
Optimización del protocolo familiar para la permanencia de las empresas familiares peruanas sobre la base del entorno familiar

Otimização do protocolo familiar para a permanência das empresas familiares peruanas baseada no entorno familiar

Family protocol optimization for the permanence of Peruvian families based upon the family context

*TÁMARA BRINGAS PÉREZ**
*MARTÍN HERNANI MERINO***

RESUMEN

El presente artículo busca encontrar las bases para lograr la optimización del protocolo familiar en las empresas familiares peruanas, como mecanismo de mayor alcance en los negocios y aporte a su profesionalización y desarrollo (LEACH, 1996; AMAT, 2000; BOWMAN-UPTON, 2007; PIZARRO, LANFRANCO y CORDOVA, 2007). Específicamente, busca evitar la informalidad y el alto índice de desaparición de las empresas familiares, abordando distintas variables importantes en el ámbito de cuatro conceptos: los círculos de propiedad, los órganos de gobierno familiar, la importancia del protocolo familiar y el planeamiento

* Licenciada en Administración por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
Email: tlbp3@hotmail.com .

** Doctorando en Administración – Marketing en la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad por la Universidade de São Paulo (FEA/USP). Email: martinhernani@usp.br

de sucesión familiar. De esa manera, se realizó una investigación exploratoria-cualitativa en base a entrevistas a profundidad a tres especialistas y un empresario familiar, en donde se obtuvieron 19 variables relacionadas al contexto peruano para la optimización del protocolo familiar; así, se concluye que el ordenamiento empresarial-familiar, involucra llevar a cabo la creación del protocolo familiar y, de esa manera, el planeamiento de sucesión, que es la principal problemática de los negocios familiares a nivel mundial (DODERO, 2005).

Palabras clave: empresas familiares peruanas, optimización del protocolo familiar, planeamiento de sucesión familiar.

ABSTRACT

This article aims at finding the basis for family protocol optimization in family businesses in Peru, as a mechanism for business growth towards professionalism and development (LEACH, 1996, AMAT, 2001, PIZARRO, 2007; BOWMAN- UPTON, 2008). Specifically, this article looks at informality and family businesses gradually disappearance, by addressing important variables within four concepts: circles of ownership, family governance bodies, the importance of family protocol and family succession planning. Thus, a qualitative-exploratory research was undertaken, based on in-depth interviews with three specialists and one family business owner. The research utilized nineteen variables related to the Peruvian context for the optimization of the family protocol agreement. The research confirmed that business-family system involves carrying out the creation of the family protocol agreement and, thus, succession planning, which is the main problem of family businesses worldwide (DODERO, 2005).

Keywords: Peruvian family businesses, family protocol optimization, family succession planning.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, existe una gran preocupación por el fortalecimiento de los negocios familiares debido al índice elevado de desaparición que existe a nivel mundial (DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008). Sin embargo, su importancia surge por el hecho de aportar favorablemente en la economía y crecimiento de los países. En el contexto peruano, a pesar de que muchas empresas surgen gracias a la fuerza

del *empresedorismo* de un grupo familiar estas se mantienen en el ámbito de la informalidad (PIZARRO; LANFRANCO; CORDOVA, 2007; INDACOCHEA, 2009).

En ese panorama, es necesario comprender el significado de la empresa familiar. Autores como Leach (1996) y Bowman-Upton (2007) la definen como una unidad económica de producción de bienes y/o servicios en la que existe una clara vinculación entre la propiedad y la gestión y, por tanto, está influenciada por una familia o por un vínculo familiar que puede controlar más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la dirección, de manera que sea sostenible a través del potencial de las generaciones de la familia. Por otro lado, el clima singular que genera no se puede encontrar en ninguna parte porque le da a los miembros de la familia un sentido de pertenencia y los motiva a contribuir hacia su crecimiento como propósito común entre todos. Además, porque el deseo principal es que la propiedad y la gestión del negocio sea siempre dirigido por la familia, así como la tranquilidad de lograr la estabilidad económica familiar (LEACH, 1996; AMAT, 2000).

