, Díaz y Vázquez 2005: 40-43.

es importante además comprender estos problemas de manera sistémica, es decir, familia-empresa, para encontrar soluciones efectivas e integrales a los mismos. Por tal motivo, resulta necesario entender lo que nosotros denominamos Teoría de la Dinámica de la Familia Empresaria, ya que este es el primer pilar que debe administrar una familia para tener éxito en el mundo de los negocios.

Nuestra experiencia nos ha demostrado que solamente así, comprendiendo de manera sistémica dichos problemas, podremos crear, diseñar e implementar de mejor manera soluciones efectivas y a la medida para cada empresa de propiedad familiar. Para entender dicha dinámica, en primer lugar, debemos identificar los elementos esenciales que definen a una familia empresaria, y lo haremos partiendo de los dos conceptos básicos que componen esta realidad: familia y empresa.

Lo importante no son los conceptos propiamente dichos sino lo que estos nos permiten alcanzar: soluciones efectivas a la problemática de cada familia empresaria mediante la identificación y comprensión de la realidad del grupo humano que desarrolla actividad empresarial.

Como se puede apreciar en el gráfico 1.2, la realidad de una empresa familiar está determinada por dos sistemas: familia y empresa. Cada uno de estos está integrado por un conjunto de elementos que al interrelacionarse entre sí forman una realidad aún más compleja, que no solamente está compuesta por un aspecto comercial y productivo del negocio, sino por un aspecto relacional de la familia, siendo este último el más complejo y difícil de enfrentar.

Por tal motivo, consideramos que resulta de vital importancia entender esa nueva realidad, representada en el gráfico por la intersección de ambos círculos, elementos esenciales, ya que a partir de dicho entendimiento podremos identificar el nivel de profesionalización que necesita una empresa familiar para construir un sistema que permita administrar de mejor manera dicha complejidad.

Gráfico 1.2 Los elementos esenciales de una familia empresaria definen su nivel de profesionalización

Cabe señalar que dependiendo del nivel de complejidad de la familia —eje vertical— y de la empresa —eje horizontal— se requiere el desarrollo de una estructura adecuada. No es lo mismo una familia que está en primera generación, con un solo negocio y que factura tres millones de dólares, que una que está en la cuarta generación, que tiene negocios diversificados en diferentes sectores económicos y que factura 300 millones de dólares anuales.

Cada uno de estos casos requiere estructuras distintas y acordes con sus niveles de complejidad, mientras que uno requiere una estructura básica para enfrentar sus propios desafíos y problemas, otro necesita una más sofisticada para administrar y encontrar soluciones a los retos que se presentan. Dicho lo anterior, nos centraremos en identificar los elementos esenciales, para lo cual utilizaremos en primer término el concepto de familia.

Como se sabe, una familia es el grupo de personas, unidas por lazos de parentesco y/o afecto que hacen vida en común. Como se puede apreciar, este concepto está formado por varios componentes: a) grupo humano, b) lazos vinculantes, y por último, c) convivencia común a lo largo del tiempo.

Si bien se requiere un grupo de personas y vínculos entre ellas para definir a una familia, es del último componente, es decir, de esa interacción y socialización de sus miembros en el transcurso de su historia familiar que surge el primer elemento distintivo de toda familia: la cultura familiar.

Este aspecto hace que una familia sea distinta a otra; si bien pueden compartir rasgos comunes, los diferentes desafíos, retos, vivencias, experiencias e intereses que enfrentan hacen que desarrollen culturas distintas y, por lo tanto, diferentes formas de enfrentar la vida.

En este sentido, la cultura familiar la definimos como la forma de actuar de un grupo humano que está compuesta por prácticas, costumbres, valores, normas, mitos y ritos que se van definiendo a través de su historia y que son transmitidos de generación en generación. Es importante destacar que cada miembro de la familia está impregnado de esa cultura y la traslada a las diversas actividades que desarrolla en su vida personal, profesional e incluso empresarial.

Es en este último ámbito el empresarial, que es en el que nos centraremos. La cultura familiar juega un rol trascendental al momento de definir la forma en que determinada familia empresarial gobierna y gestiona su empresa —nivel de profesionalización—. En este mismo sentido, Schein señala en su libro que «por ello, a lo largo de este libro insistiré en la idea de que la cultura es un fenómeno profundo, de que la cultura es compleja y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo» (Schein 1988: 22).

