



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad de Negocios

Área Académica de Administración

**LINEAMIENTOS PARA EL TRASPASO DEL BASTÓN
DE MANDO GENERACIONAL**

EN LAS EMPRESAS:

IMAX INT'L S.A.C.

PISAPIG S S.A.

SERVICIOS TRACKLESS LEON S.A.C.

LAS VEGAS DE HUARI S.A.C.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar al Título de Licenciado en Administración

Presentado por los Bachilleres

Alanya Ilasaca, Anita

Benites Crispín, Sheila

Mamani Manchego, Miriam

Asesor: Prof. Vásquez Osorio, Alfonso

Lima, Noviembre de 2016.

Resumen

En el Perú, alrededor del 80% de las empresas son familiares y generan el 40% del PBI (BID, 2013). De este conjunto de empresas familiares, dos de cada tres no cuentan con un esquema de sucesión generacional, siendo menos de la mitad de empresas a nivel nacional las que cuentan con un esquema de sucesión para manejar las posiciones de altos cargos. Además, cabe resaltar que, solo un 15% de estas empresas han desarrollado dicha sucesión bajo un esquema consolidado. (PricewaterhouseCoopers, 2014).

Es por ello que, debido a la escasa cantidad de empresas familiares que trascienden a una segunda o tercera generación se considera importante realizar una investigación con la finalidad de analizar cómo las empresas familiares podrían aplicar los conceptos de gobierno corporativo en la gestión de su organización y en la toma de decisiones. Además, cómo se ejecuta la planeación de un protocolo familiar para proceder al traspaso del bastón de mando a la siguiente generación teniendo un marco que les permita mantener los lineamientos que los accionistas y familiares consideren necesarios para el crecimiento de valor de la empresa. Para esto, se analizarán los hallazgos de las entrevistas realizadas a una muestra de cuatro empresas de diversos rubros, las que se encuentran entre la primera y la transición hacia la segunda generación. Este análisis toma en referencia los hallazgos encontrados en la gestión del fundador para lograr la posición actual de la empresa, así como su proyección mediante los planes de sucesión, comunicación y legalización considerando el consentimiento de los miembros de la familia. Por otro lado, se obtuvo información qué se consideraría más relevante para que el protocolo familiar cobre mayor valor e importancia en el control y manejo de la empresa.

Palabras claves: Bastón de mando, sucesión generacional, empresa familiar.

Abstract

In Peru, around 80% of the Companies correspond to “family formed business” and generate about 40% of GDP (BID in 2013). Two out of three do not have a generational succession scheme, with less than half of companies at the national level having a succession scheme to handle senior positions. In addition, it should be noted that only 15% of these companies have developed this succession under a consolidated scheme. (PricewaterhouseCoopers, 2014).

Is the reason, due to the small number of family companies that transcend a second or third generation, it consider important to carry out an investigation in order to analyze how family companies could apply the concepts of corporate governance in the management of their organization and in decision making. As well as how they execute the planning of a family protocol to proceed with the delegation of power and responsibilities upon next generation by a formal documented procedure that allows them to maintain the guidelines in order to assure the development of the Company. In order to do that, it is going to review and consolidated all relevant findings of the interviews conducted by a sample of four Companies from different sectors that actually are being directed by their first and second generation managers. This analysis takes into account the findings found in the founder's management to achieve the current position of the company, as well as the future of the company through succession, communication and legalization plans considering the consent of the family entity. Finally inquire about other significant aspects that might be important in order to assure that the succession plan would become a useful tool for the control and management of the Companies.

Key words: Staff of command, generational succession, family business.

ÍNDICE

Capítulo I: Marco Teórico.....	3
1.1 Empresas	3
1.1.1 Definición de empresa.....	3
1.1.2 Gobierno Corporativo	4
1.1.3 Empresa familiar	5
1.2. La problemática de la sucesión	6
1.2.1. Propietarios de la empresa.....	6
1.2.2. ¿Preparado para entregar la empresa a nuevas manos?.....	8
1.2.3. Traspaso de mando: Factores a evaluar.....	9
1.3. Protocolo familiar.....	11
1.3.1. Importancia de un protocolo	11
1.3.2. Impacto del protocolo familiar.....	12
Capitulo II: Plan de investigación	13
2.1. El problema	13
2.2. Hipótesis.....	14
2.3. Objetivos	14
2.3.1 Objetivo General:	14
2.3.2 Objetivos específicos.....	15
Capítulo III: Metodología.....	16
Capítulo IV: Desarrollo	18
4.1. Análisis de las entrevistas	23
4.1.1 Protocolo familiar.....	23
4.1.2 Sucesión familiar.....	25
4.1.3 Preparación del sucesor de la empresa familiar	27
4.1.4 Procedimiento de evaluación de un candidato a un puesto de confianza.....	29
4.1.5 Compensaciones y remuneraciones de los miembros de la familia	31
4.1.6 Aprobación de decisiones importantes.....	32
4.1.7 Planes de retiro del fundador.....	32
Capítulo V: Análisis.....	35

Conclusiones 38
Recomendaciones..... 39

Introducción

¿Cómo se forma un negocio para que mantenga un espíritu próspero y emprendedor en forma permanente? La respuesta es con años de arduo trabajo y un fuerte sentido de pertenencia. En la economía mundial, es indudable la importancia de las empresas familiares, pues representan más de dos tercios del total de las compañías, además, estas empresas son también la principal fuente generadora de empleo. Tener una empresa familiar es integrar las relaciones familiares en un negocio, lo cual resulta muy complicado y es la razón principal del fracaso de muchas empresas, ya que, por un lado, una empresa necesita de estrategias basadas en resultados y una familia se orienta en relaciones personales. En la actualidad, las grandes empresas familiares son las que han logrado un equilibrio entre ambas.

En el transcurso de vida de una empresa familiar se presentan varias interrogantes, entre ellas, quizás, como uno de los asuntos más críticos e importantes es el del traspaso del poder como sucesión, cuando el dueño de la empresa decide o tiene que dejar de formar parte de ella. En el Perú sólo alrededor del 30% de las empresas familiares pasa a una segunda generación y tan sólo el 5% a una tercera (BID, 2014), estas son unas cifras preocupantes en relación a la cantidad de empresas familiares que existen en un nuestro país ya que las empresas que no pasan a una segunda o tercera generación no es precisamente debido a la gestión de la misma, sino debido a problemas familiares reflejados en la administración del negocio.

Muchos de los problemas que se generan a nivel familiar y empresarial podrían evitarse con un compromiso redactado por los miembros de la familia empresaria con la finalidad de alcanzar un parámetro de éxito combinando rentabilidad y armonía familiar. Este compromiso debería contener las reglas de juego acordadas para que todos los miembros sepan “jugar” y participar en las decisiones de la empresa de tal forma que se incremente el patrimonio de la empresa y pueda ser transferido a la siguiente generación.

Es por ello que, el presente trabajo de investigación denominado: “Lineamientos del traspaso del bastón de mando generacional”, es una propuesta de los lineamientos necesarios para crear un protocolo familiar, que de apoyarse en él, ayudará a definir los criterios que deben seguirse para regular las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar con la finalidad de que una no interfiera con la otra y de esta forma reducir los conflictos en aras de un mejor desarrollo de ambas organizaciones.

Para efectos y análisis se ha considerado una muestra representativa de cuatro empresas familiares, siendo las siguientes:

Razón social	Nombre comercial	RUC	Giro del negocio
IMAX INT'L S.A.C.	ZIYAZ	20518903960	Fabricación e importación de muebles
PISAPIG'S S.A.	PISAPIG	20100311331	Productos e insumos para la actividad agropecuaria, pesquera e industrial
SERVICIOS TRACKLESS LEON S.A.C.	SERVITRAL	20504608191	Alquiler y arrendamiento de maquinaria
LAS VEGAS DE HUARI S.A.C.	LAS VEGAS DE HUARI	20530926673	Tragamonedas y casinos

La presente tesis está dividida en 5 capítulos en donde se desarrolla (I) el marco teórico en donde se presentan las definiciones conceptuales y bases teóricas relacionadas con el problema de investigación, (II) el problema de investigación, hipótesis y objetivos generales y específicos, (III) la metodología empleada, en la cual se menciona el tipo y el diseño de investigación realizada, la muestra empleada, los métodos y técnicas de los instrumentos de investigación, (IV) desarrollo y análisis de los resultados identificando e interpretando los hallazgos encontrados y (V) como resultado de la investigación se presenta la propuesta de los lineamientos para la creación de un protocolo familiar y recomendaciones.

Capítulo I: Marco Teórico

En este primer capítulo se presenta tres herramientas para el desarrollo de la investigación, 1.1 Conceptualización de la empresa y de la empresa familiar, 1.2 Análisis de la problemática de la sucesión y 1.3 Desarrollo del protocolo familiar definiendo conceptos claves y bases teóricas.

1.1 Empresas

1.1.1 Definición de empresa

Una empresa es una entidad conformada por personas en la que el capital de trabajo y la dirección trabajan en conjunto realizando actividades para satisfacer las necesidades de la sociedad con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Para desempeñarse en la economía, una empresa debe fijar una visión, misión, estrategias y objetivos. Para que una empresa logre sus objetivos necesita de capital, trabajo y recursos materiales, pues con ellos debe desarrollar las actividades necesarias para brindar bienes o servicios y atender las necesidades de los clientes.

La empresa es el pilar fundamental de la actividad económica, tanto en el Perú como a nivel mundial existen diversos sectores empresariales en los que se desarrolla una empresa, por ejemplo, minería, transporte, pesquero, industrial, manufactura, entre otros. Así mismo, las empresas en el país, se encuentran reguladas por diversos órganos como la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Superintendencia de Mercado y Valores (SMV), Bolsa de Valores de Lima, entre otros.

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP 2016) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) afirma que en el primer cuatrimestre del año 2016, el PBI del país creció en 2.4%, respecto al cierre del año 2015, el 83.3% de este crecimiento fue el aporte del sector servicios, enfocado principalmente por los rubros de transportes y comunicaciones, actividades inmobiliarias, educación y servicios financieros, entre otros.

En segundo y tercer lugar el aporte al PBI fue de los sectores minería y comercio respectivamente.

Al ser una empresa un ente importante para la economía, cuenta con diversos grupos de interés, tales como: (1) accionistas, ya que ellos son los principales interesados en que la empresa genere beneficios o utilidades, (2) clientes, pues ellos son los que requieren los productos o servicios que brinda la empresa, (3) empleados, trabajadores que forman parte del capital de trabajo a cambio de un salario o beneficio, (4) competidores, interesados en sobresalir considerando las fortalezas y debilidades de la empresa, (5) entes reguladores, que verifican que una empresa esté operando limpiamente, (6) Proveedores, interesados en atender la demanda de insumos de la empresa, (7) comunidades y vecinos, asociaciones empresariales y analistas financieros, (8) público en general, considerando a los grupos de presión líderes de opinión y ONG's y (9) medios, periodistas y medios de comunicación en general que informen a la sociedad sobre asuntos de la empresa.

1.1.2 Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se define al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. El código de buen gobierno corporativo se encuentra dividido en tres poderes: Accionistas, Directorio y Alta Administración.

Un buen Gobierno Corporativo incentiva a proteger los intereses de la compañía y por ende de los accionistas, además ayuda a la creación de valor y al uso eficiente de los recursos, brindando en todo momento transparencia en la información.

Cada vez más, los inversionistas consideran de mayor importancia en una empresa la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo, ya que es un elemento clave para preservar el valor real de sus inversiones enfocándose en el largo plazo, con la finalidad de hacer frente a las controversias que se puedan generar entre las personas que administran las empresas y los accionistas. Además de la existencia de prácticas de un buen gobierno corporativo, debe existir una adecuada supervisión que garantice la protección de los intereses de los inversionistas, aspectos sobre los cuales la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), concentra su accionar.

La adopción de prácticas de buen gobierno corporativo genera un clima de respeto a los derechos de los inversionistas y accionistas, además de ello, ayuda a generar confianza en el mercado, lo que produce un impacto positivo en cuanto al valor y a la competitividad; por otro lado, un buen gobierno corporativo trae consigo una mejor administración de los riesgos bajo altos estándares, facilita el acceso al mercado de capitales e incide en la reducción del costo de capital. Así mismo, el generar confianza en el mercado facilita un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo; entre otras ventajas.

El Código de Buen Gobierno Corporativo tiene como objetivo acrecentar una verdadera cultura en el Perú que mejore la percepción de las sociedades anónimas por parte de los inversionistas, promueva el desarrollo empresarial y contribuya a la generación de valor en la economía peruana, presentando una estructura que busque adecuarse a las necesidades y características propias del mercado, en particular, de las sociedades peruanas.

Cabe resaltar que, el Código de Buen Gobierno Corporativo, emitido en el 2013, para las Sociedades Peruanas se divide en cinco pilares (i) Derechos de los accionistas; (ii) Junta General de Accionistas; (iii) El Directorio y la Alta Gerencia; (iv) Riesgos y cumplimiento; y (v) Transparencia de la Información. Así mismo, es importante que una empresa cuente con todos estos pilares para que la implementación sea completa, eficaz y duradera.

1.1.3 Empresa familiar

Descritos los conceptos de la empresa en general y del gobierno corporativo, se puede comprender así la definición de la empresa familiar: una organización con fines lucrativos a cambio de brindar un producto o servicio a la sociedad o a un segmento determinado, pero donde el mando y control de ésta es dada por personas relacionadas por un vínculo de parentesco. Asimismo, este vínculo existente entre dos o más personas puede darse por consanguinidad o afinidad, habiendo así dos tipos de parentesco: el parentesco consanguíneo y el parentesco por afinidad, también llamado parentesco “político” (Pizarro, Garrido y Córdova, 2006).

Por otro lado, para ahondar más en la definición y comprender este tipo de sociedad se debe entender el concepto de familia y parentesco, debido a que esta relación genera en el largo plazo los principales beneficios, así como problemas en una empresa familiar. Por ello,

entender cuál es el grado de consanguinidad con los parientes permitiría reconocer los derechos y deberes que existirían para con los parientes al crear una empresa familiar.

La familia es un grupo de personas conformadas por vínculos de parentesco, siendo la responsabilidad principal la protección y el cuidado de quienes la conforman, esto se entiende desde el sustento económico, la educación hasta la orientación emocional a través de la enseñanza de valores y cultura, bajo la cual se rija cada núcleo familiar en la sociedad. Cabe indicar que de acuerdo al Decreto Ley 1990 el Instituto de la Familia se forja sin necesidad de haber un matrimonio de por medio para el caso de hijos fuera de una sociedad conyugal.

El parentesco se determinaría de acuerdo a la proximidad que existe entre las personas unidas por vínculos de parentesco, habiendo así grados rectos y colaterales¹, siendo para efectos legales, el parentesco consanguíneo hasta el cuarto grado entre familiares y entendiéndose por el parentesco por afinidad el que se da entre cónyuges (Pizarro et al., 2006). Se considera que la empresa familiar surge de la participación de sus miembros en el patrimonio de la empresa, entendiéndose como en el capital social de la empresa, lo que permite que los constituyentes de la familia tengan derechos sobre esta, respecto a la participación de las acciones, el control político y económico de la empresa. Todo ello, con el fin de generar ingresos que cubran las expectativas lucrativas por las que nace la empresa con el fin de dar un soporte económico a sus miembros, que luego con el largo plazo tiene un papel de mayor relevancia en la sociedad, respecto al empleo, la economía y otros factores.

1.2. La problemática de la sucesión

1.2.1. Propietarios de la empresa

Para poder explicar la problemática de la sucesión de las empresas familiares, se debe recalcar la importancia de la primera generación de la empresa familiar, donde generalmente la cabeza de la familia o un miembro de ella deciden emprender un negocio con el fin de obtener un sustento económico. Luego, al crecer la empresa familiar, el dueño idealmente debería

¹ Pizarro, Garrido y Córdova (2006). *Manual de buen gobierno para empresas familiares*. Lima, Perú: Procapitales (Anexo 2)

planificar acciones a futuro con el fin de que el negocio pueda seguir operando cuando este decida dejar a cargo a las siguientes generaciones.