Es por ello, que se hace hincapié en la importancia de tener conocimiento de los aspectos básicos a considerar en la formación empresarial-familiar, tomando en consideración aspectos como los círculos de propiedad, la sucesión familiar y, sobretodo, el protocolo familiar como reglamento a seguir, para que así se pueda determinar las bases del éxito. Este debe considerar, no solo el interés como empresa, sino también los intereses familiares, incluyendo las diversas posturas de opinión y decisión entre los miembros de la familia, de acuerdo al rol que desempeñen, el poder que ejerzan y el ámbito en el que se encuentren (TRUJILLO, 1998).

Como una mayor aproximación, se sabe que las empresas familiares generan, aproximadamente, el 50% del empleo privado el cual representa alrededor de 100 millones de empleos, alcanzando entre 40% y 60% del PBI mundial, disminuyendo la pobreza y mejorando la calidad de vida de las personas (PIZARRO; LANFRANCO; CORDOVA, 2007). Existe, por tanto, un gran número de empresas familiares que predominan en el mercado en distintos países, cuyos porcentajes de participación son: Estados Unidos 75%, Suiza 67%,

Italia 93%, Reino Unido 76%, España 65%, Portugal 70% y Suecia 79% (CASADO, 2007; PIZARRO; LANFRANCO; CORDOVA, 2007; BOWMAN-UPTON, 2007). No obstante, en el Perú no se puede determinar a ciencia cierta qué porcentaje y contribución al PBI representan las empresas familiares en la economía peruana, debido a la alta informalidad que existe en el mercado (PIZARRO; LANFRANCO; CORDOVA, 2007).

Por un lado, queda claro el papel que desempeña la empresa familiar en el contexto económico de un país. Pero, por otro lado, no se puede comprender por qué la su supervivencia es cada vez menor, encontrándose entre ellas una alta tasa de mortalidad. Debido a distintas situaciones, solo “el 40% de ellas sobrevive en la primera generación, solo un 10% alcanza la segunda generación y al menos un 5% perdura luego de la tercera generación” (DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008, p. 183).

En el Perú, desafortunadamente, no existe una lista registrada de todas las empresas familiares que operan en el país. Sin embargo, se puede mencionar entre las más reconocidas y exitosas a empresas tales como Ferreyros, Ajeper, Buenaventura, Alicorp, Profuturo AFP, Grupo Gloria S.A., Grupo Nova, Topy Top, Cruz del Sur S.A., Rimac Seguros, GYM, Nissan Maquinarias, Corporación Lindley, El Comercio, BCP, entre otras. Por el contrario, hubo empresas que no lograron la permanencia y fracasaron, como es el caso de las siguientes empresas familiares: Iempsa, Tepsa S.A., Perú Express S.A., Grupo Piaggio, Transportes Sudamericano S.A., Roggero S.A., Panamericana Televisión, entre otras.

Como aspecto inicial, se debe recalcar que todos los emprendedores que deseen empezar una nueva empresa familiar deben conocer cuáles son las ventajas y desventajas que trae consigo su formación a fin de poder fortalecerlas. Las ventajas principales son: (a) el compromiso; (b) la comprensión; (c) el orgullo de la firma; (d) las relaciones de afecto; (e) confianza entre los miembros de la familia y (f) una cultura empresarial fuerte y estable. Las desventajas principales son: (a) el nepotismo; (b) la mezcla de intereses; (c) la rigidez del fundador; (d) los conflictos emocionales; (e) la superposición de roles empresariales y familiares y (f) la pérdida de interés y compromiso (LEACH, 1996; SILVERMAN, 1998; DO-

DERO, 2002; PIZARRO; LANFRANCO; CORDOVA, 2007). A raíz de estas desventajas, es que se viene enfatizando en la creación de reglamentos que puedan ayudar a evitarlas, partiendo, por tanto, de una estructura de ordenamiento llamado protocolo familiar.

De esa forma, luego de realizar un previo análisis situacional sobre las empresas familiares, dando énfasis a la importancia que tienen en la economía y a la toma de conciencia hacia la formalización de las mismas, se puede explicar la problemática a resolver. Así, la investigación busca responder la siguiente interrogante: ¿cuál es la mejor implementación del protocolo familiar para lograr la optimización en la permanencia de las empresas familiares peruanas sobre la base del entorno familiar?

Es decir, con base en el conocimiento y uso que se tiene de la aplicación del protocolo familiar, que busca el éxito empresarial y profesional de las empresas, este debe ser considerado como punto de partida en la práctica que investiga la profesionalización de la empresa familiar peruana. En consecuencia, es relevante remarcar que el protocolo familiar es un “documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas respecto a la empresa” (LOZANO, 2000, p. 56); “es un acuerdo que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones en la empresa familiar y su comunicación con terceros” (INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, 2007, p. 9).