Son los rasgos característicos de la cultura los que influyen en la actividad empresarial y, dependiendo de la forma como los integrantes de la familia empresaria los practican o aplican dentro de la conducción de la empresa, favorecerán o perjudicarán el desarrollo del negocio. Por ejemplo, atendimos una familia árabe que tiene como rasgo cultural que el hijo mayor, en ausencia o retiro del padre, sea quien lidere el negocio. En este caso en particular, coincidentemente, el hijo mayor tenía las competencias y condiciones de líder para dirigir el negocio familiar; sin embargo, hay familias que no tienen la misma fortuna, pues, por respetar una norma o precepto cultural que se aleja de lo profesional, la empresa puede quedar bajo el liderazgo de alguien que no tiene las competencias para conducirla adecuadamente.

Otro ejemplo es el caso de una familia en la cual el padre generó, por sus características como líder y su cultura familiar de trabajo en equipo, un proceso de sucesión natural. Este siempre trabajó de la mano con sus dos hijos, involucrándolos desde muy jóvenes en el negocio. Esto permitió que, luego de su muerte inesperada, los hijos asumieran la responsabilidad de liderar la continuidad de una empresa de gran dimensión dentro de un sector desafiante por el nivel de informalidad y por la existencia de fuertes grupos de interés alrededor del mismo.

Como se puede inferir, la cultura familiar no surge de un momento a otro, sino que es producto de un proceso en el cual los miembros de la familia empresaria comparten y aprenden en conjunto, de generación en generación y de manera continua, experiencias, retos o desafíos que enfrentan en el transcurso de su vida empresarial, como se puede apreciar en el gráfico 1.3.

Gráfico 1.3 Proceso de formación de la cultura familiar

Elaboración propia

Por lo expuesto, podemos afirmar que todas las empresas familiares son diferentes unas de otras, ya que al tener vivencias distintas en el desarrollo de sus negocios, van cultivando comportamientos particulares al momento de tomar decisiones, establecer directrices, resolver problemas, ejecutar y/o controlar las acciones en sus negocios.

A continuación, presentamos un extracto de hechos de la historia de Corporación Lindley que refleja su cultura organizacional y la base de su éxito:

«Don Isaac era de aquellos hombres de negocios que no solo tenía ojos para la empresa, los flujos de caja o las ganancias y pérdidas de su compañía. Su mayor preocupación era el bienestar de todos y sus empleados. Si alguno de sus tra-

bajadores estaba enfermo, él mismo recorría semanalmente los hospitales para enterarse de su estado de salud o para saber si les faltaba algo a ellos o a sus familias. ‘Esa filosofía de orientación a la gente es la que él instauró y la que perdura hasta hoy entre nosotros’ (...) ‘Fue mi abuelo quien concibió y desarrolló lo que hoy es nuestra cultura organizacional, que se basa en una preocupación genuina por la gente’, afirma Johnny Lindley Suárez, nieto del patriarca y actual Gerente General de la corporación» (Chumpitazi y Rodríguez, 2010: 32-33).

Utilizado el concepto de familia para identificar el primer elemento esencial, cultura familiar, corresponde ahora identificar, a partir del concepto de empresa, los otros dos elementos esenciales que definen a una familia empresaria. Para ello, responderemos a la pregunta ¿cómo nace o se origina una empresa? Como es sabido, todo ser humano, miembro de cualquier grupo familiar, tiene dos opciones para satisfacer sus necesidades: una es trabajar de forma dependiente, buscar un empleo y trabajar para alguien, y otra es de forma independiente, generando su propio trabajo, es decir, emprendiendo un negocio.

Cabe señalar que ninguna de estas opciones es buena o mala; las dos opciones de vida son plenamente válidas, tanto es así que un dependiente puede llegar a tener igual o mayor éxito que un empresario en su vida profesional y viceversa. Sin embargo, para explicar el presente marco conceptual nos enfocaremos en el ámbito empresarial, en el cual juega un rol protagónico, para el nacimiento del negocio, la figura del emprendedor; este personaje, para ser tal, tiene que tener dos características fundamentales: por un lado, la visión, que es la capacidad de identificar una oportunidad de negocio y proyectarla hacia el futuro; y por el otro, el liderazgo, que es la capacidad de influenciar y organizar los recursos para alcanzar dicha visión.