Sin embargo, en el Perú, el Banco Interamericano de Desarrollo en el 2014, indica que sólo el 30% de las empresas familiares pasa a una segunda generación y apenas el 5% a la tercera generación. Ello, porque no se hicieron planes antes de suceder la empresa o no se contaban con mecanismos para mitigar problemas familiares a futuro, puesto que solo el 27% de las empresas (en el caso de Perú) se preocupan por realizar un protocolo familiar, donde se plasmen los acuerdos entre familiares - socios actuales o futuros con la finalidad de regular y gestionar controles en la organización que le den sostenibilidad en el tiempo (PwC, 2012) En el caso de la mayoría de empresas familiares, donde no se establecen las reglas del juego en la familia; por lo general, es el primogénito o el hijo de mayor capacidad en conocimientos empresariales quien toma el mando de la empresa. Ello se da sin una previa evaluación sobre sí el sucesor cumple con el perfil idóneo para sostener el crecimiento de la empresa al no contar con un gobierno corporativo y un protocolo familiar que permitan salvaguardar los intereses de los *stakeholders*².

En relación con lo anterior, la ventaja competitiva de la empresa familiar se perdería, ya que se necesitará que el fundador sea consciente de su retiro y que tendrá que delegar sus actividades a un sucesor competente, quien debería proteger los intereses de la empresa y los de su familia al establecer un contrato entre ambos entes que garantice el buen funcionamiento de la empresa.

² Stakeholder: término utilizado en el libro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (Pitman, 1984), para referirse a quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa.

1.2.2. ¿Preparado para entregar la empresa a nuevas manos?

Muchas de las empresas familiares presentan un conflicto tanto de sucesión como estructuralmente en la determinación de cuanto poder empresarial puede tener cada miembro de la familia en la empresa.

Las empresas familiares cuentan con un fundador o varios fundadores, quienes son los que constituyen la empresa desde un inicio y quienes ven por el desarrollo de la misma, para poder llegar a un desarrollo y presencia en el mercado.

Son ellos quienes cuentan con la experiencia necesaria para poder sacar adelante sus propios intereses en tiempo de crisis, sin embargo, ¿Están ellos, preparados o motivados para dejar la empresa a los sucesores? ¿Todos cuentan con un plan de sucesión? Estas preguntas son muchas veces lo que impide el crecimiento de las empresas familiares, ya que no cuentan con un plan de sucesión o porque los intereses de los sucesores y de los líderes de las empresas son distintos y en algunos casos está en confrontación.

Las empresas familiares, presentan retos para afrontar y que son difíciles de superarlos si no se tiene una estructura de procesos establecida. Entre los más importantes se puede destacar la capacidad que se tenga de diferenciar la relación laboral con la familiar, ya que prima mucho la convivencia dentro y fuera de la empresa como primera imagen, siendo este factor el primordial para determinar cuanta confianza tiene el dueño de dejar la empresa en manos de la siguiente generación.

Así mismo, mantener las mejores relaciones entre la segunda generación y las siguientes, se torna más complicado y de difícil decisión para el dueño ya que son ellos quienes muestran intereses diferentes unos de otros, ello ocasiona que a la cabeza de la empresa le cueste el traspaso del poder a sus sucesores.

Por último, esta situación se ve más afectada si no se ha planificado la sucesión y la repartición de acciones bajo un parámetro equitativo para los interesados o sucesores, siendo este uno de los principales motivos por los que el dueño quiere seguir en la empresa sin determinar quién merece más o menos acciones. Entonces, ¿los dueños están preparados para dejar la empresa? ¿las empresas familiares están preparadas para ser lideradas por la segunda generación o por la tercera generación?

1.2.3. Traspaso de mando: Factores a evaluar

Para la mayoría de los dueños de las empresas familiares es difícil separarse de la empresa por la que se esforzó tanto, a base de trabajo duro y sacrificios. Son dos casos los que se presentan cuando llega el momento de dejar de laborar en la empresa, cuando el fundador está preparado para dejar la empresa y tiene un plan de sucesión o cuando el fundador no está preparado o no ha encontrado un sucesor que considera ideal para él. Muchas veces, la creación de un plan de sucesión es un factor clave para que la empresa siga operando; sin embargo, esto se dificulta debido a la resistencia del fundador por perder el control de la empresa o considerar que sin él no va a funcionar de la misma forma que lo ha venido haciendo.

A continuación, se presentan algunas situaciones en la que el fundador no está totalmente preparado para dejar la empresa y ocasiona resistencia a la sucesión:

- “Mientras siga vivo”: La sucesión se da solamente cuando el fundador fallece, pues tiene el pensamiento que absolutamente nadie podrá manejar la empresa como lo hace él.
- “Con miras a volver”: En general, planifica su sucesión, sin embargo, siempre está pendiente de lo que sucede en la empresa y ante cualquier dificultad que se presente él retornará para solucionar el problema, pues entiende que él es el único capaz de solucionar todos los problemas.
- “No hay candidato ideal”: El fundador, con la excusa de no encontrar a alguien calificado para manejar su empresa, posterga la sucesión el mayor tiempo posible.

Generalmente, se cree que el candidato más preparado para tomar el mando de una empresa es el que tiene más estudios; sin embargo, esta no es la única característica que debe tener el sucesor, ya que también debe tener la misma visión, misión, valores y aptitudes necesarias para hacer crecer la empresa. Es importante que el sucesor cuente con todas estas cualidades ya que las necesidades de hoy no son las mismas que las necesidades del mañana y las empresas de hoy en día necesitan líderes adaptables al cambio.

En el caso de que el fundador esté preparado para dejar la empresa, estas preguntas se considerarían: ¿a quién entrego mi empresa? ¿es importante que la empresa quede en poder de la familia? ¿podría aceptar nuevos inversionistas? ¿vendo la empresa? ¿la cierro? ¿cómo transferir la empresa a mis hijos? ¿serán los mejores candidatos para llevar la empresa al éxito? ¿Subsistirá la empresa? Estas son algunas de las muchas interrogantes que un fundador se hace al momento de evaluar la transferencia de la empresa a sus hijos, ya que por lo general es la primera opción. Según las estadísticas, la mayoría de las empresas familiares no duran más de tres generaciones, pues los fundadores son los que trabajan arduamente con el espíritu emprendedor que los caracteriza; es difícil encontrar a un sucesor que se haga cargo de la empresa y continúe hacia el éxito empresarial, ya que el espíritu emprendedor va decayendo generación tras generación, ya que los últimos sólo cosechan el fruto del esfuerzo de la primera y segunda generación.

Por otro lado, cuando hay base potencial en algún miembro de la familia que esté interesado en el negocio, el fundador puede optar por un plan entrenamiento a largo plazo contando con un programa de varias etapas mensurables para que en un futuro dicha persona se pueda encargar de la empresa familiar.

Otra opción que consideran los fundadores para otorgar el bastón de mando es dejársela a un tercero, esto sucede cuando los fundadores concluyen que ninguno de sus hijos está en condiciones para dirigir la empresa y por lo tanto decide preparar a profesionales no familiares para dirigirla. Así mismo se deben fijar objetivos alcanzables para que en un futuro este se encuentre preparado para tomar el mando.

Una tercera opción, la más drástica y quizás la más difícil que considera un fundador al momento de su retiro es el de la opción de venta de la empresa familiar; sin embargo, debe tener en cuenta ciertos puntos, ¿existe un posible comprador en el mercado para la empresa que pueda pagar un precio satisfactorio? ¿vender la empresa significa un fracaso para los dueños? ¿qué es lo que necesita la empresa para seguir operando? La venta de una empresa se puede deber a varios factores, necesidad de inyección de capital, falta de interés de los familiares, evitar conflictos familiares en un futuro, entre otros. Además de ello, también se encuentran los aspectos psicológicos como dejar de conservar la identidad de la empresa y la pérdida de la misión de vida, pues es difícil desaparecer el sentido de pertenencia, ya que en ella se encuentra reflejado todo el sacrificio de años de juventud.

1.3. Protocolo familiar

1.3.1. Importancia de un protocolo

En principio, es importante tener la definición de protocolo familiar.

“Protocolo Familiar se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno y garantizando el mantenimiento de las coordenadas básicas particulares de la empresa”³

El pacto familiar que regula el negocio jurídico, contempla un régimen de conducta que vela por las relaciones entre la familia y la empresa, así como la continuidad del negocio, desarrollo empresarial, sucesión de la empresa, etc.

Las empresas familiares determinan en el protocolo los propósitos de la empresa, definición de visión, misión y valores de la empresa, siendo ello muy importante ya que transmite seguridad y horizonte para los colaboradores. Así mismo, tener un protocolo familiar dentro de la empresa genera la percepción de tener todo bajo control y no de ser una empresa “improvisada”, sino una empresa bien estructurada en el mercado.

Un protocolo familiar, si bien es cierto da una buena imagen interna y externa, dentro del clima laboral es positivo, ya que todos saben la estructura de trabajo que se quiere, conocen a sus jefes, sus funciones y su perspectiva de largo plazo.

Un protocolo familiar, como bien se ha mencionado es un documento jurídico, que debe contener cláusulas generales para preservar la tranquilidad y armonía entre los miembros de la familia en la empresa.

A continuación se presentan las cláusulas mínimas con las que debería contar un protocolo familiar: (i) Las normas de conducta y la forma en la que se resolverán los posibles conflictos de intereses de la familia, (ii) la creación de la asamblea familiar y consejo de familia, programando reuniones obligatorias a las que deban asistir todos los miembros participantes, (iii) creación de una Junta General y del Consejo de Administración de tal forma que la

³Ministerio de Economía Industrial y Competitividad – Visitado Domino 09 de octubre de 2016 - <http://www.ipyme.org/>

gestión de la empresa y la toma de decisiones pueda ser separada, (iv) planeamiento de la sucesión, que como se ha visto es el principal conflicto en la empresa, (v) las políticas de contratación del personal de la empresa y (vi) las políticas de remuneración y dividendos. Así mismo, debería contar también con una cláusula de procedimientos a seguir en caso se requiera modificar o agregar un concepto al protocolo familiar.

1.3.2. Impacto del protocolo familiar

El protocolo familiar puede crear, en un inicio, recelo por el proceso legal, ya que es el compromiso de cada familiar por cumplir las reglas del juego frente a diversas situaciones favorables o no que puede atravesar la empresa y la familia en un futuro. De esta manera, se busca prever estos acontecimientos y tener procedimientos establecidos que le permitan a la familia saber cómo actuar. Desde este punto de vista, el impacto causado por el protocolo es sumamente positivo, tanto el corto como en el largo plazo, puesto que en este documento no sólo se dan las normas, sino que también transmite la cultura y valores de la empresa, la cual debería basarse principalmente en la unidad y confianza de la familia (Gallo, 2011). Es así que la familia puede tener la seguridad de que, ante algún problema, la unidad de sus integrantes no se fragmentará, pues el protocolo sería el mecanismo de control más útil para las siguientes generaciones para que el negocio pueda mantenerse en el tiempo o acabar en buenos términos según lo decidan sus integrantes. Por otro lado, para cada grupo de interés, como son los empleados, clientes, proveedores, entre otros, se tendría una respuesta rápida frente a los requerimientos del mercado, tomando decisiones que se encuentren en el marco de protocolo, siendo imparciales y bajo criterios establecidos que permitan el bienestar para la mayoría de los grupos de interés, inhibiendo así las decisiones subjetivas o de carga emotiva que puedan generar nuevos conflictos. En suma, se considera que el protocolo familiar proporciona el marco regulatorio para que la empresa familiar pueda subsistir generación tras generación, ya que esta se da en buenos términos y condiciones acordados por sus integrantes; por consiguiente, el protocolo familiar en particular, debe adaptarse para cada tipo de familia y negocio, según la cultura familiar.

Capítulo II: Plan de investigación

Las autoras analizan el conocimiento, importancia y ejecución de los empresarios sobre los lineamientos que deben regir en un protocolo familiar y la práctica del gobierno corporativo en las empresas familiares y como los lazos de parentesco han influenciado sobre dichas prácticas durante el transcurso del inicio de sus operaciones hasta la actualidad. Para esto, se considera en la investigación cómo las empresas familiares han desarrollado dichas prácticas a lo largo del mando de la primera generación y cómo se hizo el traspaso del bastón de mando al sucesor o cómo han ideado que sería esta transferencia de poder en la empresa familiar. Además, el análisis propuesto permitirá analizar si dichas prácticas han sido tomadas a partir de los lineamientos de la empresa familiar o si los vínculos de parentesco han influido en las decisiones del negocio, lo cual contribuirá a obtener como resultado cuales serían los puntos de mayor relevancia a tomar en cuenta en el protocolo familiar para que así la empresa familiar perdure para las próximas generaciones y así no afecte a los grupos de interés alrededor de ella.

2.1. El problema

Si bien las empresas familiares nacen a partir del emprendimiento de un miembro de la familia con el fin de sustentarse económicamente a sí mismo y/o a la familia, este emprendimiento empieza a crecer y consecuentemente a ello, el siguiente paso a una pequeña o mediana empresa, donde los miembros idóneos de la familia empiezan a participar de las áreas funcionales de esta, con el fin de obtener un empleo y aportar con sus conocimientos y actitudes al valor de la empresa. Sin embargo, la tendencia en la práctica se suele dar por el nepotismo del dueño o creador del negocio debido a que se prioriza más el vínculo de parentesco que las capacidades o preparación profesional que se necesitarían para el desempeño de los puestos, lo cual ocasiona que el posible sucesor no posea la preparación correcta. Adicionalmente, se generan problemas en los cargos de mayor responsabilidad, ya que las personas que los ocupan no serían las más competentes, lo cual daría cabida a la falta de credibilidad en aquellos puestos, sumado a la desmotivación y falta de rendimiento del capital humano de la organización, además que en caso se de el retiro o despido de un familiar

por las razones anteriores se forjarían problemas dentro del ámbito familiar (Pizarro et al., 2006).

Por otro lado, se tendrían los problemas de la misma familia, como desconfianza o falta de unión entre los miembros y la sucesión no resuelta o no comunicada por el mismo dueño. Por ello, lo que se plantea como solución para proteger el patrimonio generado por los fundadores son los lineamientos para realizar un protocolo familiar, en el cual se establezca el proceso de sucesión planificado y la práctica del gobierno corporativo, junto con un plan de familia donde se busque la vocación e interés por dirigir y trabajar el negocio familiar. Ello se trabajaría con la finalidad de evitar que los conflictos internos en la familia no trasciendan a la empresa familiar distorsionando la dirección, organización y planeación estratégica de esta, a fin de que ambas entidades, la familia y la empresa, puedan desempeñarse en el mercado con los parámetros que acuerden los miembros de la familia para la sucesión generacional. Ante este panorama, el problema de investigación se basa en la siguiente interrogante ¿La sucesión familiar bien realizada garantiza la continuidad y desarrollo de la empresa familiar en el largo plazo?

2.2. Hipótesis

El protocolo familiar y el gobierno corporativo son las bases principales para que el traspaso del bastón de mando en las empresas familiares refuerce las fortalezas y controlen los riesgos, reforzando las relaciones con los grupos de interés de la empresa y esta continúe su vida en el largo plazo generando valor y beneficio empresarial.

2.3. Objetivos

2.3.1 Objetivo General:

Proponer los lineamientos para establecer un protocolo familiar que ayude a definir y resolver las cuestiones identificadas en las distintas situaciones de las empresas entrevistadas.

2.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la cantidad de empresas familiares que cuentan con un protocolo familiar definido y si aplican los mecanismos de un gobierno corporativo.
- Analizar los principales conflictos familiares o sus causas dentro de la empresa familiar.
- Indagar como se realizó el traspaso a la segunda generación
- Conocer cuáles son los motivos/factores por los cuales el dueño dejaría de laborar en la empresa familiar
- Indagar sobre los planes que posee el fundador de la empresa familiar al término de su mandato
- Determinar qué tan importante es la gestión de talento humano para la contratación de personas en la empresa familiar o si depende más del lazo de consanguinidad
- Indagar si los posibles sucesores han tenido capacitaciones o han realizado una línea de carrera en la empresa familiar con la finalidad de tener cualificaciones para el cargo y si ello esta comunicado a la familia
- Analizar el mecanismo de la toma de decisiones entre los accionistas de la empresa familiar
- Indagar sobre el proceso de renovación, retiro o salida de un familiar involucrado en algún puesto de la empresa
- Conocer si las prácticas y/o costumbres familiares son trasladadas a la empresa, además si ello ha repercutido en la cultura y clima organizacional

Capítulo III: Metodología

No existen muchos estudios acerca de las empresas familiares del Perú, es por ello que la problemática de la sucesión y el protocolo familiar no han sido objetos de estudios profundos en nuestro país. Considerando esta premisa, se ha establecido la aplicación de un análisis cualitativo aplicando un enfoque exploratorio, para ello se ha empleado el método de “entrevistas” a actores relevantes en el campo de estudio, ya que se busca explorar, describir y analizar las características de nuestros objetos de estudio. Los hallazgos encontrados serán analizados de tal forma que puedan responder a nuestro problema de investigación. El objetivo de esta investigación es contribuir con estándares y lineamientos para aminorar y/o evitar conflictos entre la familia empresaria y la empresa familiar. La estrategia de la investigación se desarrolló con el apoyo de entrevistas a profundidad las cuales fueron clave para entender la situación familiar que traspasan las empresas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

La metodología de investigación aplicada se desarrolla mediante un enfoque cualitativo, el cual se adapta de forma óptima al presente caso de estudio, así mismo este enfoque fue recomendado por investigadores con conocimientos en la materia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006; Salomón, 2006).