De acuerdo a esta circunstancia, el presente estudio tiene por objetivo identificar la mejor implementación del protocolo familiar para lograr la optimización en la permanencia de las empresas familiares peruanas sobre la base del entorno familiar. Atender este objetivo posibilitará identificar y proponer, con base en los resultados, herramientas de conocimiento que se deban ejercer y/o adaptar, si se pretende incursionar en el mercado en el contexto familiar de las empresas peruanas.

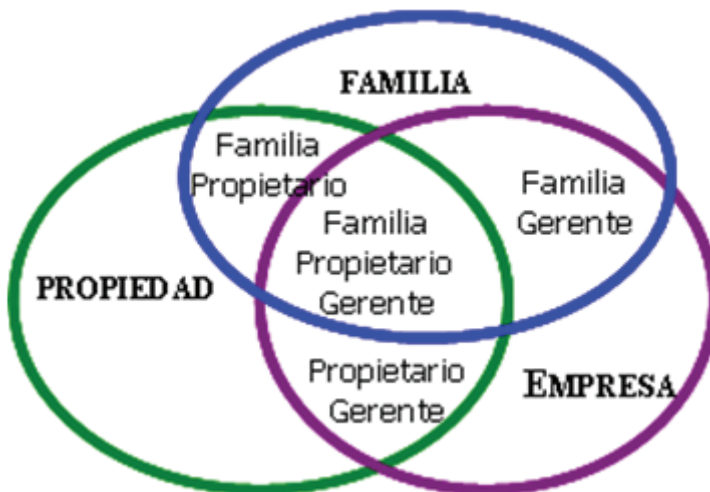
REFERENCIAL TEÓRICO

En el presente capítulo, se hará referencia a las principales teorías sobre empresas familiares, las cuales abordan aspectos como los círculos de propiedad, los órganos de gobierno, el protocolo familiar y la sucesión familiar.

Círculos de propiedad de la empresa familiar

Al empezar una nueva idea de negocio, lo primero que se debe definir son los tres círculos de propiedad dividiendo a la familia, la empresa y la propiedad, según la teoría desarrollada por varios autores como Amat (2000), Lansberg (2000) y Dodero (2002) (Ver figura 1). Según los autores mencionados, el círculo de la familia está conformado por todos los miembros de ésta que se encuentran trabajando en la empresa o son propietarios legales, y tiene que ver con una serie de factores en el marco de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación y compromiso que se promueven dentro de cada familia. El círculo de la empresa comprende a la familia que posee parte de la propiedad de la empresa o los externamente vinculados. Estos buscan asegurar el logro de los objetivos estratégicos, mejorar la posición competitiva de la empresa familiar, así como también se preocupan por su nivel de profesionalización (formalización, descentralización, gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo, y las responsabilidades). Por último, el círculo de la propiedad representa a todos los accionistas con propiedad legal de la empresa y que pertenecen también a la familia.

Figura 1 - Los tres círculos de propiedad



Fuente: DODERO (2002, p. 75).

Distinguir estos tres círculos de propiedad mencionados puede ayudar a muchas empresas familiares peruanas a establecer la diferenciación de roles y funciones de cada miembro del negocio, así como también podría ayudar a aquellas empresas que fracasaron a aventurarse hacia una nueva oportunidad empresarial-familiar, partiendo del establecimiento del protocolo familiar, el cual puede unir y fortalecer los lazos familiares y empresariales.

Los órganos de gobierno familiar

Existen, sin embargo, dos órganos de gobierno que permiten regular las relaciones entre familia-empresa en busca de la unidad, trabajo en equipo familiar y el compromiso de todos: la asamblea y el consejo familiar (DODERO, 2002). Funcionan como medio para poder discutir los aspectos más relevantes y los conflictos a mejorar en la empresa familiar, planteando soluciones e, incluso, creando marcos generales como es el protocolo familiar.