Gráfico 1.4 Visión y liderazgo como elementos esenciales de la creación de un negocio

Elaboración propia

Un ejemplo claro es la historia de la familia Añanos, la cual, en medio de una crisis económica y política en el país⁵, identificó la oportunidad de negocio de fabricar y comercializar gaseosas en Ayacucho. Donde todos veían una amenaza ellos vieron una oportunidad, ya que se dieron cuenta de que los camiones repartidores de las marcas existentes no llegaban a esa zona. Cabe destacar que esa visión no solamente se quedó en una idea, sino que fueron detrás de sus sueños, decidieron vender su tractor y usar sus ahorros para comprar sus primeras máquinas e insumos y para fabricar su producto emblemático Kola Real⁶.

En esta historia se puede ver cómo los integrantes de la familia Añanos no solamente tuvieron la capacidad de identificar la oportunidad de comercializar bebidas gaseosas —visión—, sino que también fueron capaces de actuar para organizar los recursos que tenían a su disposición en esos momentos para concretar su sueño —liderazgo—. Resulta oportuno destacar que esta visión y este liderazgo son aquellos procesos naturales e intuitivos que acompañan a todo emprendedor en el momento de iniciar un negocio.

5 Finales del primer gobierno de Alan García que convivía con la violencia terrorista de Sendero Luminoso y MRTA.

6 Crf. AJE 2014.

Cabe destacar que sin la existencia de una persona con la visión y el liderazgo para llevar a cabo un emprendimiento no existiría una empresa y, por supuesto, menos aún una familia empresaria. He allí la importancia de estos conceptos, que los hace convertirse en los otros dos elementos esenciales que completan la trilogía que define la realidad de una familia empresaria.

Es así como este hombre denominado emprendedor, con su visión y liderazgo, no solamente es el fundador de un negocio, sino el creador de una fuente de riqueza, en principio para su familia y posteriormente, dependiendo del desarrollo de la empresa, para la economía general de su país. Esta es la historia empresarial de la familia Romero:

«Empieza con Calixto Santos Romero Hernández. El fundador y primer jefe de lo que devino en el Grupo Romero empezó a familiarizarse con los negocios ultramarinos cuando viajó a las Américas, empezando a obtener experiencia en Puerto Rico como empleado de una casa comercial y luego haciendo empresa a partir de 1888 en Piura (Perú), primero con socios, luego por cuenta propia. Calixto formó una dinastía empresarial en la que se fueron sucediendo tres jefes, todos varones del mismo tronco: Feliciano del Campo Romero, su sobrino, que asume el mando en 1934; Dionisio Romero Seminario, su nieto, que asume el mando en 1959; y Dionisio Romero Paoletti, su bisnieto, que asume el mando el 2009» (Durand 2013: 19).

Cabe destacar que estos elementos esenciales están presentes no solamente en el nacimiento del negocio, sino durante toda la historia de la familia empresaria. Teniendo en cuenta la constante evolución de la economía global, estos elementos no pueden permanecer estáticos frente a los nuevos retos y desafíos que se van presentando. Por tal motivo, resulta importante que los líderes se preocupen por renovar su visión y fortalecer su liderazgo constantemente, más aún si lo que buscan es trascender en el tiempo y lograr una proyección de largo plazo.

De esta manera, la visión, el liderazgo y la cultura de una empresa familiar alcanzan trascendencia en el mundo de los negocios, sobre todo cuando no solamente están presentes en el nacimiento de una empresa, sino que acompañan a la familia durante el desarrollo de sus actividades empresariales. Estos tres factores van evolucionando y tienen aplicación práctica en el desarrollo generacional de la familia, así como en el crecimiento de los negocios.

Resulta oportuno mencionar que el éxito de la familia en el ámbito empresarial dependerá de la capacidad de administrar estos tres elementos. Según lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la realidad de una familia empresaria en sus diferentes generaciones está determinada por tres elementos esenciales, los cuales definen su nivel de profesionalización en la conducción de los negocios, así como en la administración de su patrimonio.

En este punto, resulta importante precisar que, por lo general, los problemas de una familia empresaria no se presentan en una primera generación⁷ ya que en esta etapa estos tres elementos son ejercidos por una sola persona, el emprendedor, quien define la visión y el estilo de liderazgo del negocio de acuerdo con su propia cultura familiar. Es entonces, en una segunda generación, por lo general, cuando se presentan las diferentes problemáticas, ya que es en este periodo cuando cada uno de los integrantes de la familia empresaria que participa en la gestión y/o propiedad del negocio tiene su propia visión del mismo, su propio estilo de liderazgo y su propia forma de ejercer la cultura.