Al ser una investigación de carácter cualitativo se busca realizar exploraciones exhaustivas respondiendo de esta forma, en secuencia lógica, a nuestra problemática. Para nuestro problema de investigación denominado ¿La sucesión familiar bien realizada garantiza la continuidad y desarrollo de la empresa familiar en el largo plazo? se ha realizado entrevistas a profundidad a actores relevantes en empresas familiares constituidas legalmente en el Perú. Para ello, se ha determinado una muestra en base al cumplimiento de los siguientes parámetros: deben cumplir con ser una empresa familiar y tener una antigüedad mayor a 10 años, independientemente del nivel de ganancias o utilidades que estas posean.

Las características de una empresa familiar fueron definidas en el marco teórico del presente trabajo, así mismo, el límite de años se definió con el objetivo de ubicar empresas que se encuentren en la segunda generación o que tengan una planeación respecto a la sucesión. Para

elegir a las empresas, objetos de muestra, se ha abarcado empresas familiares de diversos rubros, ya que se considera que el rubro es indistinto para el tema que se pretende desarrollar.

El número de empresas seleccionadas fueron cuatro, dos empresas medianas y dos empresas pequeñas, a fin de realizar comparaciones y analizar patrones de coincidencia que permitan dar respuesta a nuestro problema de investigación. Así mismo, las personas que se ha escogido para entrevistar son los dueños de la empresa y/o familiares de primer grado que tengan un conocimiento amplio respecto a las decisiones de sucesión empresarial. Los empresarios elegidos para aplicar las entrevistas a profundidad son los accionistas de Servicios Trackless Leon S.A.C. (Servitral), Pisa Pig's S.A. (Pisapig), Imax Int'L S.A.C. (Ziyaz), Las Vegas de Huari S.A.C. Cabe resaltar que en ninguno de los casos solicitaron anonimato u omisión de algún tipo de información; sin embargo, se comunicó a los entrevistados que se utilizaría la información brindada estrictamente para fines académicos.

La recolección de datos en base a entrevistas a profundidad resulta adecuada para la investigación, ya que permite que las respuestas puedan ser abiertas y flexibles, sin parámetros que las limiten, además, permite generar preguntas adicionales encaminadas a desarrollar la línea de conversación. Se considera que las entrevistas fueron realizadas de manera objetiva y en un ambiente de franqueza por parte de los entrevistados, pues las preguntas base realizadas (ver anexo 1) fueron utilizadas como guía con la finalidad de obtener respuesta a nuestro problema de investigación. En la investigación se aplicó un análisis cualitativo, en el cual se obtienen datos por medio de entrevistas sobre experiencias pasadas, aspectos de la vida real, y predicciones (Ruiz, 2003).

Capítulo IV: Desarrollo

Las empresas familiares cuentan con muchos factores en común y generalmente suelen tener dificultades similares para su manejo y gestión para lograr su perpetuidad. Ello lo podemos afirmar, ya que en las entrevistas realizadas a las cuatro empresas familiares se encontró que los conflictos surgen a partir de no establecer una normativa clara entre el ente familiar y empresarial, que permita priorizar los objetivos empresariales, como el valor y crecimiento de la empresa a través del gobierno corporativo y a su vez mantener a la familia unida en base al consenso de los acuerdos dados en un protocolo familiar. Por ello, es de suma importancia su correcta realización al considerar todas las discrepancias y lineamientos que podrían acontecer en un futuro, con la finalidad de utilizar el protocolo familiar como instrumento para prevenir los problemas que se hallaron en las entrevistas. Es así que se ha realizado las siguientes conclusiones y/o apreciaciones para generar los lineamientos necesarios para las empresas familiares analizadas. A continuación, se ha generado un conjunto de preguntas en bloques que abarcarían los hallazgos generados en las entrevistas, en donde se resaltan las preocupaciones y principales problemas que existirían a futuro en las empresas familiares, con la finalidad de que ello quede resaltado en el protocolo y proteja al ente familiar y empresarial. Los bloques serían los siguientes:

Situación actual de la empresa familiar

- Se presentaron un conjunto de cuestiones que es necesario definir para que el sucesor posea el escenario real donde gestionar sus futuras estrategias y decisiones para el crecimiento y éxito de la empresa.
- ¿Las estrategias genéricas, competitivas y funcionales de la empresa familiar se encuentran claras y/o interiorizadas para la familia, la junta de accionistas, gerentes y capital humano en general?
- ¿Cómo se está tratando la relación entre proveedores, clientes, empleados y demás grupos de interés (*stakeholders*)?

- ¿Se está reinvertiendo en acciones para el crecimiento de la empresa, sea en infraestructura, capacitación del capital humano u otros?
- ¿La rentabilidad de la empresa es suficiente para mantener a la familia en el futuro?
- ¿La empresa está siendo eficiente en el manejo de los recursos?
- ¿Hay medios o procesos predeterminados para la resolución de conflictos?, en caso de no existir ¿Se propondría intervención de un coaching, terapeuta familiar, métodos de habla y escucha, o cual otro se tendría en cuenta?
- ¿La empresa es atractiva para el crecimiento profesional de los empleados no miembros de la familia?
- ¿La visión de los negocios y la de la familia están alineados?

Situación del fundador

Este cuestionario se basa en cómo el fundador ha ido manejando y/o liderando los entes de la familia y empresa, la planificación del retiro y su posición en la empresa tras la sucesión.

- ¿El fundador ha inculcado a los miembros de la familia el compromiso con los lineamientos de la empresa y la sucesión?
- ¿Se comparte información financiera y los objetivos de corto y largo plazo del negocio con los miembros de la familia a través de una Junta General de Accionistas familiares?
- ¿Se practica el gobierno corporativo?
- ¿Se realizan Juntas Generales para la toma de decisiones con un directorio activo?
- ¿Hay miembros externos en la malla accionaria? ¿El fundador ha considerado como accionistas a personas fuera de la familia?
- ¿El fundador traslada los problemas de la empresa familiar al ente familiar?
- ¿Las costumbres que practica la familia se han trasladado a la empresa en su cultura organizacional?
- ¿Cómo controla el fundador a sus familiares que laboran en la empresa en la relación jefe-empleado?

- ¿El fundador posee un fondo de ahorros para asegurar su retiro?
- ¿El fundador está dispuesto a perder el control y delegar las actividades de la empresa a la siguiente generación?
- ¿El fundador estaría de acuerdo en ser el presidente del directorio de la empresa o un asesor interno?

El papel de la familia en la empresa familiar

Se contempla el desarrollo profesional de los familiares mediante el proceso de entrada al negocio y también la salida, en caso de no cumplir con el estándar esperado del cargo. Luego, las medidas que se toman para los familiares que no desean laborar en la empresa y a quienes se considerarían para la malla accionaria. Además, el cómo se maneja la comunicación familiar frente a la problemática de la empresa.

- ¿Los familiares conocen los acuerdos familiares sobre el empleo y proceso de línea de carrera de la empresa?
- ¿La familia está de acuerdo en que exista un proceso de evaluación para el ingreso de los familiares a la empresa?
- ¿Se conoce cuál es el perfil y cualificaciones para ser parte de la empresa, según el área, funciones y/o puesto de confianza?
- ¿La familia está de acuerdo en que los miembros que incorporen la empresa sean capacitados constantemente con el fin de prepararse para generar valor a la empresa?
- ¿Se les ofrece a los miembros calificados de la familia un puesto para iniciar una línea de carrera en la empresa?
- ¿La familia está de acuerdo en que las remuneraciones sean acordes al mercado?
- ¿Existe un sistema de control para la evaluación del rendimiento del capital humano? ¿este sistema incluye a los familiares que laboran en la empresa?
- ¿Existe un proceso de retiro de puesto para los miembros de la familia?
- ¿Cómo se realiza el pago de dividendos/utilidades/bonos para los accionistas y/o familiares?

- ¿Existen familiares que no estén interesados en el negocio? ¿se les considera en la malla accionaria? ¿esta malla accionaria está condicionada al interés del negocio o al vínculo de parentesco?
- ¿Está permitido que los conyugues de los hijos o nietos puedan permanecer a la malla accionaria o pueden laborar en la empresa? ¿se tendría alguna restricción en el protocolo familiar?
- ¿Se tienen reuniones de familia regularmente?
- ¿Cómo se protege a la familia de la intrusión de los problemas de la empresa?, es decir, ¿ambos entes se entienden por separado respecto a problemas de agencia?
- ¿La familia ha conversado y aprobado el perfil del sucesor?
- ¿La familia es consciente del significado de la historia empresarial, como misión de vida del fundador?
- ¿En caso de existir hijos fuera del núcleo familiar ellos formarían parte de la empresa familiar?

Preparación del sucesor o sucesores

En este se analiza a través de preguntas el perfil ideal que debe cumplir el sucesor y la experiencia que necesita para ocupar el cargo.

- ¿La siguiente generación tiene una visión futura y compartida por el fundador y la familia que soporte su compromiso con la empresa? De no ser así, ¿se ha considerado a la tercera generación como posible sucesor?
- ¿En base a qué condiciones se establecen los requisitos para ser el sucesor?
- ¿Los estudios del sucesor se han ido alineados a las necesidades de la empresa?
- ¿El sucesor posee interés en adquirir experiencia externa con el fin de aplicarla en el crecimiento de la empresa familiar?
- ¿El sucesor posee el interés y motivación por trabajar y desarrollarse en la empresa desde antes de laborar en ella?

- ¿El interés del sucesor se determina por su desempeño, metas, indicadores, estudios, capacitaciones o sentido de pertenencia?
- ¿El sucesor se ha capacitado en el rubro de la empresa familiar?
- ¿El sucesor percibe crecimiento profesional y personal en la empresa?
- ¿Se está transmitiendo la historia, valores y visión de la empresa familiar al sucesor?

Percepción de la familia ante el posible sucesor

Se considera cómo la familia juzga la protección del patrimonio de la empresa familiar en manos del sucesor, ya que este tendrá el mando del negocio y en conjunto la economía familiar.

- ¿Cómo conocer la posición de la familia ante el posible sucesor?
- ¿Cómo evaluará la familia el desempeño del siguiente sucesor? ¿Qué indicadores predominarán?
- Tras la elección del sucesor, ¿se percibe que es el ideal? y de no ser así ¿de qué manera la familia le otorga la retroalimentación necesaria para que este pueda desempeñar a cabalidad con el cargo?
- ¿La familia percibe que el sucesor está motivado y cuenta con la capacidad para suplir al fundador y así aumentar el valor de la empresa?
- ¿Se percibe que el sucesor pueda ser el líder de la familia y empresa?
- ¿Se percibe que el sucesor valore la idea de que la familia posea un negocio propio?
- ¿Hay un sucesor por el lado emocional de los padres o parientes?

Luego de tener el esquema de preguntas dadas a partir de los hallazgos en las entrevistas se mostrará el análisis realizado para llegar a ello:

4.1. Análisis de las entrevistas

4.1.1 Protocolo familiar

Un protocolo familiar es un compromiso redactado por los miembros de la familia empresaria. En la actualidad, contar con un protocolo familiar puede ser un factor de diferencia y considerado como una ventaja competitiva dentro del rubro en el que se desarrollen dichas empresas, sin embargo, muchas de ellas no cuentan con un protocolo familiar a pesar de saber lo importante que puede ser la estructuración y documentación de muchos procesos difíciles para la empresa, sobre todo para la sucesión.

4.1.1.1. Importancia

Las empresas familiares entrevistadas coinciden en conocer la importancia del protocolo familiar, ya que al regular todos los procesos, los problemas familiares serían dejados de lado para cumplir un buen rol profesional y siguiendo las pautas acordadas en el protocolo. Así mismo, es de conocimiento de los fundadores que en el caso de que sus hijos o sucesores contraigan matrimonio, ello tendría que estar estipulado en cómo sería la estructura y el porcentaje de participación accionaria, tanto para el sucesor y como para el cónyuge, en caso de establecer un protocolo donde se le permita a los conyugues de los accionistas familiares poder tener acciones.

4.1.1.2. Consideraciones

El protocolo familiar, según lo señalado anteriormente, debería contar con las especificaciones mínimas, como la sucesión de nuevas generaciones, sistema remunerativo de los familiares, procedimiento de contratación, retiros, entre otros. A pesar que las empresas en cuestión no cuentan con un protocolo familiar, si tienen en claro el posible contenido que va acorde a sus necesidades, una de estas es la especificación de las funciones de acuerdo al cargo y responsabilidad que posea cada miembro de la familia, así como los indicadores y limitaciones, pues ello ofrecería el soporte necesario para establecer los límites permitidos de un empleado familiar en el trato y comunicación hacia un jefe, gerente o puesto de mayor rango, sin que estos excedan del poder que consideren poseer como integrante de la familia. Otro factor, es considerar en qué situación debe de realizarse una comunicación familiar y en

qué casos una comunicación laboral, cabe señalar que, en toda empresa, la comunicación interna apoya al buen desarrollo de los procesos y en la productividad del capital humano. Dicha comunicación debe darse dentro de la empresa y/o en un almuerzo corporativo, pues de tocarse temas laborales en eventos netamente familiares se presta a que la toma de decisiones sea informal, según aseguran las empresas entrevistadas.

4.1.1.3. Cumplimiento

Un protocolo familiar es una herramienta que contiene una serie de lineamientos para que los conflictos entre los miembros de la familia no afecten a la empresa familiar, los entrevistados son conscientes de que este documento es importante para mantener la armonía y buen clima laboral en la empresa. No obstante, no es suficiente contar con un protocolo familiar si este no se cumple en su totalidad. Para asegurar el cumplimiento del protocolo familiar este no solo debe permanecer en ideas o estar plasmado en un documento, sino que debe ser legalizado ante un notario público, de tal forma que todos los miembros de la familia se vean obligados a cumplir con los lineamientos. Para que un protocolo familiar sea legalizado debe ser inscrito y firmado por un notario público colegiado ejerciendo su función como tal. Cabe resaltar que la legalización de un protocolo familiar no es obligatoria; sin embargo, es un mecanismo eficaz para asegurar el cumplimiento de este entre los miembros de la familia.

4.1.1.4. Modificación

El establecer un protocolo familiar con lineamientos establecidos no quiere decir que será para siempre o que no podrá ser modificado, ya que con el día a día se pueden generar temas de importancia cuyo tratamiento no se encuentre plasmado en el protocolo familiar. Al entrevistar a los propietarios de las empresas objeto de estudio todas consideraron que para modificar el protocolo familiar es importante que sea notificado a todos los miembros de la familia y reestablecer o agregar las nuevas condiciones para que puedan ser aprobadas por todos y comenzar ser cumplidas. Algunos puntos por los que un protocolo familiar podría verse modificado son: la incorporación de un miembro de la familia, modificar la distribución de la política de dividendos, consideraciones de entrenamiento de un familiar, cambios en el entorno, cambios en la situación patrimonial de la empresa familiar, entre otros.

En cuanto a la modificación del protocolo familiar, si este se encuentra legalizado, no es necesario redactar uno nuevo, sino, informar al notario público colegiado para que pueda agregar una adenda como modificación de alguna cláusula. Cabe resaltar que los dueños de las empresas entrevistadas, al no contar con un protocolo familiar legalizado, no tienen conocimiento acerca del requisito que se debe cumplir para modificarlo.

4.1.2 Sucesión familiar

Uno de los términos básicos con los que debe contar un protocolo familiar es la sucesión familiar, ya que es, quizás, el conflicto de mayor envergadura de una empresa familiar. Los fundadores de las empresas familiares suelen tener ideas de lo que se trata una sucesión familiar, más no están representadas en un documento. Una sucesión puede realizarse entre generaciones o puede incluir a un externo de la familia, sin embargo, para objeto de nuestro estudio es importante saber qué es lo que los propietarios de las empresas entienden como proceso de sucesión familiar. Al entrevistar a los propietarios de las empresas nos brindaron diversos conceptos tales como: “es la preparación y conocimiento de las funciones que realiza la empresa sumando la aptitud y la actitud de los familiares” dijo el propietario de Pisapig; “es el proceso en el que se van rigiendo las bases para examinar a la persona idónea para administrar el negocio familiar” dijo el propietario de Ziyaz, “son las etapas que se deben seguir para llevar a cabo el proceso de sucesión” dijo el propietario de Servitral; es planificar la existencia de la empresa a lo largo del tiempo para que pueda ser convertida en una marca” dijo el propietario de Las Vegas Huari.