La asamblea familiar está conformada por todos los familiares, directos e indirectos, y se da sobre la base de reuniones programadas. El principal motivo de estas es lograr un ámbito de discusión o foro empresarial-familiar para que cada uno tenga la oportunidad de dar sus opiniones acerca de temas relacionados con la empresa (DODERO, 2002; LOZANO, 2000). Por su vez, el consejo familiar es la misma asamblea familiar pero de forma reducida. Está conformado por un grupo más chico de los miembros de la empresa familiar, principalmente, por los familiares involucrados directamente con el negocio, quienes se encargarán de medir el progreso de la empresa con relación a los valores y normas de la familia, el diseño de políticas y modos de resolver posibles conflictos, las remuneraciones, entre otras cosas (DODERO, 2002). Dadas estas dos definiciones, se puede remarcar el objetivo principal de todo consejo de familia, que es “lograr la aproximación coherente de la familia en la empresa” (LEACH, 1996 p. 112).

Estos dos órganos son cruciales para poder elaborar el protocolo familiar y el planeamiento de sucesión familiar, alineando la visión común del negocio y los objetivos para la permanencia de la empresa familiar, así como el plan estratégico y la elaboración de futuras políticas (AMAT, 2000; DODERO, 2002).

El protocolo familiar

Esta herramienta de dirección, surge a raíz de los constantes conflictos entre los miembros familiares y no familiares. Estos no permiten llegaren todos a un acuerdo pacífico debido a las diversas opiniones e ideas que pueden perjudicar el negocio al no juntar la planeación de la empresa y de la familia (LOZANO, 2000; PIZARRO; LANFRANCO; CORDOVA, 2007). De esa manera, surge la importancia de contar con un documento llamado protocolo familiar que pueda servir de apoyo para delimitar los objetivos e intereses de la familia y de la empresa y, de esa manera, lograr la permanencia y completa separación de la gestión y la propiedad, tal como lo afirma el Manual para Empresas Familiares elaborado por Procapitales (PIZARRO; LANFRANCO; CORDOVA, 2007).

Amat (2000, p. 114) define al protocolo familiar como “aquellas normas que pretenden clarificar, de forma explícita, la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa y con el patrimonio familiar”. De manera más simple, según Lozano (2000), el protocolo familiar es un medio de actuación de los familiares para que puedan reducir la aparición de conflictos entre ellos y, de ser el caso, ayudarlos a encontrar soluciones inmediatas a la situación que enfrenten según criterios y políticas ya definidos en el documento. Asimismo, permite alinear los intereses y objetivos comunes de todos los miembros hacia el logro del desarrollo empresarial-familiar y genera mayor unión familiar entre los miembros del negocio.

De acuerdo a esto, se deben regularizar, entre otras cosas, los siguientes temas de importancia (PIZARRO; LANFRANCO; CORDOVA, 2007, p. 52): (a) el árbol genealógico de la familia; (b) valores comunes a mantener entre la familia y la empresa; (c) formulaciones estratégicas (visión, misión, objetivos, estrategias); (d) los órganos de gobierno de la familia (junta y consejo de familia); (e) los órganos de gobierno de la empresa (consejo directivo y junta general de accionistas); (f) las políticas de incorporación de miembros de la familia en puestos de trabajo dentro del negocio, así como lineamientos objetivos para la evaluación y fijación de remuneraciones; (g) políticas y periodicidad de la planificación del sucesor familiar.

Con esta explicación sobre el protocolo familiar, ya se puede pensar en la planificación de la sucesión, gracias a que esta se encuentra comprendida en el marco de la estructura de dicho protocolo. No obstante, cada protocolo familiar es diferente, dependiendo de la familia, sus objetivos e intereses que pretende alcanzar.

Planificación de sucesión familiar

Según el Instituto del Negocio Familiar de U.S.A./Hankamer School of Business (BOWMAN-UPTON, 2007), existen cuatro planes importantes que toda empresa familiar debe delinear con el fin de tomar un mejor rumbo de acción a lo largo de su permanencia:

- Un plan estratégico para el negocio. Permite trazar el curso, la visión y los objetivos para la empresa;
- Un plan de seguro patrimonial. Permite asegurar el patrimonio;
- Un plan estratégico de la familia. Establece políticas para la familia en el negocio y debe ser viable;
- Un plan de sucesión familiar. Engloba la preocupación por la transferencia generacional.

Entre estos cuatro planes, sin embargo, el más importante es el referente a la planificación de sucesión familiar como cuarto reto de la empresa familiar, debido a que es necesaria una adecuada formación del sucesor, desde pequeño. Esto permitirá un crecimiento seguro del negocio debido a que esto determinará el grado de aprendizaje, capacidades y habilidades que el posea para asumir responsablemente el mando de la empresa familiar y su participación sea positiva, demuestre nivel superior de desempeño y aporte a la permanencia y crecimiento de la empresa familiar (DODERO, 2005).