Frente a esta realidad, que denominamos la Teoría de la Dinámica de la Familia Empresaria (ver gráfico 1.5) y que se repite de generación en generación, las familias empresarias, encabezadas por sus respectivos líderes, deben tener la capacidad de

7 Si bien esta es la regla, existen excepciones. Dvalor ha trabajado con un grupo de hermanos que están en primera generación y en donde ya resulta necesario enfrentar estos problemas.

trabajar para reforzar, y en su caso reformular, estos tres elementos esenciales⁸ principalmente en la búsqueda de tres objetivos fundamentales: alinear visión, consensuar y potenciar el liderazgo, y regular la cultura familiar.

Gráfico 1.5 Teoría de la Dinámica de la Familia Empresaria

Elaboración propia

En este orden de ideas, nuestra experiencia ha demostrado que para asegurar la proyección transgeneracional de una familia empresaria el líder y sus integrantes deben tener en cuenta, al momento de gobernar y gestionar sus negocios, estos tres elementos esenciales que, además, van evolucionando y cambian de generación en generación. Es así que, para una mejor comprensión, estos elementos deben ser enfocados

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

de la siguiente manera, tal y como se aprecia en el gráfico 1.6.

- **Respecto de la visión:** no solamente se debe tener en cuenta la visión como negocio, que por lo general es en lo que normalmente se enfocan las familias empresarias al realizar el planeamiento estratégico de sus empresas, sino también la visión como familia empresaria, es decir, como grupo humano que desarrolla actividad empresarial en conjunto y que se proyecta en el futuro para seguir trabajando a través del tiempo. Esta visión puede variar, ya sea desde continuar juntos desarrollando el negocio o negocios, hasta decidir separarse y tomar caminos distintos.
- **Respecto del liderazgo:** el enfoque debe estar en los siguientes aspectos: personal, referido a los rasgos de los líderes y las relaciones de los integrantes que componen a la familia empresaria; organizacional, relacionado con la estructura organizacional desde la cual la familia gobierna y gestiona su empresa, a través de la cual se conecta con la Teoría de la Evolución Organizacional, y a partir de la cual se estructura su sistema de funcionamiento familiar empresarial; y patrimonial, referido a la administración de activos que se han acumulado producto de la actividad empresarial.
- **Respecto de la cultura familiar:** se debe enfocar en los comportamientos disfuncionales que pudieran estar afectando la unidad del grupo humano, el compromiso individual de cada uno de los integrantes y el nivel de competitividad de la empresa.

Gráfico 1.6 Enfoque de los elementos esenciales

Elaboración propia

1.2 Teoría de la Evolución Organizacional

Además de identificar y comprender los tres elementos esenciales, resulta de vital importancia, para terminar de entender la dinámica familia-empresa, enfocar a la familia empresarial como una organización.

En este sentido, dicha organización está constituida por dos grandes sistemas: familia y empresa. Un sistema es un conjunto ordenado de elementos que se interrelacionan e interactúan entre sí. De acuerdo con la teoría del sistema, este se encuentra determinado por dos factores, por un lado el nivel de complejidad y por otro, el desarrollo de su estructura⁹:

9 Cfr. Gimeno y Baulenas 2003: 62-63.

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

De este modo, la estructura de un sistema administra su complejidad, gobernando y gestionando los elementos que lo conforman, lo que permite que el sistema tenga dirección y control y «no se comporte según la aleatoriedad resultante de la interacción de sus elementos»¹⁰.

Aplicando esta teoría a las familias empresarias y sus negocios, podemos señalar que son sistemas que se diferencian unos de otros por su nivel de complejidad, así como por el grado de desarrollo de la estructura organizacional que administra dicha complejidad. En este orden de ideas, el nivel de complejidad determina la estructura organizacional que la familia empresaria necesita para gobernar y gestionar sus negocios de manera exitosa, por cuanto mientras mayor sea el nivel de complejidad, mayor deberá ser el nivel de desarrollo de su estructura organizacional.