Una sucesión familiar es el proceso por el que pasa una empresa familiar con la finalidad de designar al futuro líder de la empresa. Una sucesión familiar no es simple, pues debe considerarse a los posibles candidatos idóneos para ocupar el futuro puesto vacante, en base a criterios objetivos que generen beneficios en un largo plazo.

4.1.1.5. Planificación

Actualmente, muchas de las empresas familiares en el Perú no cuentan con un proceso de sucesión planificado. Sin embargo, al indagar sobre el tema, ello resulta sumamente

importante para establecer las reglas claras en los predecesores y mantener el debido control en la empresa. Asimismo, el plan de sucesión no es un plan que las empresas consideren en el corto plazo, ya que si bien los propietarios cuentan con ideas de una posible sucesión no las tienen comunicadas a cabalidad y tampoco cuentan con las bases de planes de acción. Entre la planificación de sucesión de los agentes entrevistados en encuentran:

- Para el caso de la empresa familiar Ziyaz, el actual gerente general, Miguel Marisca, cree conveniente, en el corto plazo, establecer un proceso de sucesión, legalizarlo y aplicarlo en caso pasara algún evento inesperado en la familia, dicha idea ha sido uno de sus planes iniciales al ingresar a la empresa familiar. La sucesión familiar en esta empresa se daría, según lo que dispongan los padres en aprobación de los hijos; tal como se dio en la elección del gerente general actual, Miguel Marisca.
- En el caso de la empresa familiar Servitral, el fundador tenía pensado realizar el proceso de sucesión debido a que ya tenía planes de retirarse de la empresa, sin embargo, atravesó dificultades económicas, motivo por el cual dejó de seguir dicho plan. El plan de dejar la empresa es distribuir el accionariado en partes iguales para sus seis hijos y dejar en la gerencia general a su hijo mayor.
- En el caso de la empresa familiar Las Vegas de Huari, el propietario no cuenta con un proceso de sucesión planificado, sin embargo, su primera opción sería el de dejar las acciones de la empresa a su hija mayor.
- El propietario de Pisapig nos comentó que no tienen planificado un proceso de sucesión familiar, pero esperaría que sus hijos sean los que tomen posesión de la empresa involucrándose con un auditor externo que los supervise y aporte con ideas y/o estrategias.

Como se puede observar, no todas las empresas cuentan con un plan de sucesión y las que lo hacen lo tienen solamente en forma de ideas, más no está estipulado en un documento válido que asegure el cumplimiento de estas.

Generalmente, el plan de sucesión en una empresa familiar suele consistir en que los hijos, en primera instancia, tomen el mando del negocio, con el fin de que el patrimonio que dejen los padres quede en manos de la familia generación tras generación. Cabe mencionar que, dejar la

empresa en manos de los hijos puede no ser la mejor opción, principalmente por el poco interés y la falta necesidad del logro que podrían mostrar, aunque esto no se presenta en todos los casos.

4.1.2.1 Origen de la decisión

El establecer las bases de cómo y quién tomaría el mando de la empresa familiar, por lo habitual, es una decisión propia de quienes iniciaron el negocio, con el fin de salvaguardar el patrimonio familiar. Sin embargo, como se ha podido verificar en las entrevistas, los propietarios no tienen un plan de sucesión estructurado, solo se da en base a ideas, lo cual perjudica a la siguiente generación, ya que no queda claro que sucederá con el futuro de la empresa surgiendo problemas en el transcurso de una sucesión. Los propietarios de empresas que se entrevistaron no planifican la sucesión con tiempo, es decir, saben que es un tema importante pero no lo creen urgente, por lo que este proceso se ha visto aplazado en forma indefinida. Los propietarios consideran que debe haber una persona que los reemplazará en el negocio porque son conscientes del factor del tiempo. El proceso de sucesión ideal debe realizarse antes de que sus hijos empiecen a laborar en la empresa, para así establecer, las funciones, las responsabilidades, los sueldos, entre otras, variables que ocasionan problemas entre las generaciones por la toma de decisiones en la empresa.

4.1.3 Preparación del sucesor de la empresa familiar

La sucesión en una empresa familiar es un tema difícil de tratar, sobre todo si no cuentan con un protocolo familiar que pacte los términos y condiciones de la sucesión, muchos emprendedores que formaron sus empresas familiares desean que sus hijos continúen con su legado, pero también saben que es importante capacitarlos para brindarles un puesto de confianza y que ellos puedan tomar decisiones. Para realizar este análisis se consideró lo que cada una de las empresas entrevistadas comentó:

- Pisapig es una empresa familiar en la que el propietario tiene tres hijos, el propietario ha otorgado a sus dos hijos que trabajan en la empresa puestos de confianza y considera que involucrarlos en la empresa en puestos de gran responsabilidad es la

forma de prepararlos, ya que considera que en la “cancha” es en donde verdaderamente se deben desarrollar.

- El fundador de la empresa Ziyaz, Sr. Sousa, por su lado, no ha capacitado a ninguno de sus hijos para que en un futuro puedan sucederlo como cabeza en la empresa. Sin embargo, si tuviera que considerar el capacitar a alguien sería a sus hijos de apellido Sousa y los hijos de su cónyuge de apellido Marisca, pues busca que al realizar esto, ellos generen un mayor valor a la empresa, cabe resaltar que el gerente general de la empresa Ziyaz considera que son sus hermanos los que en un futuro entrenarán a sus hijos, si así lo desearan.
- En el caso de Servitral, el Sr Francisco León, propietario de la empresa, no ha preparado a sus hijos para que lo sucedan en el momento que él deje de trabajar en ella, sin embargo, tiene dos hijos que se encuentran estudiando en la universidad en carreras afines para en un futuro poder trabajar en la empresa. En el caso de los hijos mayores, que ya laboran ahí, al no haber sido preparados con anterioridad para el puesto, se busca que tengan asesores que los apoyen con la evaluación de la toma de decisiones. El propietario de la empresa considera que, aun teniendo asesores de la mano, los hijos deben buscar especializaciones en su área para desempeñarse de una manera más técnica.
- El propietario de la empresa Las Vegas de Huari pretende que sus hijos entiendan la importancia del puesto y se sientan comprometidos con ello antes de que laboren en la empresa, mientras ello suceda considera que sus hijos tendrán todo el apoyo que necesiten.

En ningún caso de las cuatro empresas sujetas de estudio, el propietario ha preparado a su sucesor, pues se suele elegir al hijo que consideran con mayor preparación para el puesto de mayor responsabilidad en la empresa, independientemente si estos estudios están relacionados o no al negocio de la empresa. Sin embargo, los propietarios saben que es importante un entrenamiento para desarrollar un rol ejecutivo, pero debido a las circunstancias no se ha brindado mayores estudios o especializaciones en el rubro de la empresa familiar al posible sucesor.

4.1.4 Procedimiento de evaluación de un candidato a un puesto de confianza

Algunas de las empresas entrevistadas nos comentan que es importante que en los procesos de contratación se deba considerar a colaboradores externos, pues se debe promover una posición equitativa para familiares y externos. Debido a que la desmotivación de un colaborador que no es familia puede afectar mucho en su producción y labor diaria, además de replicarse en otros o dañar el clima organizacional.

Es muy importante considerar en el protocolo familiar, un proceso de selección y evaluación adecuado y más aún si se trata de un puesto de confianza, pues es vital considerar personas claves para desempeño de las actividades de la empresa. Una de las principales características que debe tener una persona para cubrir un puesto de confianza es el interés y compromiso con los objetivos de la empresa, además contar con el interés de mejorar a través de la capacitación, ya que es necesario que el candidato a elegir idee estrategias que se adapten a los cambios. Y para que dichos cambios sean implementados, el responsable debe contar con conocimientos de mercadotecnia, comercialización, finanzas, conocimientos técnicos y básicos del giro de negocio, para así complementar el interés que puede mostrar a la mejora empresarial. Para este puesto es muy importante que todas las personas vinculadas, jefes familiares y gerente general de la empresa estén de acuerdo y otorguen su aprobación para la ocupación del puesto, ya que trabajarán de la mano junto con nuevos retos.

4.1.4.1. Criterios a considerar para contratar a un empleado en un cargo de confianza

Muchas de las empresas familiares, manejan sus criterios de contratación muy a la ligera sin tener una estructura de puestos establecida como es el caso de las empresas entrevistadas, dicho procedimiento no da lugar a que el gerente esté familiarizado con los criterios que deba considerar para contratar a una persona para un puesto de confianza, ya que mencionan que debe tener una buena personalidad, muy aparte de los estudios necesarios para el puesto. Las empresas consideran que el contratado no necesariamente tiene que ser de la familia, ya que las oportunidades se pueden presentar para el más apto, sin embargo, no existe la confianza de considerar a un externo en la jefatura y que este tome las decisiones.

4.1.4.2. Empleados en puestos de confianza

Para las empresas familiares, es más difícil contar con personas externas a ellas para dirigir puestos de confianza. No obstante, los propietarios saben que es importante que personas con buenos conocimientos estén involucradas en puestos de confianza, sin embargo, esas personas no son, en muchos casos, sus hijos o un familiar directo. Los agentes entrevistados manifestaron que es importante de alguna u otra forma incluir a terceros en puestos de confianza ya que consideran que sus hijos no tienen la capacidad suficiente para desarrollar y llevar a flote solos a la empresa. En el caso de las empresas entrevistadas, se pudo encontrar con: (i) gerentes no preparados para el puesto que ocupan, por lo que requieren incluir a terceros para brindar asesorías y consejos de manejo de la empresa en base a conocimientos técnicos, (ii) preferencias por ya no trabajar con familiares en cargos de confianza, pues no consideran beneficioso que la carga emocional afecte en la toma de decisiones de la empresa, (iii) propietarios a favor de contratar a externos ya que sugieren que podrían dar mejores resultados a la empresa, y (iv) empresas que cuentan ya con un tercero en un puesto de confianza, depositando toda la confianza en ellos e incluso contando con la facultad de tomar decisiones importantes.

4.1.4.3. Reemplazo temporal de un cargo gerencial

Un puesto gerencial es un cargo de confianza, ya que incluye la toma de decisiones importantes para que la empresa siga operando y se desarrolle en un largo plazo. Es complicado para las empresas conseguir el reemplazo de una gerencia que se desempeñe de la forma que se espera, sin embargo, tampoco es real que el cargo de una empresa en algún momento no vaya a necesitar un reemplazo temporal, ya sea por vacaciones, eventos inesperados o temas personales. En una empresa familiar, el reemplazo de un puesto gerencial generalmente es cubierto por otro miembro de la familia, como es el caso de las cuatro empresas entrevistadas.

Los propietarios de las empresas familiares suelen tener claro quién será el encargado de cubrir el puesto en caso se requiera un reemplazo temporal en un puesto de confianza, los criterios que se consideran para evaluar a la persona idónea es la persona con mayor tiempo de permanencia en la empresa, que generalmente ocupa un cargo importante, en otros casos suele ser el gerente general quien reemplaza a los demás, dependiendo del cargo que tenga

cada uno de ellos. La persona que reemplazará en el puesto vacante debe cumplir con características que aseguren la toma de buenas decisiones para la empresa, así mismo debe ser una persona de confianza y competente, es necesario que cumpla con ambas cualidades a la vez, de lo contrario por un error, un mal manejo o malas intenciones la empresa podría verse perjudicada.

4.1.5 Compensaciones y remuneraciones de los miembros de la familia

Un estudio del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) indica que el 40% de las medianas empresas y el 58% de las pequeñas empresas familiares establecen remuneraciones a los familiares, que son superiores a los que oferta el mercado (CCL, 2015).

En un protocolo familiar también se considera la remuneración con la que deben contar los miembros de la familia que trabajan en la empresa, sin embargo, estas a veces suelen tener una distorsión en comparación al salario que recibiría un externo si ocupara el mismo cargo. En una empresa familiar, los sueldos de los familiares dueños de la empresa se encuentran generalmente por encima del mercado, esto conlleva a generar una desigualdad entre trabajadores que pertenecen a la familia y los que no, aun teniendo cargos similares. Esta distinción entre remuneraciones genera desmotivación en algunos trabajadores, ya que consideran que su esfuerzo carece de una remuneración justa y dicha falta de motivación se refleja en el desempeño del trabajador, no siendo esto beneficioso para la empresa. En algunas empresas, como es el caso de las entrevistadas, los salarios se encuentran dentro del rango de mercado, sin embargo, entre ellas existen otros tipos de compensaciones para miembros de la familia, como bonos de productividad debido al compromiso brindado y en base a metas cumplidas. Las empresas de estudio son medianas y pequeñas empresas por lo que sus utilidades no son muy altas, es por ello que las remuneraciones de los miembros de familia en algunas de ellas se han visto afectadas.

Los propietarios de las empresas familiares consideran ciertos criterios, en algunos casos no tangibles, para establecer las remuneraciones de todos sus trabajadores, sin embargo, se considera que cada empresa debe contar con indicadores objetivos y alcanzables de acuerdo al puesto que ocupa cada persona, para de esa forma no generar malestar entre los trabajadores.

4.1.6 Aprobación de decisiones importantes

Las decisiones en las empresas familiares son un tema muy delicado, ya que no siempre existe la confianza en quien la toma y al ser familiar pueden surgir problemas de agencia donde se busca el beneficio propio. Sin embargo, saben que la mejor forma de tomar decisiones es hacerla en conjunto y convocando a una Junta General. Actualmente, ninguna de las empresas entrevistadas ha realizado juntas generales registradas en documentos, pero si tratan de tomar las decisiones en consulta las personas en puesto de confianza o de familiares.

4.1.6.1. Estructura del gobierno corporativo de la empresa familiar

El gobierno corporativo regula el funcionamiento de la toma de decisiones de la empresa familiar a través de los órganos de gobierno en la empresa familiar, los cuales serían (i) la Junta de Accionistas, (ii) Directorio y (iii) el Gerente General. Ello a través de una Junta General, brindaría el soporte a la decisión de considerar quienes conformarían la malla accionaria de la empresa, ya que en esta se determina cuanto es que le corresponde a cada miembro y que tan importante pueda ser la decisión u opinión que tenga sobre las acciones a tomar en la empresa. Normalmente, las acciones están repartidas entre los hijos como es el caso de la empresa entrevistada “Ziyaz” quienes los hijos cuentan con un 60% de participación y en “Las Vegas de Huari” el 40% le pertenece a la hija mayor. Asimismo, regularía la toma de decisiones para el funcionamiento de la empresa.

4.1.7 Planes de retiro del fundador

Respecto a los planes de los actuales propietarios de las empresas entrevistadas, se denota mucho las ganas de seguir emprendiendo pese a ya no estar en la empresa, a su vez de disfrutar más su calidad de vida en compensación a todos los años de trabajo y esfuerzo con el fin de disfrutarlo con su familia. En el caso de Pisapig, Ziyaz y Servitral, los creadores de cada negocio familiar tendrían intenciones de mantenerse, como mentores, consultores o asesores para sus hijos que tomen el mando de la empresa, para así apoyarlos en base a la experiencia que poseen y a su vez emprender otros negocios, como es el caso de Servitral. Por otro lado, Pisapig cuenta con un plan hasta el 2025 donde cimentaría todos los procesos de su empresa y buscaría incrementar el valor de su empresa para así quizá ya no involucrar a sus hijos, sino personal externo, ello solo si se duplicasen las ventas para así permitir invertir en

nuevo capital humano, pero reconoce que se le haría difícil desligarse de su empresa y por ello, tiene un segundo plan en caso sus hijos no tomen la empresa y es venderla, al igual que el actual gerente general de Ziyaz, quien busca en el largo plazo aportar en que el valor de Ziyaz aumente y recibir opciones de compra, ya que él no piensa quedarse perennemente. Por último, en el caso del propietario de las Vegas de Huari, quisiera disfrutar más tiempo con su familia, en especial con su esposa y su menor hija de 4 años, ya que antes le dedico mucho tiempo al trabajo y ello afecto su vida familiar, al igual que el propietario de Pisa pig, quien también le gustaría viajar o disfrutar una mejor calidad de vida al lado de su esposa.