Complementando esta idea, es necesario explicar la teoría desarrollada por los autores De Massis, Chua y Chrisman (2008), quienes elaboraron un modelo de factores para prevenir la sucesión familiar en un negocio con rumbo empresarial-familiar. De esa forma, establecieron cinco categorías de factores generales importantes a considerar, los cuales son los factores individuales, relacionales, financieros, de contexto y de proceso, y se encuentran conformados por subcategorías de factores más específicos (ver Cuadro 1) que fueron seleccionados después de la realización de investigaciones y

análisis de numerosos estudios y bibliografías (DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008, p. 194-195).

Cuadro 1 - Modelo de Factores para prevenir la sucesión familiar en un negocio

| CATEGORÍA | Subcategoría | Factor |
|---|--------------------------------------|--|
| FACTORES INDIVIDUALES (Relacionados con el perfil y/o motivación de los individuos) | Factores relacionados al sucesor | Baja capacidad potencial de los sucesores. |
| | | Insatisfacción / Falta de motivación de los posibles sucesores. |
| | | Pérdida inesperada de los posibles sucesores (muerte o enfermedad) |
| | Factores relacionados con el titular | Sentido de vinculación personal con el titular en el mundo empresarial. |
| | | Inesperada pérdida prematura del titular (muerte o enfermedad). |
| | | Imprevistos en el matrimonio del titular, divorcio, nuevos niños. |
| FACTORES RELACIONALES (Con respecto a las relaciones con/entre los miembros de la familia y los no miembros que participan en el negocio familiar) | Los miembros de la familia | Conflictos, rivalidades, competencia en relación padre-hijo. |
| | | Conflictos, rivalidades, competencia entre los miembros de la familia. |
| | | Peligro por alto "consenso de sensibilidad" de la empresa familiar. |
| | | La falta de confianza de los posibles sucesores. |
| | | La falta de compromiso con los posibles sucesores. |
| | No miembros de la familia | Conflictos entre el titular o potenciales sucesores y no miembros de la familia. |
| | | La falta de confianza de los posibles sucesores. |
| | | La falta de compromiso con los posibles sucesores. |

| | | |
|---|---|---|
| Factores Financieros (En relación con la insuficiencia y el exceso de los costos de oportunidad relacionados con la financiación de la recaudación externa) | | Incapacidad para retener la presión fiscal en relación con la sucesión. |
| | | Imposibilidad de encontrar recursos financieros para liquidar la posible salida de los herederos. |
| | | Insuficiencia de recursos financieros en absorber costos de los profesionales. |
| FACTORES DE CONTEXTO (Asociado con los cambios en el ambiente de la política económica en la que opera la empresa familiar) | | Cambio en el rendimiento empresarial. |
| | | Disminución en la escala de la empresa. |
| | | Pérdida de clientes o suministradores clave / disminución de la relación entre los posibles sucesores y clientes o proveedores. |
| FACTORES DE PROCESOS (En relación a la ausencia de buenas acciones o la presencia de malas acciones que provoca la sucesión) | Establecimiento de actividades preparatorias | No definir claramente las funciones del titular y los posibles sucesores. |
| | | No comunicar y compartir las decisiones relacionadas con el proceso de sucesión con los miembros de la familia y otros interesados. |
| | Desarrollo del sucesor(es) | Incorrecta evaluación de las diferencias entre necesidades y capacidades. |
| | | Falta de potencial para formar a sucesores. |
| | | Tarde o insuficiente potencial de los sucesores a la empresa. |
| | Selección del sucesor (es) | No dar al sucesor la posibilidad de información acerca de los progresos. |
| | | No formalización racional de los criterios objetivos para la selección. |
| | No definir la composición del equipo encargado de la evaluación de los sucesores. | |

Fuente: De Massis, Chua y Chrisman (2008, p. 187)

Considerar este modelo es muy importante para las empresas familiares de hoy en día, ya que podrían ser una guía de acción hacia la determinación de los objetivos y separación de intereses

entre la empresa y la familia sobre la base del inmediato sucesor que tendrá a su cargo la dirección de la empresa. Así como también, el fundador debe permitirse identificar la influencia de cada uno de estos factores para poder encontrar aquellos que se deben profundizar dentro de la planificación de sucesión familiar y así evitar una dirección inadecuada en la empresa familiar.