En este sentido, una estructura con órganos, procesos, prácticas, herramientas y mecanismos adecuados a la realidad de la familia empresaria permitirá encauzar y administrar la diversidad de elementos que la conforman, evitando que pueda tener un comportamiento desordenado o caótico en el desarrollo de sus actividades empresariales.

Por tanto, resulta importante identificar cuán desarrollada está la estructura de gobierno y gestión de los negocios de una familia empresaria respecto del nivel de complejidad de sus elementos: familia y empresa. Por supuesto, la familia empresaria

10 Cfr. Gimeno y Baulenas 2003: 63.

caerá en una situación de desorganización si su sistema no se encuentra dotado de una estructura organizacional familiar empresarial que sea capaz de administrar la diversidad de elementos producto de su propio nivel de complejidad.

Así pues, podemos concluir que una familia empresarial se encuentran en un mayor riesgo de entrar en una crisis cuando no existe compatibilidad entre su nivel de complejidad y el desarrollo de su estructura organizacional, por lo cual resulta necesario que las familias empresarias conozcan su realidad familiar empresarial, ya que dicho conocimiento permitirá desarrollar una estructura que las ayudará a proyectarse hacia el futuro y disminuir aquellos acontecimientos que podrían afectar el normal desarrollo de sus negocios.

Frente a esta realidad proponemos la Teoría de la Evolución Organizacional, que permite entender el normal desarrollo que debería tener la estructura de gobierno y gestión de una familia empresarial, la cual está en estrecha relación con el nivel de complejidad en cada una de sus etapas de crecimiento¹¹, tal y como se puede apreciar en el gráfico 1.7:

11 Resulta oportuno señalar que esta teoría recoge una realidad que se presenta en la mayoría de los casos, de ningún modo propone que estos son los únicos tipos de estructura organizacional que debe tener una empresa, ya que, como sabemos, la misma debe estar en estrecha relación con la estrategia de la empresa.

Gráfico 1.7 Teoría de la Evolución Organizacional

Elaboración propia

Esta teoría nos dice que, a mayor complejidad de la empresa y de la familia, se requerirá una estructura organizacional más desarrollada. En una primera etapa, el emprendedor¹² lidera su empresa mediante una estructura operativa, en la cual los colaboradores y el líder realizan todo tipo de funciones de acuerdo con las necesidades de la empresa y conforme se vayan presentando. También llamada estructura simple se caracteriza por tener «un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización plana; por lo general tienen (...), un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones» (Robbins 1999: 488).

12 A quien consideramos fundador y, por lo tanto, integrante de la primera generación de la familia empresarial.

Esta realidad es natural y normal en una empresa que inicia operaciones y su nivel de complejidad, tanto familiar como empresarial, es simple. Justamente, esta sencillez es una de sus fortalezas ya que es rápida, flexible, de bajo costo y con claridad en la asignación de responsabilidades; a pesar de ello, cuando la empresa va creciendo, este tipo de estructura resulta cada vez más inadecuada, ya que se da una sobrecarga de información en el nivel superior y la toma de decisiones se vuelve lenta¹³.

Por esa razón, al seguir creciendo el negocio y aumentar su nivel de complejidad, surgen las dos primeras necesidades organizacionales de todo empresario: delegación y especialización, por lo lo cual el emprendedor iniciará un proceso natural de delegar funciones en terceras personas. En este punto se comienzan a originar los problemas de una empresa, ya que este proceso de delegación y especialización se realiza de manera desordenada e informal. Por lo general, las funciones son delegadas en personas sin las competencias ni conocimientos técnicos que permitan un desempeño óptimo.

No obstante, un porcentaje de empresas sigue creciendo y se mantiene en el mercado, logrando pasar a un segundo estamento que, como consecuencia del proceso anterior, desarrolla una estructura funcional, en el cual el emprendedor comienza a cumplir funciones propias de un gerente general y los colaboradores a ejercer tareas de gerentes o jefes de primera línea. Como mencionan Huamán y Ríos en su libro «Metodologías para implantar la estrategia»:

«Esta forma representa las funciones típicas y generales de cualquier organización en una clara y objetiva división del trabajo. Las funciones generales en cualquier organización son compras, ventas, producción o fabricación, servicios generales, finanzas, contabilidad, recursos humanos, marketing, informática y sistemas, entre otras. La organización puede estar en el sector industrial, comercial o en el de servicios» (Huamán y Ríos 2014: 200).