4.1.7.1. Evaluación de la decisión

El haber diseñado el plan de sucesión respaldaría a los fundadores, en que el manejo de la empresa a través del sucesor se dé bajo las normativas establecidas y acordadas por la familia, lo cual disminuiría los problemas familiares futuros y así el fundador pueda estar satisfecho con su retiro, pues la empresa y el patrimonio familiar quedaría en buenas manos. Sin embargo, se puede dar que el proceso del traslado del bastón de mando no sea lo esperado por el fundador, la familia y la empresa. Para lo cual, en el protocolo se debe considerar procedimientos de retroalimentación y reformulación de la sucesión, con el fin de evaluar y controlar como el sucesor dirige la empresa en base a indicadores de rentabilidad, crecimiento en ventas, manejo de recursos, liquidez, endeudamiento, satisfacción de los clientes y empleados, entre otros que confirmen que se está administrando la empresa familiar con la diligencia debida.

Asimismo, en el protocolo se debe considerar bajo qué circunstancias se optaría por la venta de la empresa y la repartición del dinero por la compra.

4.1.7.2. Análisis de consecuencias tras la salida del fundador

Se entiende que, al crear una empresa familiar, quien la ejerce invierte mucho de su tiempo y va ganando experiencia en ello, convirtiendo así el negocio en la misión de vida de cada fundador. Por eso, los fundadores al considerar que consecuencias traería dejar de administrar la empresa, les resulta difícil el renunciar, ya que existe la desconfianza en que el sucesor no cumpla con la responsabilidad debida. Siendo así el caso de Pisapig y las Vegas de Huari, donde sienten que su experiencia y conocimiento del mercado para no dejar pasar oportunidades de negocio, no ha sido transmitida por completo a sus progenitores, temiendo así por el manejo de su empresa y lo que requeriría una supervisión eventual. Sin embargo,

para Servitral ve a su negocio como un medio que le permite tener solvencia económica y bienestar a su familia, pero el propietario no se desvela pensando si esta se fuera a la quiebra por sus hijos, ya que él entiende que este ya sería un problema de ellos. En el caso de Ziyaz, su fundador Francisco Sousa aún sigue asistiendo a la empresa pese a haberle trasladado el mando a su hijo político Miguel Marisca y ello debido a lo que significa la empresa para él. Sin embargo, el escenario también puede ser positivo y generar como consecuencia de la salida del fundador, nuevas estrategias en beneficio de la ventaja competitiva y en las áreas funcionales. Además de una perspectiva distinta que innove en los procesos, en la utilización de recursos y fidelización de los clientes.

Capítulo V: Análisis

Las herramientas de investigación utilizadas para el estudio fueron por medio de la metodología de entrevistas descriptivas, estas fueron realizadas a los cuatro dueños de cuatro empresas familiares y/o familiares de primer grado que tuvieron conocimiento amplio respecto a las decisiones de sucesión empresarial. En base a las respuestas obtenidas se realizó un análisis cualitativo apoyando este estudio en los hallazgos encontrados. Para comenzar con el análisis se debe tener definida la cultura organizacional de la empresa familiar, es decir, diferenciar a la familia de los empresarios que trabajan en una empresa familiar.

De las entrevistas realizadas se dedujo que ninguna de las empresas objeto de estudio cuenta con un protocolo familiar legalizado, sin embargo, todas ellas poseen conocimiento de la importancia de tener uno debido a los conflictos que se presentan y que se podrían presentar entre los familiares que trabajan en la empresa. Así mismo, se consideran criterios mínimos con los que debería contar un protocolo familiar resaltando entre los más importantes el consejo de familia, sucesiones, trato a familiares que trabajan en la empresa, procedimiento de toma de decisiones, retiros, capacitación profesional, entre otros. En general, los agentes entrevistados tienen claro que para que un protocolo familiar sea cumplido y de carácter obligatorio debe ser registrado y legalizado, así mismo si se quiere cambiar algún término de él debería ser informado a todos los miembros de familia que trabajen en la empresa. Los propietarios de las empresas consideran ciertos criterios antes de contratar a un miembro de la familia para un puesto de confianza, sin embargo, de las cuatro empresas entrevistadas no todas consideran como primer requisito los conocimientos técnicos, pues se basan principalmente en lazos familiares, afectivos y compromiso del postulante familiar, a diferencia de contratar a un tercero. Este es un tema muy importante a tener en cuenta ya que no necesariamente el familiar contratado sería el mejor candidato para el puesto que se requiera suplir.

Por otro lado, en ninguna de las empresas objeto de estudio se constituye Junta Directiva o se realizan Juntas Generales en donde se pueda tomar las decisiones importantes para la Compañía, esto quiere decir que, las decisiones tomadas carecen de formalidad y se corre el riesgo de ser modificada al no existir ningún documento de acuerdo formal.

Un tema difícil de tratar es el de incluir a un tercero en un puesto de confianza, entre las empresas objeto de estudio se encontraron diferentes puntos de vista respecto al tema, ya que algunas de ellas están a favor de incluir a un tercero con conocimientos especializados para evitar problemas que se pueda generar entre familiares; y otras, más arraigadas a lo emocional, están en contra de la contratación de un tercero, ya que el concepto de que la empresa pertenezca en su totalidad a la familia y muy importante para ellos en el largo plazo. Además de lo mencionado, también se encontró que para designar al reemplazo temporal de un gerente la persona encargada sería una persona de confianza con un importante grado de decisión.

Muchos dueños de empresas familiares consideran entrenar a familiares que desean formar, en el un futuro ser parte de la empresa. Las empresas entrevistadas, desde su punto de vista, consideran dos tipos de formar a estos posibles postulantes, (i) involucrándolos directamente en la empresa y (ii) brindarles capacitación profesional desde jóvenes con la finalidad de que puedan cubrir un puesto importante. Así mismo, al tratarse la remuneración que los miembros de la familia pudieran tener en la empresa se puede mencionar que, al menos de las entrevistadas, se encuentran acorde al mercado, sin embargo, algunas de ellas también otorgan bonificaciones extra basándose en el compromiso mostrado y las metas alcanzadas.

Como se ha mencionado anteriormente, la sucesión es uno de los puntos más importantes que se debe considerar una empresa familiar, sin embargo, pese a esto, no todos los propietarios de las empresas entrevistadas cuentan con un plan de sucesión, y las que lo hacen tienen como plan ceder la empresa a sus hijos. Cabe resaltar que, aún no se tiene claro el momento apropiado en el que deba ocurrir este traspaso. Adicionalmente, se puede observar que la planificación de sucesión es generalmente decisión del dueño o los dueños, no siendo influenciado por terceros, sin embargo, no siempre el plan de sucesión que se tiene proyectado es el que deja satisfecho al dueño y líder de la empresa, sino es el que se anhela como padre de familia, muchas veces este anhelo no se cumple debido a la falta de compromiso y necesidad de logro del futuro sucesor.

Los propietarios, al haber trabajado arduamente y al haber permanecido un largo tiempo en la empresa no siempre se proyectan planes futuros al llegar el momento de su retiro, incluso algunos de ellos no están preparados para dejar la empresa, pues consideran que siempre serán útiles y necesarios para tomar decisiones o ser un apoyo de consulta para los futuros sucesores, por lo que se hace necesario también proponer un plan de salida para los que

decidan abandonar el bastón de mando. Los resultados obtenidos producto de las entrevistas realizadas son indicadores de la planificación y el comportamiento familiar que existe entre los miembros que laboran en la empresa. El análisis realizado en base a los hallazgos encontrados nos da cabida a proponer los lineamientos de un protocolo familiar estándar, como base para que una empresa familiar pueda implementar el suyo.

Conclusiones

- Luego de analizar los diferentes casos considerados en la muestra empresarial, se concluye que en la mayoría de casos existe una fuerte dependencia de la primera generación, en específico de la persona que creó la empresa, la que intenta seguir al mando de ella así sea de modo externo o indirecto. Ello, debido a que existe un fuerte lazo emocional generado en el transcurso de la vida del creador de la empresa y la empresa misma, ya que ha dedicado mucho de su tiempo y esfuerzo para hacer crecer y mantenerse para conseguir metas en el ámbito financiero y personal.
-
- Los dueños de las empresas familiares no planifican su sucesión generacional en base a políticas sólidas y legalizadas que les brinde la seguridad de que el patrimonio de la familia quede salvaguardado a través del tiempo. Así mismo, las empresas familiares no cuentan con un protocolo familiar legalizado en el que se incluyan normas regulatorias que los miembros de la familia aprueben y deban cumplir, con la finalidad de salvaguardar la empresa familiar de problemas externos a las operaciones de la empresa, es decir, problemas entre los miembros de la familia. También, se ha observado que la cultura organizacional de las empresas familiares se ve afectada por los hábitos y el comportamiento de los miembros de la familia.
- Según lo descrito anteriormente, se puede sustentar que nuestra hipótesis es correcta al afirmar que un protocolo familiar legalizado, adaptado a las necesidades de la familia y a la empresa familiar, puede dar la seguridad de que la empresa siga operando con regularidad, aun si la primera generación deja de estar en el mando en ella, dando el paso a que la siguiente generación implemente nuevas estrategias que permitan el crecimiento de la empresa con la confianza de que se cuidará el patrimonio bajo regulaciones establecidas en acuerdo común de la familia.

Recomendaciones

- Si bien a los propietarios de las empresas familiares les resulta tedioso redactar un protocolo familiar, es posible que ello lo realice un estudio jurídico especializado en sociedades, acordando una reunión en el que el propietario exprese sus ideas y este profesional lo plasme en un documento, de tal forma que facilite la aprobación del documento por parte del propietario al ser leído.
- También es bueno tener un bosquejo de preguntas previas al protocolo con el fin de considerar todo lo relevante que debe abarcar este documento, la que se incorporado en este documento.
- Elaborar un plan de traspaso de bastón de mando, siendo este informado a los familiares, con la finalidad de evitar futuros conflictos entre posibles sucesores, el cual tendría que contener lo siguiente:

Plan de sucesión, con el fin de evitar la tensión entre los candidatos para sucesión familiar, discrepancias entre los familiares y la resistencia del fundador en finalizar sus actividades, como gerente general en la empresa. Se debe realizar un plan de sucesión que abarque lo siguiente:

Perfil y cualificaciones del sucesor

En este se debe considerar que el sucesor interno o externo posea los conocimientos profesionales y técnicos en relación al rubro de la empresa y la iniciativa en capacitarse en ello. Además, sus habilidades blandas, valores y actitudes, respecto al liderazgo en la empresa y familiar. Y sobre qué tan interiorizado está con los objetivos y estrategia de la empresa.

Preparación del sucesor

Los miembros de la familia deben de conocer la historia, valores, objetivos y tradiciones de la empresa familiar, como preparación para laborar a la empresa y ser sucesor en esta. Además, los posibles sucesores tendrían que realizar una línea

de carrera en la empresa y fuera de ella, con el fin de que tengan en cuenta otros panoramas empresariales y puedan trasladar su experiencia a la empresa familiar.

Evaluación y control de la gestión del sucesor

La evaluación se daría en base a indicadores de rentabilidad, cumplimiento de las metas de ventas, rotación del personal, manejo del flujo de dinero, prueba acida, liquidez y en cómo los clientes externos e internos han notado el cambio de administración de la empresa, considerando si este cambio ha sido positivo o negativo para ventaja competitiva.

Salida o cambio de sucesor

En caso el sucesor decida salir voluntariamente ello debe estar descrito en el protocolo, sobre como tendría que dejar la situación de la empresa y el orden que tendría que ofrecer a quien lo reemplace. Por el contrario, cuando la salida sea debido a que la gestión no fue la esperada para el incremento de valor de empresa, esto lo decidiría el directorio a través de una junta general donde participen los accionistas familiares, con la finalidad retroalimentar al sucesor actual y así conocer cuáles fueron sus fortalezas y debilidad en el transcurso de su mandato.

Aplicación del gobierno corporativo, toda empresa familiar tendría que aplicar un gobierno corporativo con la finalidad de brindar confiabilidad a sus proveedores y demás grupos de interés. Siendo lo siguiente lo básico para aplicarlo:

Órgano familiar

En este se deben incluir la Junta de Familia y el Consejo de Familia.

La Junta de Familia especifica toda relación de los familiares fuera del ámbito empresarial, siendo su finalidad la información sobre los intereses de la familia hacia la empresa y en como la familia participa en la gestión de esta. Asimismo, posee como función detectar los problemas futuros.

El Consejo de Familia cumpliría la función de filtrar las decisiones de la familia y tendría que estar integrado por los miembros de la familia que laboren o no en el negocio. Además, este órgano posee la responsabilidad de defender los derechos

de aquellos miembros de la familia que no laboren en la empresa, participar de la revisión y actualización de las cláusulas dadas en el protocolo familiar, y finalmente de transmitir la historia, tradiciones y valores (Ministerio de Industria, turismo y gobierno de España, 2008)

Accionistas

En el caso de los accionistas, uno de los aspectos más importantes a considerar son el régimen matrimonial de los mismos donde se debe incluir el régimen de gananciales de cónyuges, para lo cual tendría que darse la separación de bienes o la capitulación de estos para no considerar las acciones de la empresa familiar en sociedad conyugal. Ello con la finalidad de proteger el patrimonio familiar de parientes políticos.

Directorio

La constitución de un directorio permitiría a la empresa familiar la representación, gestión y administración de los accionistas, velando así por la maximización de valor de la empresa mediante el control a las decisiones tomadas en las juntas generales o para la alta carga gerencial de la misma.

Gerente General

Para el caso del gerente general, se tendría que dar la confianza para regir la empresa familiar, debido a su experiencia y preparación profesional.

Relación laboral, el proceso de selección para el ingreso de familiares y personal externo debe darse de forma imparcial para que así, ambos casos posean las mismas posibilidades de laborar en la empresa familiar, siendo como requisito cumplir con el perfil y cualificación que el puesto requiera. Asimismo, se debe emplear un mismo proceso de evaluación de desempeño en base a los indicadores de cada área y brindar la capacitación necesaria, sin la necesidad de tener como requisito el lazo de consanguinidad. Por otro lado, las compensaciones deben ser acordes al mercado, sean o no familiares. Como último paso, la destitución de

cada puesto se dará por motivos de falta en el cumplimiento y desempeño en las funciones.

Interacción entre la familia y la empresa, la cultura y clima organizacional de la empresa no debería mezclarse con el trato que se da en la familia y tampoco se debe emplear el poder que posee cada accionista familiar para tratar inadecuadamente a un empleado. Ello con el fin de mantener la motivación y productividad de la empresa.

Plan de retiro del fundador, en este punto el fundador debe plantearse cuál sería el momento ideal para salir del negocio. Además, si ello se daría al ocurrir la sucesión y salir de forma gradual, es decir, permanecer aun laborando en la empresa como un asesor o bajo el cargo de Presidente del Directorio, a modo que aún pueda ser partícipe de las decisiones importantes de la empresa, más no de las decisiones del día a día, ya que ello le correspondería al sucesor.

Por otro lado, este retiro podría darse por completo al dejar de laborar en la empresa y participando de esta solo como accionista. Asimismo, en ambos casos se debería contar con un testamento ya redactado con los lineamientos que correspondan a la empresa familiar y contar con un fondo de ahorros propios para no generar gastos a la empresa.

Junto con ello, se debe estipular la condición para la jubilación y salida del fundador o de los miembros de la familia, basándose en los criterios de edad, tiempo laborado, salud, entre otros, como la salida voluntaria.

Sanciones al no cumplir el protocolo familiar, en el protocolo se deben incluir las cláusulas civiles de incumplir el documento, ello según los términos permitidos por la legislación vigente. Siendo estas las posibles sanciones:

Sanciones Morales, donde los miembros que incumplan las cláusulas establecidas en el presente protocolo familiar deberán abstenerse de participar en las decisiones de la empresa. Estableciéndose tres graduaciones para este tipo de sanciones: leves, medias y graves, las que serán ponderadas en cada caso por el Consejo de Familia.

Sanciones monetarias: El Consejo de Familia podría establecer una multa monetaria por el valor de la mitad de un sueldo mensual del gerente general de la empresa, en caso de falta leve, y exceder hasta dos veces el valor de un sueldo de director, calculado al mes inmediato anterior a la comisión de la falta, como falta media. Y si el incumplimiento fuera grave, el accionista familiar perdería, además de lo dispuesto en el párrafo anterior, su derecho al bono anual en caso este existiera.

Sanciones societarias: Quienes incumplan alguna de las cláusulas, no podrían ingresar a la siguiente reunión de Directorio, ni a la siguiente Junta de Accionistas que se celebre (Instituto Argentino de la Empresa Familiar [IAEF], 2012).