Así, continuando con el desarrollo de la investigación, se detallan los aspectos considerados en la implementación metodológica de la recopilación de datos relevantes del estudio.

METODOLOGÍA

De acuerdo al problema principal que se pretendía resolver, se hizo una investigación de tipo exploratoria la cual tuvo como objetivo primordial proporcionar conocimiento y comprensión del problema enfrentado en la investigación (BERNAL, 2006; MALHOTRA, 2008). Así, se orientó el desarrollo de un análisis de investigación cualitativa y, siguiendo esta dirección, la realización de entrevistas en profundidad a la muestra seleccionada, conformada por tres especialistas de empresas familiares peruanas y un empresario familiar de éxito que, con el contraste de los argumentos teóricos, permitió obtener variables de medición para las empresas familiares peruanas sobre la optimización del protocolo familiar. Cabe resaltar que se hizo necesario tomar como referencia las opiniones de los especialistas de empresas familiares ya que dada su experiencia y análisis en el contexto empresarial-familiar peruano, podrían aportar al desarrollo de nuevos argumentos sobre la práctica en la realidad de dichos negocios.

La metodología de la investigación siguió tres fases importantes. La primera fase enfocada en la elaboración de la guía de entrevistas, el cual constó de trece preguntas abiertas. Las primeras tres preguntas fueron elaboradas en base a aspectos generales de la empresa familiar, según las teorías de Leach (1996), Dodero (2002) y Pizarro, Lanfranco y Córdova (2007), quienes definen lo que significa la empresa familiar, sus ventajas y sus desventajas. Las dos preguntas siguientes fueron elaboradas en base a la teoría de los tres círculos de propiedad de los autores Amat (2000), Lansberg (2000) y Dodero (2002), remarcando la diferencia entre la empresa,

la familia y la propiedad, con el fin de poder diferenciar los roles y funciones de los familiares y, por tanto, una mejor comunicación y trabajo en equipo. Las cuatro preguntas siguientes fueron elaboradas en base a las teorías del protocolo familiar y su estructura, según los autores Amat (2000), Lozano (2000) y Pizarro, Lanfranco y Córdova (2007). Finalmente, las últimas cuatro preguntas fueron elaboradas con base en la investigación de De Massis, Chua y Chrisman (2008), quienes crearon un modelo de factores para prevenir la sucesión familiar, siendo estos los siguientes factores: individual, relacional, financiero, de proceso y de contexto.

En la segunda fase, se aplicó la guía de entrevistas a la muestra seleccionada. Cabe resaltar que los especialistas tienen una gran trayectoria en consultoría en el Perú, realizando numerosas charlas, seminarios y talleres en busca de la profesionalización de los negocios familiares. El empresario familiar entrevistado pertenece a una de las mayores empresas que opera en el País, y sirvió de ejemplo para muchos emprendedores por el esfuerzo que demuestra su historia de gran empresa familiar textil. Para fines del presente artículo, no se cuenta con la debida autorización de los entrevistados para poder incluir sus nombres. Por eso sólo se mencionan según la entrevista. En esta fase, se les envió cartas de presentación para solicitar una entrevista; luego, según sus respuestas, se procedió a la coordinación y realización de las entrevistas.

Finalmente en la tercera fase, se hizo un análisis de contenido de las entrevistas a profundidad, con el cual se pudo identificar las variables principales que pueden medir el protocolo familiar de una manera clara y objetiva. Según Bernal (2006, p. 356), “el análisis de contenido es una técnica para estudiar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y que cuantifica los contenidos en categorías”. Para Krippendorff (1990, p. 28), “es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”.

De manera más específica, en el análisis de contenido, se colocaron las variables teóricas seleccionadas como unidades de medición y luego se consideraron los argumentos teóricos que soporten las unidades. Posteriormente, se categorizaron las respuestas de los entrevistados según cada unidad y en contraste con los argumentos

teóricos, para que así, finalmente, se formularan diecinueve inferencias de medición que podrían aplicarse para entender el contexto familiar-empresarial peruano y considerar la importancia de la optimización del protocolo familiar.