13 Cfr. Robbins 1999: 488.

En esta segunda etapa de desarrollo organizacional la gran mayoría de las empresas no desarrolla una estructura adecuada a su realidad, ya que, debido a que estas no realizan un análisis apropiado de su cadena de valor¹⁴, no estructuran la organización de la empresa a la medida de su estrategia ni de las actividades principales que componen el funcionamiento de su negocio. Es aquí donde el empresario debería aplicar otro principio básico organizacional: integración por naturaleza, el cual nos dice que las áreas de una empresa deben organizarse integrando las actividades vinculadas o relacionadas, proceso que crea sinergias para alcanzar mayor eficiencia y eficacia en dichas actividades.

Sin embargo, la realidad nos dice que, a pesar de esta falta de profesionalización en el nivel de gestión de las empresas, un porcentaje de estas sigue creciendo, teniendo la necesidad de desarrollar una estructura de gobierno, en la que, como consecuencia de haber delegado en terceras personas, el líder siente la necesidad de dirección y control, más aún cuando en la mayoría de los casos estas empresas no han definido una estructura organizacional adecuada a su cadena de valor y han delegado las responsabilidades en personas que no tienen las competencias requeridas para desempeñarse de manera óptima.

Cabe señalar que, si bien en este estamento resulta necesario que la empresa se estructure en este modelo organizacional, casi ninguna de estas empresas lo hace y solamente aquellas que logran implementar dicho cambio han conseguido convertirse en grandes empresas e inclusive en grupos empresariales. Estos últimos, debido a su crecimiento y diversificación en diferentes sectores económicos, tienen la necesidad de aplicar el principio de integración por sinergias mediante una estructura *holding*, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia y eficacia en sus unidades operativas, así como una mejor dirección y control de las mismas¹⁵.

14 Modelo propuesto por Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva.

15 La estructura holding no será materia de desarrollo del presente libro.

Caso: organización que se adecúa a la realidad de la familia

Es el caso de una empresa familiar con la que trabajamos y donde, en primer lugar, la estructura organizacional no reflejaba la necesidad del negocio sino la realidad de la familia. Eran tres hermanos que se habían repartido tres gerencias: general, comercial y de administración; no obstante, era necesario tener una gerencia adicional, la logística, ya que se trataba de un negocio de comercialización de productos importados, en el cual la logística de entrada —compras—, la logística interna —almacén— y la logística de salida —distribución— eran actividades importantes para el giro del negocio (ver gráfico 1.8).

Gráfico 1.8 Falta de respeto a la integración por naturaleza y especialización

Elaboración propia

En este caso en particular, además de lo señalado líneas antes y como se puede apreciar en el gráfico 1.8, el gerente general (hermano mayor) había concentrado todas las funciones relacionadas con los temas económicos: finanzas, almacén, compras, contabilidad, debido, básicamente, a un rasgo cultural caracterizado por el controlismo y originado principalmente por la desconfianza de sentir que si él no controlaba de esa forma la economía de la empresa se perdería dinero. Incluso, su actuar interfería y no respetaba los procesos en la gerencia de administración liderada por otro de los hermanos.

Como se puede apreciar, en primer lugar, no se respetaron los principios de delegación y especialización, ya que se delegaron las funciones principales de la empresa en los hermanos, quienes, al menos en su mayoría de los casos, no tenían las competencias para ocupar dichos cargos. En segundo lugar, al no respetarse el principio de integración por naturaleza, la creación de las áreas de la empresa no reflejaba las principales actividades que formaban parte de la cadena de valor del negocio y particularmente el área logística.

Esta realidad hace que se produzcan dos problemas: el centralismo y la dispersión funcional, lo que hace que el funcionamiento de la organización se torne menos eficiente y efectivo en el desarrollo de sus actividades por la concentración de funciones en una sola persona. Frente a esta problemática se recomendó lo siguiente: las funciones de naturaleza administrativa y financiera deberían integrarse en una gran área de administración y finanzas en tanto que las funciones de naturaleza logística deberían integrarse en una gran área de logística integral, tal como se puede apreciar en el gráfico 1.9.