Bibliografía

Barbeito, S, Guillèn, E, Martìnes, M, Domìnguez G. (2005). El Criterio de elecci3n del sucesor en las empresas familiares Gallegas.

Barnes, L. Hershon, S. (1976) "Transferring power in the family business". Harvard Business Review.

Cabrera, K (1998): Factores determinantes del 3xito y fracaso del proceso de sucesi3n en la empresa familiar; tesis doctoral; las Palmas de Gran Canaria

Chong, E. (2012) Visi3n y necesidades de las empresas familiares <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>

Chong, E. (2014). Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Per3. Extraído de: <https://www.pwc.pe/es/family-business-survey/assets/fbs.pdf>

Domìnguez P. (20 de setiembre de 2016) C3mo cuidar la salud financiera en una Empresa Familiar Extraído de: Blog Empresa & Familia de: <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/>

Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: BRESCA.

Gallo, M. (1991). Documento de Investigaci3n "Empresa Familiar: directivos que no son miembros de la familia".

Gallo, M., Cappuyns, K. y Estar3 M.J. (1996) "La continuidad de las empresas familiares" La Empresa Familiar- 5 Estudios y Ediciones IESE.

Ministerio de industria, turismo y comercio (2008) "Guía para la pequeña y mediana empresa familiar". España: IPYME

Hernández, R., Fern3ndez, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigaci3n. M3xico D. F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.

La Republica (04 de Julio de 2013) El 90% de las empresas en el Per3 son de tipo familiar. Extraído de: <http://larepublica.pe/04-07-2013/el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar>

Ruiz, J. (2003). Metodología de investigaci3n cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto

Saavedra, H. (10 de junio del 2014) ¿C3mo hacer que la empresa familiar sobreviva al cambio de mando generacional? Extraído de: <http://gestion.pe/empresas/como-hacer-que-empresa-familiar-sobreviva-al-cambio-mando-generacional-2099838>

SMV. Gobierno Corporativo. Extraído de Superintendencia de Mercado de Valores. http://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo.aspx?data=2DDBB5C2CD1060AE030E6D507521DFA95226841C006BE952238AA33F3F6453C1BDF3E8849B

Pizarro, Garrido y Córdova, (2006). Manual de Empresas familiares
Pizarro, Botto y Garrido, Capítulo II: Empresas familiares, pág. 29-32

Referencias

Página Web de –Ziyaz. <http://www.ziyaz.com/>

Página Web de Pisapigs <http://www.pisapigs.com/>

Página Web de Servitral <http://servitral.com/index.html>

ANEXOS

Anexo 1.

ZIYAZ

Razón social: IMAX INT'L S.A.C.

Nombre comercial: ZIYAZ

RUC: 20518903960

Giro del negocio: Fabricación e importación de muebles

Entrevistado: Miguel Gustavo Marisca de Cossio

Cargo: Gerente General

Reseña de la empresa

Nace a partir de que la Sra. de Cossio McMillan y su esposo Francisco Sousa Salazar, querían comprar un nuevo juego de comedor de acero inoxidable para su casa de playa. Este era importado y les dijeron que costaba US\$18 mil. A la vez, tenían que pagar 60% de adelanto sin poder tenerlo y esperar cuatro meses para que lo trajeran, lo cual hubiera significado pasar el verano sin comedor. Así que Francisco decidió hacerlo por su propia cuenta. A sus amigos que iban a la casa de playa les gustó el comedor y lo animaron a hacer otros muebles y es así como empezó a fabricarlos para el mercado de Playa Asia. Empezando el negocio de Ziyaz en diciembre del año 2007

Entrevista

1. ¿La empresa cuenta con un protocolo familiar establecido?

No contamos con un protocolo familiar, pero es un plan que tenemos en el corto plazo, pues veo que hay charlas respecto a ello y mitos sobre que la tercera generación de la familia hace decaer el negocio, lo cual me preocupa ya que eso perjudicaría a la empresa y puede que no vaya en el rumbo que nosotros los hijos queremos.

2. ¿Cree que es importante un protocolo familiar? ¿Por qué?

Sí, estoy a favor de que exista un protocolo familiar en la empresa, pues desde hace dos años que poseo el cargo de gerente general junto a mis dos hermanos, uno en el puesto de gerente administrativo y otro como gerente comercial, siendo los dueños aún mis padres, y si creo que sería positivo tener estos códigos de comportamiento con el fin de llevar al crecimiento de la empresa y una estructura de trabajo.

Sumado a ello, la relación entre mi familia es un poco complicada, ya que no todos somos hermanos consanguíneos, lo que complica mucho la capacidad de decisión y a quien le corresponde la responsabilidad de ciertas actividades y estoy seguro que un protocolo familiar, donde se digan y esclarezcan las funciones de cada uno y el porcentaje de decisión que tiene cada uno, pues ayudaría a que se torne más sencillo. La relación no es mala, pero he sido participe de varios dilemas familiares a no saber hasta donde son los derechos de cada hermano, lo cual nos podría separar en vez de unir con mis hermanos.

3. ¿Con que cree que debería contar como mínimo un protocolo familiar?

Yo creo que debería tocar un punto importante como la comunicación familiar y la del negocio, desde la perspectiva que ambos se den en su momento y en su lugar, es decir, que los temas del negocio no se den cuando la familia se reúna por una ocasión especial o cuando

cenen o almuercen juntos, ya que ello marchita la relación o quiebra el querer reunirse con la familia, pues al tratar temas de negocio en el tiempo libre hace que los familiares que integran el negocio no sientan un respiro o descanso.

Además, también un punto importante es la toma de decisiones, ya que en ocasiones al tomar una decisión importante él debe evaluar entre no perjudicar a la familia y beneficiar a la empresa, habiendo una carga emotiva familiar, lo cual no debería existir, pues se necesita ser imparcial en las decisiones. Ello, él asume que no pasaría, si solo fuera un gerente general externo, ya que sus decisiones serían constantemente lógicas o racionales y sin estar cauteloso al tomar decisiones que afecten a la familia.

También debería contar con los procesos, así como la cultura familiar, la cual se ha trasladado a Ziyaz, ya que se dan permisos para temas familiares sea para los mismos integrantes de la familia o para los empleados, con el compromiso de luego recuperar las horas o realizar los pendientes, ello si indicando vía email los días solicitados. Ya en caso de haber un compromiso muy importante, como un cierra puertas, tales permisos no se dan. Sin embargo, a veces esto se escapa sea en tardanzas o ausentismos y por ello cree que sería importante tenerlo en el protocolo familiar para que existan mecanismos de control con el capital humano.

4. ¿Cuál cree que debería ser el procedimiento para evaluar a un candidato de un puesto de confianza?

Para considerar a alguien en un puesto de confianza se necesitaría la aprobación de mis hermanos y mis padres a modo de votación, brindando así el voto de confianza para el puesto. Y de no ponerse de acuerdo entre los hermanos, los padres tendrían la decisión final.

5. ¿Qué criterios cree que debería considerarse al momento de contratar a alguien para un puesto de confianza?

Los criterios serían básicamente que tenga el perfil idóneo para el puesto, desde la personalidad hasta la experiencia y estudios. Asimismo, no necesariamente tiene que ser un familiar para ser parte de un puesto de confianza, sino que esta persona debería darle la seguridad a la familia de que podría aumentar el valor de las acciones de la empresa, entre otros factores como el crecimiento en el mercado.

En mi caso, fui elegido por la decisión de mis padres, hermanos de sangre y hermanos políticos. Sé que se consideró mi personalidad y el perfil que tengo para fortalecer lazos entre clientes y proveedores. Además, que ya vine laborando en la empresa como gerente comercial y de marketing, lo cual me ayudó a tener un voto adicional de confianza para poder desempeñar tremenda labor.

6. ¿Considera que las decisiones deben ser aprobadas de manera unánime por las juntas generales?

Actualmente no realizamos juntas generales o juntas de directorio. Generalmente estas decisiones lo conversamos cuando acordamos reunirnos en casa de nuestros padres y allí se toma una decisión, luego se procede a firmar un documento que registre lo pactado, puede ser muy informal pero no hemos tenido inconvenientes con ello y es una manera de aprovechar el tiempo si estamos todos juntos.

Sin embargo, la empresa ya ha crecido y estoy de acuerdo con que las juntas generales que den en la oficina o de una manera más formal, ya que deberíamos separar lo familiar de lo profesional.

7. ¿Cómo se constituye la malla accionaria de su empresa? ¿Bajo qué criterios fue determinada?

Actualmente, las acciones se distribuyen en un 40% a nombre de los gerentes familiares y el otro 60% les corresponde a mis padres. El criterio se dio por decisión de mis padres, dueños de la empresa, quienes son libres de disponer de sus acciones. En este caso no influyen familiares como mis tíos, primos, sólo la familia nuclear que formaron los conyugues, mis padres.

8. ¿Ha considerado a un tercero para un puesto de confianza? ¿Por qué? ¿Porque no?

Sí, pues considero ya no trabajar con más familiares en cargos de confianza, es una nueva propuesta que empezaré a realizar, en caso de contratar más personas. Ello, con el fin de tomar decisiones racionales que no impliquen la carga emocional, lo cual puede ocasionar una mala decisión pensando en resultados para la empresa o para nuestra familia.

9. ¿Bajo qué condiciones, requisitos o capacidades se designa al reemplazo temporal de una persona con cargo gerencial?

En estos casos, quien reemplaza a los gerentes de otras áreas, soy yo como gerente general. Sin embargo, cuando soy yo quien decide tomar las vacaciones, no hay nadie quien me reemplace y es por ello que aún tengo pendientes, debido a las responsabilidades del puesto, pero si en caso llegará a pasar que necesitará días fuera de la empresa, quien sería mi reemplazo sería Francisco Sousa, mi padre político, alguno de mis hermanos o alguna persona externa, según lo decidan los dueños, mis padres.

10. ¿Cómo prepararía a los miembros de su familia al querer convertirse en los sucesores y desempeñar los roles tanto de dueño como de ejecutivo?

Aún no realizan capacitaciones y tampoco se preparó a algunos mis hermanos para suceder, como cabeza en la empresa. Debido a que esta empresa nace en el 2007 y recién va por sus 10 años, siendo mis hermanos ya adultos con estudios en lo que gustaban realizar. Obviamente, mis padres fueron quienes invirtieron en los estudios de cada uno de ellos sin imaginar que luego se desempeñarían en la empresa familiar.

Sin embargo, yo, capacitaría primero a mis hermanos para que generen más valor a la empresa y ya después a los demás empleados, pero ello con el tiempo, pues sé que es una inversión que por ahora no puedo desembolsar, pues estamos priorizando en otras estrategias.

Además, yo siga como gerente general, mi visión sería contactarme con aquellas personas más preparadas en el rubro y en las especialidades que necesite para Ziyaz con el fin de aumentar nuestro valor en el mercado.

11. ¿Cómo se aseguraría que los lineamientos del protocolo familiar se estén cumpliendo al 100%?

Legalizarlo y que tenga poder de cohesión, políticas o estatutos de medidas de correctivas con el fin de cumplirlo.

12. ¿Bajo qué criterios considera establecer políticas de compensación y remuneración de los miembros de la familia?

Las políticas de compensación se dan acordes al mercado, pero en caso de entrar en una situación crítica pueden reducirse, tal como paso cuando yo entre como gerente general y ordené la empresa, reduje los sueldos de los gerentes incluyéndome, con el fin de estabilizar nuevamente la empresa, ya que en ocasiones se utilizaba de caja chica.

También por ley, no debe haber diferencias entre un gerente familia y gerente externo.

13. ¿Cuáles cree que deberían ser los procedimientos para modificar el protocolo familiar?

No se cómo serían los procedimientos, pero estos en la parte familiar se decidirían en conjunto en caso de cambiar algo del protocolo a futuro.

14. ¿Para usted, que es un proceso de sucesión familiar en una empresa?

Yo considero que es parte de como regir ante la base de una empresa familiar como esta, ya que as como nosotros que somos varios hermanos y no todos consanguíneos, pues es importante determinar quién sería el siguiente sucesor o que requisitos debe cumplir el nuevo.

15. ¿Tiene un proceso de sucesión planificada ya sea a corto o largo plazo? ¿Cree que es importante planificarla?

No hay ninguna planificación de sucesión por el momento, recién es que se está planteando realizar uno y creo que es importante ya que se tendrían los lineamientos y perfiles para desempeñarse según el puesto que cada familiar tenga.

Actualmente, si pasará algún evento inesperado con las gerencias se vería en ese momento.

16. ¿Cuál considera que es su plan de sucesión?

Este plan de sucesión se daría, según lo que opten mis padres y puede que se elija a uno de mis hermanos. Sin embargo, yo optaría por que la familia fuese parte del directorio y/o accionistas y de tener el capital para invertir en una persona externa, contratar a alguien fuera de la familia que pueda hacer de la empresa un negocio más rentable y así recibir opciones de compra de la empresa.

17. ¿Realizar este plan de sucesión fue una decisión propia?

Si.

18. ¿Teniendo el plan de sucesión planteado, considera que es la mejor opción para su empresa y usted se siente tranquilo con ello?

Si me sentiría tranquilo por el futuro de la empresa y porque las normas ya estarían establecidas para el correcto manejo de la empresa.

19. ¿Cuáles son sus planes tras salir de la empresa?

El plan es seguir haciendo de Ziyaz un negocio rentable, que sea un sustento para la familia y brinde las comodidades a los descendientes de la familia.

A su vez que el crecimiento de la empresa atraiga a inversionistas que quieran comprar la empresa y así recibir la mejor oferta para venderla.

20. ¿Qué consecuencias cree que traería para la empresa al no ser administrada por usted?

Yo creo que igual lo harían bien, me eligieron porque hubo un consenso entre todos, pues yo soy un buen nexo entre las familias, entiéndase por mis hermanos Sousa y Marisca. Y de ser alguno de los hermanos, quizá no haya una armonía total familiar. Por ello, lo más probable sea que mi padre, creador de la empresa, quien tome el mando o elija a alguien para el cargo de gerente general.

Cabe resaltar que quien sigue viniendo a la empresa como un consultor, pese a no estar en planilla es mi padre, ya que le gusta aun participar de las actividades empresa. A diferencia de Miguel (segunda generación), quien ve a la empresa como un medio laboral y a la vez económico, donde si le tiene cariño, pero no es primordial como quizá si lo es para mi padre.

PISAPIG

Razón social : PISAPIG'S S.A.

Nombre comercial : PISAPIG

RUC : 20100311331

Giro del negocio : Productos e insumos para la actividad agropecuaria, pesquera e industrial

Entrevistado : Gustavo Villanueva

Cargo : Gerente General / Fundador

Reseña de la empresa

Pisapig inicia sus operaciones en 1989 bajo el nombre de ISABISA. Luego, en el año 1991, cambia de nombre a PISAPIG, siendo en ese momento los socios un grupo de cuatro amigos técnicos en veterinaria y agronomía. En noviembre del 1993 el sr. Gustavo Villanueva pasa a ser el gerente general de la empresa y uno de los socios se retira. Finalmente, en el año 2002 se retira otro socio, quedando así Jorge Vigil y Gustavo Villanueva.

Es en ese momento, donde deciden que la empresa podría ser familiar, dando así la oportunidad laboral a sus respectivos familiares, tanto de Vigil y Villanueva, comenzando así a laborar Carolina Villanueva quien actualmente se encarga del área administrativa y finanzas de PISAPIG.

Cabe resaltar que ambos socios tenían acordado de palabra de que, si alguno de los fallecería, quien quede vivo se quedaría con la empresa. A su vez, tenían ambos partes iguales en el accionariado.

La empresa siguió su rumbo desarrollándose y creciendo, pero durante el 2012 Jorge Vigil opta por retirarse de la empresa, vendiendo sus acciones Gustavo Villanueva y quedando en excelentes términos. Meses después Jorge Vigil fallece.

Se puede decir que, desde finales del 2012, PISAPIG se vuelve una empresa familiar en primera generación, donde Diego Villanueva es la mano derecha del gerente general Gustavo Villanueva y Carolina Villanueva parte de la gerencia de administración y finanzas.

Además, solo Carolina y su padre cuentan con acciones, siendo los planes del dueño darle acciones también a Diego y Álvaro, sus otros hijos.

Entrevista

1. ¿La empresa cuenta con un protocolo familiar establecido?

Actualmente no, no se había pensado en ello. Solo se tenía una idea de quien tomaría la posta del negocio, quien sería el hijo mayor Diego, a quien lo prepara haciéndolo trabajar como su mano derecha en la misma oficina que el dueño, quien a su vez su padre (Gustavo Villanueva).

2. ¿Cree que es importante un protocolo familiar? ¿Por qué?

Sí, porque de esta manera podría ordenar las funciones e indicadores para cada miembro de la familia, con el fin de que puedan realizar sus actividades sin que los lazos familiares intervengan con las actividades de negocio, ya que puede haber percances con el compromiso laboral hacia la empresa, lo cual se buscaría salvaguardar con el protocolo familiar. Ello, con el fin de cumplir cada plan, meta y objetivos de la empresa sin que los lazos familiares se interpongan.

3. ¿Con que cree que debería contar como mínimo un protocolo familiar?

Debería especificar las acciones de cada miembro de la familia, en específico de sus tres hijos y esposa. A la vez, sus funciones, indicadores y limitaciones.

4. ¿Cuál cree que debería ser el procedimiento para evaluar a un candidato de un puesto de confianza?

Que tenga interés y vea que puede desarrollarse en esta empresa y que hay un futuro promisorio. Básico requisito de conocimiento de mercadeo, marketing, finanzas, técnicas, entre otros conocimientos vinculados al negocio.

5. ¿Qué criterios cree que debería considerarse al momento de contratar a alguien para un puesto de confianza?

En primera que sea un familiar y si es un externo, tendría que ser alguien que haya estado durante mucho tiempo en la empresa, este preparado para asumir el cargo y las responsabilidades y sumado a ello, que este identificado y/o fidelizado con la empresa.

6. ¿Considera que las decisiones deben ser aprobadas de manera unánime por las juntas generales?

Si, donde se encuentran su familia nuclear.

7. ¿Cómo se constituye la malla accionaria de su empresa? ¿Bajo qué criterios fue determinada?

Pretende en un corto plazo, que a cada miembro de su familia darle un 10% de las acciones para que así se identifiquen con la empresa, esto a modo de incentivo, con el fin de que cada miembro de la familia sienta que esta empresa es suya, por tanto, se preocupen por el crecimiento del negocio.

8. ¿Ha considerado a un tercero para un puesto de confianza? ¿Por qué? ¿Porque no?

Sí, en especial en el área comercial, desempeñándose como un jefe de ventas o un supervisor de ventas, para que así venga con nuevas perspectivas y estrategias de ventas que mejoren la realidad actual de PISAPIG, la cual se mantiene estable y llegando a sus metas comerciales, pero se espera que quien desempeñe ese puesto sea alguien que supere las metas.

A su vez, hay una persona dentro del equipo comercial (Jefe de ventas: Fabiola, el motor de la empresa) que se ha ido preparando constantemente con maestrías, diplomados, etc. y es el 'plan b' del dueño, en caso sus hijos no quisieran asumir la posta del negocio. Ella, trabaja de la mano con Diego, el hijo del dueño. Sin embargo, el dueño ve que ella está más involucrada y es más responsable en cumplir los objetivos comerciales del negocio, lo cual el dueño ve significativo, en caso de dar un puesto de confianza a alguien que no fuese su familia.

9. ¿Bajo qué condiciones, requisitos o capacidades se designa al reemplazo temporal de una persona con cargo gerencial?

En caso se buscará a un reemplazo temporal de un puesto gerencial, esta persona sería la hija con mayor tiempo en la empresa, debido a que conoce los procesos y es alguien de confianza, a la vez hija del dueño.

10. ¿Cómo prepararía a los miembros de su familia al querer convertirse en los sucesores y desempeñar los roles tanto de dueño como de ejecutivo?

La forma de prepararlos es involucrándolos en la empresa con puestos de confianza, como el manejo del personal de ventas tomado por Diego de la mano de la jefa de ventas. Luego, a Carolina, su hija, le ha dado el mando del manejo de procesos, créditos y riesgos. Y el dueño es quien principalmente se encarga del trato directo con los clientes más importantes, proveedores y en abrir nuevos mercados.

Cabe recalcar, que uno de sus hijos no labora en la empresa, pero en el caso de laborar este hijo cumpliría el papel de auditor interno, debido a su experiencia como economista.

11. ¿Cómo se aseguraría que los lineamientos del protocolo familiar se estén cumpliendo al 100%?

Especificando las funciones según el perfil del puesto y área, sumado a ello los indicadores de cada área. Con el fin de que no haya celos entre hermanos respecto a las responsabilidades de cada área, ello con el fin de que no consideren que un área se prioriza más que otra y así el funcionamiento de la empresa vaya acorde como se ha ido llevando en la primera generación.

12. ¿Bajo qué criterios considera establecer políticas de compensación y remuneración de los miembros de la familia?

Básicamente es por la eficiencia de cada miembro de la familia, está la mide en base a indicadores tangibles, como las metas de ventas. A su vez, son remuneraciones acordes al mercado, pero el dueño cree conveniente subirles el sueldo, siempre y cuando muestren productividad y resultados en el área que se desempeñe cada hijo.

13. ¿Cuáles cree que deberían ser los procedimientos para modificar el protocolo familiar?

Los procedimientos para modificar un protocolo ya establecido sería notificarlo a todos los miembros de la familia para establecer las nuevas condiciones y legalizarlo.

14. ¿Para usted, que es un proceso de sucesión familiar en una empresa?

La preparación y conocimiento de las funciones que se realiza en la empresa. Sumado a ello en la aptitud y actitud.

15. ¿Tiene un proceso de sucesión planificada ya sea a corto o largo plazo? ¿Cree que es importante planificarla?

Pretende realizarlo en un corto plazo, por ahora el dueño idealiza su sucesión o tiene ideas como plantearla, pero no está comunicada abiertamente y tampoco planificada.

16. ¿Cuál considera que es su plan de sucesión?

Su plan de sucesión sería que su hijo Diego tome la posta del negocio, como gerente general. A la vez que Carolina siga al mando del área administrativa y finanzas, y que su hijo Álvaro labore en la empresa como un consultor o auditor interno. Todo ello, bajo la supervisión de un auditor externo que vele por la empresa y haga cumplir cada proceso, además que intervenga en cada proceso con el fin de dar efectividad en la empresa en tiempos y productividad o mostrando nuevas formas de realizar cada proceso. Y así aporte con nuevas estrategias generales.

En caso este escenario se dé, el dueño optaría por vender el negocio.

El dueño también cuenta con un plan a largo plazo, donde quisiera cimentar correctamente su empresa para que puedan mantener la empresa en crecimiento o al menos estable y esta no

llegue a la quiebra. Ello pensando que la empresa perdure en las próximas generaciones con un protocolo que lo salvaguarde.

17. ¿Realizar este plan de sucesión fue una decisión propia?

Lo tenía pensado realizar en conjunto con el plan de largo plazo de consolidar la empresa.

18. ¿Teniendo el plan de sucesión planteado, considera que es la mejor opción para su empresa y usted se siente tranquilo con ello?

Si.

19. ¿Cuáles son sus planes tras salir de la empresa?

Él duda que se pueda retirar, pero si podría delegar sus funciones, más no salirse a totalidad de la empresa. Esto lo lograría desempeñando el puesto de director o consultor de su empresa y lo haría debido a que se siente muy eficiente y le costaría delegar la toma de decisiones importantes, pues considera que es el único que puede hacerlo por la experiencia de 30 años en el negocio, pero admite que ello no es lo correcto.

Actualmente, está con el cargo de gerente general hace 3 años y espera trabajar incansablemente para poder lograr su plan de largo plazo hasta el 2025, donde haya ordenado las funciones de cada área y realice el protocolo familiar que logre cimentar las bases para que su empresa siga en funcionamiento. Además, si todo esto se logra a cabalidad y sus ventas se duplicasen él optaría por contratar un gerente general con experiencia en rubro, dos personas muy hábiles en ventas y un asesor técnico que realice las funciones que tenía su antiguo socio Jorge Vigil, pero sólo si se cumple la condición del aumento en ventas, ya que sabe que todo este capital humano implicaría una inversión. Esta opción se debe también a que es consciente de que él ya realizó sus sueños, metas y se desarrolló, y si sus hijos no quisieran quedarse con

la empresa por querer realizar sus propias metas y sueños, esta les serviría esta como una fuente de ingresos, pero donde la manejen otras personas.

La última opción es vender la empresa, incluso ha recibido propuestas de venta anteriormente, pero no lo ha hecho, ya que considera que este negocio es una fuente potencial de desarrollo y de ingresos para su familia.

También, al salir de la empresa él podría darse una mejor calidad de vida y viajar con su esposa.

20. ¿Qué consecuencias cree que traería para la empresa al no ser administrada por usted?

La empresa seguiría manteniéndose y trabajando establemente, pero faltarían las habilidades que él posee tales como la experiencia, el conocimiento del mercado, la imaginación, las ideas de negocio, el olfato para nuevas oportunidades de negocio, lo cual considera que todavía no han desarrollado a totalidad sus progenitores.

Esta situación se daría, pues sus hijos no conocen a cabalidad todo lo que ha pasado la empresa, como sus caídas y el padre reconoce que aún no se ha sentado a hablar sobre Pisapig para que sus hijos tomen consciencia de todo lo que él pago por sacarla a delante.

Lo que indica Gustavo fue que esta empresa tuvo su crecimiento y sus caídas, siendo la caída más fuerte cuando su socio Jorge Vigil decidió dar un paso al costado (posteriormente a los meses fallece) y deja la empresa. De tal forma, Gustavo compra la parte de Jorge y se forja como el único dueño de Pisapig asumiendo así todas las deudas y obligaciones quedando al borde de la quiebra en el año 2009 - 2012. Gustavo reconoce que su esposa fue de gran apoyo, pues lo ayudo económicamente, pues varios bancos le cerraron la puerta y otros se la abrieron, a su vez vendió su local principal para tener liquidez y salir de los problemas económicos. Ya

con el tiempo, pudo comprar la oficina donde realizan sus operaciones en Surco y un almacén en Villa el Salvador.

Sin embargo, en esa temporada sus hijos sabían de una mala situación, pero no con claridad, excepto Carolina quien trabaja con él desde el 2007. Gustavo menciona que al contarles toda la historia de Pisapig ellos comprenderían a que se refiere con su experiencia y el por qué les da correcciones respecto a las decisiones que se toman en la empresa, pues él los corrige con el fin de que ellos mejoren y tomen su experiencia como un feedback para no volver a cometer errores, más no como críticas negativas. Pese a que él los corrige, comprende que no lo hace como un jefe, sino como un padre, lo cual entiende que debe de mejorar en la comunicación laboral de él para sus hijos y viceversa, ya que se llevan el escenario familiar al trabajo y ello no permite que se cumplan las responsabilidades a totalidad. Así que la comunicación sería un punto a mejorar.

Finalmente, con esta experiencia de haber caído tan a fondo, haberse levantado y ya no contar con problemas financieros ni económicos, aún aspira a regresar al status de antes y es por ello su plan al 2025.

LAS VEGAS DE HUARI SAC

Razón social : LAS VEGAS DE HUARI S.A.C.

Nombre comercial : LAS VEGAS DE HUARI

RUC : 20530926673

Giro del negocio : Tragamonedas y casinos

Entrevistado : Epifanio Rufino Benites Haro

Cargo : Gerente General / Fundador

Reseña de la empresa

La empresa Las Vegas de Huari SAC dedicada al rubro del entretenimiento con salas tragamonedas cumple 10 años de fundación este octubre 2016. El gerente general es el señor Epifanio Rufino Benites Haro quien inicio operaciones con su hermano el señor Antonio Benites Haro, juntos abrieron la primera sala de la empresa ubicada en Av. Bocanegra Mz Ñ Lt 24 – Callao, esto con la ayuda de sus dos hermanas Francisca Benites Haro y Dolores Benites Haro, quienes eran las encargadas de la administración de la misma sala.

En un inicio, esta sala tragamonedas apertura solo con setenta maquinas, para luego de cuatro años implementar una extensión de espacio y figurar con ciento treinta máquinas tragamonedas. Para el sexto año de la empresa, apertura una nueva sala con 50 máquinas tragamonedas.

A inicios del 2014, la empresa tiene como administradora de las dos salas a la señorita Sheila Benites Crispin, hija del Gerente General, quien, gracias a sus conocimientos en contabilidad

y administración, fue regularizando y formalizando los procesos de esta empresa que iba creciendo.

Actualmente, parte de la empresa ya no le pertenece al señor Antonio, si no pasó a nombre de Sheila Benites con el cargo de Sub-Gerente de la empresa.

Entrevista

Para obtener mayor información de la empresa, se le hicieron las preguntas al gerente general de la empresa y esto fue lo que nos respondió:

1. ¿La empresa cuenta con un protocolo familiar establecido?

No, la empresa no cuenta con un protocolo ya que hace poco se ha incluido a Sheila como una de las accionistas y es ahí donde vemos la necesidad de uno.

2. ¿Cree que es importante un protocolo familiar? ¿Por qué?

Sí, porque al tener a la familia relacionada a mi negocio, se me hace muy difícil lidiar con ellos en algunas situaciones sin que esta sea tomada como preferencia a diferencia de los otros trabajadores. Por este inconveniente yo he optado por no contratar a más familiares, ya que se torna muy difícil la relación, pero sí creo que de tener un protocolo familiar, las situación sería distinta.

3. ¿Con que cree que debería contar como mínimo un protocolo familiar?

Mínimo debería hablar de las sucesiones y del trato a los familiares, ya que es el principal inconveniente que se tiene aquí en la empresa, aun contamos con familiares contratados y

muchas veces no sé cómo es que debo de hablarles o qué medida tomar si es que no cumple con las indicaciones dadas.

4. ¿Cuál cree que debería ser el procedimiento para evaluar a un candidato de un puesto de confianza?

Lo principal para mi es que quiera proteger a la empresa como suya, que no solo quiera trabajar como un puesto convencional si no que quiera sacar a la empresa adelante con mucho interés en ella.

5. ¿Qué criterios cree que debería considerarse al momento de contratar a alguien para un puesto de confianza?

Me gustaría tener a una persona con mucha responsabilidad, con ganas de aprender todos los días como hacerse cargo de empresa con el mismo interés que yo veo y actúo buscando una mejora y crecimiento de la empresa.

6. ¿Considera que las decisiones deben ser aprobadas de manera unánime por las juntas generales?

Si, actualmente las decisiones las tomo yo, pero ahora que esta Sheila, también es capaz y tiene la potestad de tomar decisiones, sin embargo, cada vez que nos reunión toda opinión es válida, ya sea de nuestro administrador o asistente de gerencia quienes ven y están más cerca de la empresa en manera física.

7. ¿Cómo se constituye la malla accionaria de su empresa? ¿Bajo qué criterios fue determinada?

Aun no contamos con una malla determinada, ya que recientemente es que se ha pasado las acciones a nombre de mis hijos, sin embargo, si me gustaría tener una malla sobre todo

porque también tengo a una hija pequeña y debería estar todo muy claro entre mis hijos solo si ellos muestran el interés por la empresa.

8. ¿Ha considerado a un tercero para un puesto de confianza? ¿Por qué? ¿Porque no?

Si, actualmente tengo a un administrador quien es de toda mi confianza y tiene la posibilidad de tomar decisiones, nuestro administrador ha trabajado en mincetur y conoce mucho de la empresa, así como también muestra mucho el interés de hacer mejoras dentro de la empresa.

9. ¿Bajo qué condiciones, requisitos o capacidades se designa al reemplazo temporal de una persona con cargo gerencial?

En caso se requiera de un reemplazo para un puesto gerencial, no se ha manejado de la mejor manera, yo siempre estoy a cargo de la empresa y actualmente, al estar Sheila, sería ella la persona encargada del trabajo en el caso yo quiera tomar mis vacaciones.

10. ¿Cómo prepararía a los miembros de su familia al querer convertirse en los sucesores y desempeñar los roles tanto de dueño como de ejecutivo?

Quisiera que sepan la importancia del puesto, para que realmente estén comprometidos con la empresa. Si les muestro los números y la meta a donde se quiere llegar pues me gustaría que sientan que realmente es posible.

11. ¿Cómo se aseguraría que los lineamientos del protocolo familiar se estén cumpliendo al 100%?

Con resultados, es la única forma de ver realmente si lo establecido se está cumpliendo y para poder tener un control del mismo, pues estar al pendiente de todo.

12. ¿Bajo qué criterios considera establecer políticas de compensación y remuneración de los miembros de la familia?

La familia ha ido ganando lo mismo que cualquier otro colaborador, sin embargo hay casos en los que el compromiso de los familiares, también es compensado.

Actualmente quiero implementar muchos cambios con respecto a ello, ya que se crea un ambiente de desigualdad.

13. ¿Cuáles cree que deberían ser los procedimientos para modificar el protocolo familiar?