Gráfico 1.9 Estructuración que repeta los principios de integración por naturaleza y especialización

Elaboración propia

En resumen, para que los negocios de toda familia empresaria alcancen un funcionamiento óptimo debe preocuparse por desarrollar una estructura organizacional adecuada en sus tres niveles:

- **Nivel directivo**, que corresponde a la cima de la pirámide organizacional y que ejerce funciones de dirección y control.
- **Nivel funcional**, que corresponde a las gerencias o jefaturas de primera línea y que ejercen funciones encaminadas a implementar las directrices definidas en el nivel estratégico, mediante el planeamiento de objetivos, acciones y metas.
- **Nivel operativo**, que corresponde al personal que colabora en las áreas de la empresa y que ejecutan las tareas diarias que permitirán lograr el cumplimiento del planeamiento (ver gráfico 1.10).

Gráfico 1.10 Pirámide organizacional

Elaboración propia

Como se puede apreciar del gráfico anterior, los niveles funcional y operativo son parte del sistema de gestión, y el nivel directivo del sistema de gobierno. Es importante resaltar que nuestra experiencia nos ha demostrado que no se puede trabajar en la definición de la estructura de gobierno sin antes identificar la problemática y/o los desafíos de la familia empresaria, es decir, sin comprender al grupo humano que conduce el negocio familiar, ya que lo importante en este tema, en primer lugar, no es la empresa en sí misma, sino la forma en que la familia influye en el gobierno y la gestión de los negocios.

1.3 Integración teórica

Si relacionamos nuestras dos teorías, Teoría de la Dinámica de la Familia Empresaria y Teoría de la Evolución Organizacional, podemos señalar que los elementos esenciales de una familia empresaria definen su nivel de complejidad, así como el grado de desarrollo de la estructura organizacional que requiere en cada uno de los estamentos de su evolución organizacional, tal y como lo podemos apreciar en el gráfico 1.11.

Gráfico 1.11 Integración de ambas teorías

Elaboración propia

En este sentido, al converger los elementos que conforman ambos sistemas, familia y empresa, surgen las problemáticas que se encuadran en cualquiera de los tres elementos esenciales: visión, liderazgo y/o cultura familiar, ya que como lo señalamos al principio de este capítulo estos elementos definen el nivel de profesionalización de una

familia empresaria en las diferentes generaciones de su historia empresarial. Entonces, podemos concluir que no existe problema de una empresa familiar que no se clasifique o encaje en cualquiera de dichos elementos esenciales. Para graficar de mejor manera lo señalado al finalizar el presente capítulo, resolveremos el caso: «En el Nombre de la Familia» aplicando los elementos esenciales que sustentan la Teoría de la Dinámica de la Familia Empresaria.

No podemos terminar este capítulo sin mencionar que cualquier otro concepto de administración será de difícil implementación en una empresa familiar si antes sus integrantes no trabajan para alinear la visión, consensuar y potenciar el liderazgo y regular su cultura familiar. Una empresa puede haber trabajado en un proceso de planeamiento estratégico y haber definido su estrategia correctamente, pero, al momento de ejecutarla, qué pasaría si existieran conflictos personales entre los integrantes de la familia que trajesen como consecuencia que dos áreas importantes de la empresa no puedan trabajar en equipo para el logro de los objetivos. Qué pasaría si el padre, que es el gerente general, no respetase las jerarquías organizacionales y la línea de mando, y da directrices directamente a los vendedores, pasando por alto al hijo, que es gerente comercial de la empresa.

Definitivamente, en ambos casos la ejecución de esa estrategia estaría condenada al fracaso y no por un tema empresarial, sino por no haber trabajado previamente en consensuar el liderazgo personal, en el primer caso, y en el segundo, por no haber regulado un rasgo cultural negativo —el no respetar jerarquías— que afecta la gestión del negocio, específicamente en el área comercial.

Por tal motivo, resulta vital comprender la realidad de la familia empresaria a la luz de sus tres elementos esenciales: visión, liderazgo y cultura, ya que, a través de estos elementos, se podrán encontrar soluciones a problemas endémicos que, de no hacerlo oportunamente, dichos problemas impedirán diseñar cambios organizacionales necesarios o formular estrategias innovadoras, dado que al estar presentes imposibilitarán el funcionamiento efectivo de la organización y/o la ejecución exitosa de cualquier estrategia.

En los siguientes capítulos se explicarán con mayor detalle cada una de las claves de éxito que las familias empresarias deben alcanzar para lograr la tan ansiada proyección transgeneracional.

Para poder revisar todo el contenido de esta edición,
visite nuestra **tienda virtual**.