Para los cambios e implementación del protocolo familiar, debería empezar con notificar a la familia vinculada al negocio.

14. ¿Para usted, que es un proceso de sucesión familiar en una empresa?

Es planificar como es que la vida de la empresa no morirá y se convertirá en una marca establecida, que es lo que me gustaría hacer.

15. ¿Tiene un proceso de sucesión planificada ya sea a corto o largo plazo? ¿Cree que es importante planificarla?

No tengo un proceso, siempre he pensado que son mis hijos los que siguen la empresa, sin embargo, no veo el interés de ambos hijos mayores, lo que me preocupa al pensar con quien realmente se quedará la empresa en el caso yo ya no me encuentre dentro de ella.

16. ¿Cuál considera que es su plan de sucesión?

Mi plan de sucesión empieza por mis hijos, mi hija mayor que es Sheila, ya está dentro de la empresa aportando con sus ideas y administración, sin embargo mi segundo hijo Miguel, aun no muestra un interés por la misma, lo que me preocupa porque yo al tener dos empresas con

el mismo rubro, quiero tener uno a nombre de cada uno siempre y cuando, ambos muestren un interés por el crecimiento de la empresa.

17. ¿Realizar este plan de sucesión fue una decisión propia?

Lo he tenía pensado desde que Sheila termino la universidad, hace maso menos dos años, ya que quería que entre a la administración de inmediato.

18. ¿Teniendo el plan de sucesión planteado, considera que es la mejor opción para su empresa y usted se siente tranquilo con ello?

Si, estaría más tranquilo si mis hijos tienen el interés de mantener o elevar el crecimiento de la empresa.

19. ¿Cuáles son sus planes tras salir de la empresa?

Yo quisiera disfrutar de mis 50 años al lado de mi esposa, tengo una hija pequeña de 4 años, a quien me gustaría dedicarle todo mi tiempo, con mis hijos mayores no tuve esa oportunidad y me di cuenta que se ve influenciado en el tipo de relación que tengo con ellos. Sin embargo, con mi última hija me gustaría disfrutar de su niñez, viajar y conocer muchos lugares ahora que ya puedo costear esos gustos.

20. ¿Qué consecuencias cree que traería para la empresa al no ser administrada por usted?

Yo creo que la experiencia que tengo en el rubro y lo que me ha enseñado todo este tiempo, no se lo he podido compartir del todo a mi hija que está a cargo de la administración, sin embargo, ella aprenderá nuevas cosas y para lo que ella necesite me preguntará, sin embargo sé que tendré que estar al pendiente aún y hasta que tenga vida, solo como un monitoreo.

SERVITRAL

Razón social : SERVICIOS TRACKLESS LEON S.A.C.

Nombre comercial : SERVITRAL

RUC : 20504608191

Giro del negocio : Alquiler y arrendamiento de maquinaria

Entrevistado : Francisco León

Cargo : Gerente General / Fundador

Reseña de la empresa

Yo inicié así mi empresa, yo soy mecánico, he trabajado siempre en mecánica y minería, siempre he querido formar mi propia empresa por eso desde que era muy joven he ahorrado para formar mi empresa y dejársela en un futuro a mis hijos y es así como inicié mi empresa en el 2001.

Entrevistador ¿Actualmente cuantos hijos tiene? ¿Todos trabajan en la empresa?

Entrevistado: Tengo 6 hijos, solo 2 trabajan en la empresa, mi hijo mayor estudió ingeniería de sistemas y él es el gerente general, mi hija estaba trabajando en la empresa como gerente de recursos humanos, pero tuvo su hijo y dejó de trabajar. Dos hijos míos son mecánicos como yo y antes los dos trabajaban conmigo, pero ahora solamente uno de ellos, ya que el otro decidió abrir su propia empresa. Mis demás hijos están estudiando todavía.

Entrevista

1. ¿La empresa cuenta con un protocolo familiar establecido?

Sí, si tenemos un protocolo familiar pero no se cumple solo lo tenemos como documento. En el último par de años hemos estado un poco en pérdida es por eso que lo hemos dejado de lado.

2. ¿Cree que es importante un protocolo familiar? ¿Por qué?

Sí, yo sí creo que es importante porque nos podíamos evitar muchos problemas tanto entre mis hijos y yo y entre ellos mismos.

3. ¿Con que cree que debería contar como mínimo un protocolo familiar?

Bueno nuestro protocolo se formó con lo básico y pienso que está bien, solo que debería cumplirse, contiene lo que nosotros llamamos el consejo de familia, los valores que debemos tener y como se deberían tomar las decisiones.

4. ¿Cuál cree que debería ser el procedimiento para evaluar a un candidato de un puesto de confianza?

Bueno, yo tengo un mal, para todos los puestos, veo primero si en mi familia hay alguien que cumpla los requisitos, pienso que primero debería darles la oportunidad a ellos ya que yo he formado mi empresa para mi familia y son lo primero para mí. Si no encuentro a alguien, entonces ya busco por fuera.

5. ¿Qué criterios cree que debería considerarse al momento de contratar a alguien para un puesto de confianza?

Bueno, para cada puesto es diferente, pero pienso que es importante evaluar sus valores, la calidad de persona (principalmente le tomo mucho interés a eso) y los conocimientos que debe tener para el puesto que necesitamos.

6. ¿Considera que las decisiones deben ser aprobadas de manera unánime por las juntas generales?

Si, aunque últimamente como te digo no hemos tenido juntas ni nos hemos reunido para tomar decisiones. Todas las decisiones las toma mi hijo mayor que es el gerente general, pero siempre me consulta si está bien o si está mal, él es el que toma las decisiones finales pero yo siempre lo asesoro, yo ya me quisiera retirar de la empresa pero no puedo porque todavía me consultan cosas.

7. ¿Cómo se constituye la malla accionaria de su empresa? ¿Bajo que criterios fue determinada?

Bueno yo tengo todas las acciones, en un futuro cuando salga se las repartiré a mis 6 hijos por igual.

8. ¿ha considerado a un tercero para un puesto de confianza? ¿Porque? ¿Porque no?

Bueno, yo quiero que mis hijos estén siempre al frente de la empresa y no quiero cambiar eso, pero sé que no están preparados para manejarla solos, así que contrato gente de afuera especializada en los temas que necesitamos para que los asesoren. Si es necesario contratar a un tercero si lo contrataría pero para que asesore a mis hijos.

9. ¿Bajo qué condiciones, requisitos o capacidades se designa al reemplazo temporal de una persona con cargo gerencial?

Bueno todavía no nos ha sucedido, y en todo caso yo tomaría su lugar porque no hay otra persona.

10. ¿Cómo prepararía a los miembros de su familia al querer convertirse en los sucesores y desempeñar los roles tanto de dueño como de ejecutivo?

Tengo hijos que están estudiando y se están preparando para trabajar en la empresa, pero los que ya son mayores, si es que quieren trabajar en la empresa me que digan, yo les doy la oportunidad y buscamos asesores que los ayuden.

11. ¿Cómo se aseguraría que los lineamientos del protocolo familiar se estén cumpliendo al 100%?

Bueno, yo ya no tomo decisiones, el que tendría que hacer que se cumpla el protocolo familiar es mi hijo mayor que es el gerente general.

12. ¿Bajo qué criterios considera establecer políticas de compensación y remuneración de los miembros de la familia?

Bueno, yo no gano ningún sueldo, pero mis hijos ganan de acuerdo a su puesto, siento que deberían ganar más pero para eso necesitamos que la empresa mejore.

13. ¿Cuáles cree que deberían ser los procedimientos para modificar el protocolo familiar?

Debe ser una decisión en conjunto del consejo de familia, y si estoy de acuerdo que se modifique, al final yo soy el dueño.

14. ¿Para usted, que es un proceso de sucesión familiar en una empresa?

Bueno, primeramente considero que un proceso es el conjunto de pasos a seguir para desarrollar algo, en el caso de un proceso de sucesión familiar, es saber las etapas que esto incurre, ya que no solamente es decir dejo la empresa a mis hijos y listo, sino ver qué cosas son las que tengo q hacer para dejar todo en regla y que no sucedan conflictos más adelante.

15. ¿Tiene un proceso de sucesión planificada ya sea a corto o largo plazo? ¿Cree que es importante planificarla?

Si, en realidad yo ya quiero dejar la empresa, desde hace tiempo ya he querido retirarme, es más, hace un par de años comencé con los trámites pero la empresa había bajado sus utilidades y estaba a punto de estar en pérdidas es por eso que ya no me dediqué a ello. Tengo planeado dejarlo a mis 6 hijos en partes iguales, como te comenté el mayor es el gerente general, él ya toma decisiones pero me gustaría que siempre tengan un asesor para que los apoye en la parte técnica, solamente eso me preocupa, que todavía no estén preparados para llevarlo a flote.

16. ¿Cuál considera que es su plan de sucesión?

Bueno, como ya te dije es dejarlo a mis 6 hijos en partes iguales, no todos han estudiado, el mayor en ingeniero de sistemas y podría decir que es el que tiene más estudios, tengo 2 hijos que son mecánicos y me han apoyado mucho, 2 hijos que aún están en la universidad y mi hija que no terminó la carrera y no creo que se interese en trabajar en la empresa, pero es mi hija y le corresponde su parte también. Cuando la empresa consiga más obras y tenga un poco más de utilidades ya me retiraré, yo espero que sea a más tardar el próximo año.

17. ¿Realizar este plan de sucesión fue una decisión propia?

Si, fue totalmente decisión propia, yo he creado esta empresa y yo soy el que decide qué hacer con ella, pero todo el todo lo que he logrado siempre será para mi familia.

18. ¿Teniendo el plan de sucesión planteado, considera que es la mejor opción para su empresa y usted se siente tranquilo con ello?

Sé que cuando esté fuera de la empresa mis hijos todavía van a necesitar mi opinión sobre cualquier tema, yo no tengo ningún problema con ello, además así sabría cómo les está yendo y sí, estaría más tranquilo con ello, pero no podría dejarle la empresa a otra persona que no sea mi familia, yo he trabajado para ellos.

19. ¿Cuáles son sus planes tras salir de la empresa?

Tengo varios proyectos en mente, actualmente tengo una empresa textil, no tiene mucho movimiento pero es porque no me he dedicado a ella, me gustaría trabajar más ahí, conocer más el rubro y hacerla crecer. También he estado viendo un proyecto de importar repuestos, conozco el rubro y he estado averiguando sobre el negocio, me entusiasma mucho comenzar con eso pero todavía no puedo porque tengo que dedicarle tiempo, por eso ya quiero salir de esta empresa.

20. ¿Qué consecuencias cree que traería para la empresa al no ser administrada por usted?

Bueno, yo esperarí que mis hijos sepan administrarla junto con los asesores externos, pero si la quiebran bueno ya sería cosa de ellos, en realidad eso no me importa mucho, es decir la empresa, lo que me importa es el futuro de mis hijos y que sepan trabajar.

Anexo 2.

Referencia 1:

Pizarro, Botto y Garrido, capítulo dos: Empresas familiares, pág. 29 a la 32

¿Qué es la familia?

La familia es una institución integrada por dos o más personas unidas por vínculos de parentesco. La función principal de la familia está orientada al cuidado y soporte de sus miembros, así como a facilitar su socialización a través de la transmisión de valores y cultura.

Si bien en muchos casos la extensión de la familia se determina sobre la base de criterios socio-culturales, debe tenerse presente que para efectos legales sólo serán consideradas parte de una familia aquellas personas que tengan la condición de parientes de acuerdo con los criterios que fija la ley.

Y es en la ley donde se establece el alcance de los derechos y deberes de las personas con relación a los miembros de su familia.

¿Qué es el parentesco y qué tipos de parentesco existen?

Es el vínculo jurídico existente entre dos o más personas por razones de consanguinidad o afinidad. En consecuencia, hay dos tipos de parentesco: el parentesco consanguíneo y el parentesco por afinidad, también llamado parentesco “*político*”.

¿Qué es el parentesco consanguíneo?

El parentesco consanguíneo es el vínculo existente entre las personas que ascienden o descienden unas de otras (abuelo, padre, hijo, nieto) o entre las personas que provienen de un tronco común (tío, hermano, primo, sobrino).

¿Qué es el parentesco por afinidad?

El parentesco por afinidad, también llamado parentesco “*político*”, es el vínculo que se genera entre cada uno de los cónyuges respecto de los parientes consanguíneos del otro.

¿Cuáles son las líneas de parentesco?

La línea recta, vinculada a las personas que ascienden (abuelo, padre) o descienden (hijo, nieto) unas de otras. La línea colateral, vinculada a las personas que provienen de un tronco común, pero que no ascienden o descienden unas de otras (tíos, hermanos, primos, sobrinos).

¿Qué es el grado de parentesco?

Es una “medida” destinada a determinar la proximidad que existe entre las personas unidas por vínculos de parentesco. La importancia de determinar dicha proximidad radica en que dependerá de ella la delimitación del universo de derechos y deberes existente entre dos o más miembros de una familia.

Para efectos legales, el parentesco consanguíneo genera efectos hasta el cuarto grado.

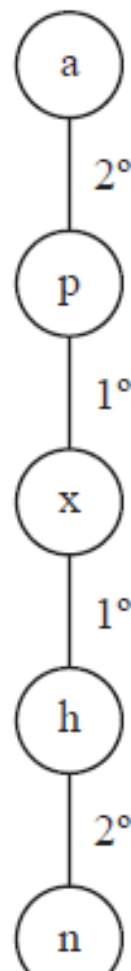
¿Cómo se determina el grado de parentesco?

Para determinar el grado de parentesco en línea recta consanguínea debe procederse de la siguiente manera: (i) identificar al pariente respecto de quien se quiere determinar el

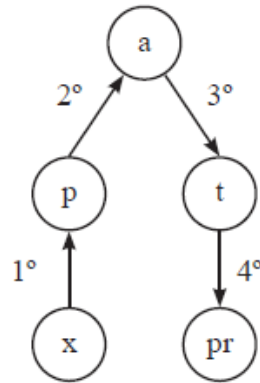
parentesco y (ii) subir o bajar, según sea el caso, el número de generaciones correspondiente hasta llegar a dicho pariente.

Ejemplo 1: En el siguiente gráfico se muestra cómo determinar el grado de parentesco de “x” con relación a sus hijos (“h”), nietos (“n”), padres (“p”) y abuelos (“a”). Estos son los típicos casos de parentesco en línea recta consanguínea, tanto ascendente como descendente. Así, con sus hijos y sus padres “x” mantiene un parentesco consanguíneo de primer grado y con sus nietos y abuelos un parentesco consanguíneo de segundo grado.

De otro lado, para determinar el parentesco en línea colateral consanguínea debe procederse de la siguiente manera: (i) identificar al pariente respecto de quien se quiere determinar el grado de parentesco; (ii) identificar al pariente que tiene la condición de tronco común de ambos; y, (iii) subir y bajar el número de generaciones correspondiente hasta llegar a dicho pariente.



Ejemplo 2: En el siguiente gráfico se muestra cómo determinar el grado de parentesco de “x” con relación a sus tíos (“t”) y primos (“pr”). Así, con sus tíos y primos mantiene un parentesco colateral consanguíneo de tercer y cuarto grado, respectivamente.



Finalmente, para determinar el parentesco por afinidad debe procederse conforme lo señalado en los párrafos precedentes, según se trate de la línea recta o colateral, pero el conteo de generaciones se realiza desde la posición del otro cónyuge.

Ejemplo 3: Tomando como base el gráfico correspondiente al Ejemplo 2, si “y” fuera cónyuge de “x”, tendrá un parentesco por afinidad con “p” (primer grado), con “a” (segundo grado), con “t” (tercer grado) y con “pr” (cuarto grado).

Relación de parientes en función de tipo, línea y grado

(i) Parientes consanguíneos en línea recta:

Padres (1º grado ascendente)

Hijos (1º grado descendente)

Abuelos (2º grado ascendente)

Nietos (2º grado descendente)

Bisabuelos (3º grado ascendente)

Bisnietos (3º grado descendente)

Tatarabuelos (4º grado ascendente)

Tataranietos (4º grado descendente)

(ii) Parientes consanguíneos en línea colateral

Hermano (2º grado)

Tíos (hermanos de los padres) (3º grado ascendente)

Sobrinos (hijos de hermanos) (3º grado descendente)

(iii) Parientes por afinidad en línea recta y en línea colateral

Los más relevantes son los siguientes:

- Suegros (1º grado línea recta ascendente)
- Cuñados (2º grado línea colateral)
- Hijos de los cuñados (3º grado línea colateral descendente)