Así, se continúa con el análisis de resultados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación enmarcan el análisis realizado a las entrevistas a profundidad a expertos en empresas familiares, de manera, que ayudasen a encontrar los distintos puntos de vista aplicados a la realidad peruana y que permitirían, finalmente, obtener variables de medición del protocolo, ilustrando de forma certera el contexto empresarial-familiar en el Perú sobre la base de sus experiencias.

De esa manera, para un mejor análisis, es necesario categorizar las entrevistas realizadas según el siguiente Cuadro 2. Tal como se mencionó anteriormente, no se cuenta con autorización para incluir los nombres de los especialistas y el empresario familiar, categorizándolos según la entrevista.

Cuadro 2 - Perfil de los entrevistados

| Entrevista | Grado | Ocupación |
|----------------|---------------------|--|
| Entrevistado 1 | Especialista | Consultor reconocido de empresas y profesor de Centrum Católica. |
| Entrevistado 2 | Especialista | Gerente General del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (CENDEF) |
| Entrevistado 3 | Especialista | Consultor reconocido de empresas y profesor de la Universidad Pacífico. |
| Entrevistado 4 | Empresario familiar | Director Gerente de Topy Top S.A. empresa familiar textil más grande del Perú. |

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, se identificaron como resultado de las entrevistas en profundidad 19 variables enfocadas al contexto empresarial-familiar peruano, las cuales se agruparon en siete unidades de medición. En la primera unidad enfocada en el protocolo familiar, los entrevistados comentaron que es un instrumento muy importante

en la empresa familiar, ya que implica un ordenamiento interno, sobre todo si la empresa se encuentra en el proceso de sucesión. También, mencionaron que el ayuda a la profesionalización de la empresa familiar, estableciendo formas de solucionar los posibles conflictos que se puedan generar. El Entrevistado 2, de acuerdo a su experiencia en la creación de protocolos para muchas empresas familiares peruanas, lo define tal como sigue: “el protocolo familiar es un documento suscrito por los miembros de una familia propietaria de una o más empresas, en las cuales se formalizan sus intenciones actuales y futuras, tanto en el punto de vista laboral, económico, comercial, etc. Es un pacto de caballeros en el cual la empresa decide continuar siguiendo algunas reglas”.

En la segunda unidad con respecto al plan de sucesión, en síntesis, todos los especialistas comentaron que hoy en día viene a ser un requisito importante en toda empresa familiar. Es necesario que el posible sucesor reciba una adecuada formación empresarial y de trabajo en equipo para que de esa manera pueda prepararse hacia el mando del negocio y demuestre capacidad, habilidad y conocimiento en beneficio de la empresa familiar y, por ende, su permanencia. En el caso de la Entrevistado 4, el empresario comentó que su empresa familiar textil aún se encuentra en el planeamiento del sucesor y que se están considerando dos aspectos claves en esto: contar con estudios universitarios y con una maestría en el exterior o en escuelas nacionales de prestigio. Asimismo, la empresa aún va a seguir bajo el mando de la primera generación de fundadores, debido a que aún falta mucho tiempo para que los posibles sucesores aprendan las habilidades de manejo del negocio que se requieren para seguir creciendo en el tiempo. Esto demuestra la teoría desarrollada por Doderó (2005), de que la preparación del posible sucesor debe darse paulatinamente y con profesionalización, y que es necesario tener los criterios claros al establecer el plan de sucesión.

En cuanto a la adecuada solución a los cinco factores desarrollados en el modelo de factores de los autores De Massis, Chua y Chrisman (2008) para prevenir la sucesión familiar, los entrevistados respondieron a cada uno de ellos. Así, en la tercera unidad con respecto al factor individual de sucesión, el Entrevistado 3 comenta que la sucesión debe darse según la tradición de la familia y, para

que no existan problemas, es necesario que se tome conciencia de la formación del sucesor en base a dicha tradición familiar. Otra solución, según el Entrevistado 2, sería buscar un gerente profesional externo al negocio y a la familia para que tome el mando del negocio y sea una sucesión inmediata y sin posibles conflictos familiares, siempre y cuando no exista ningún consentimiento de parte del posible sucesor y del fundador por tomar una decisión final.

En la cuarta unidad del factor relacional de sucesión, el argumento más importante lo da el Entrevistado 1, ya que considera que es necesario que exista una identidad y liderazgo fuerte en la empresa familiar, de manera que todos puedan sentir mayor confianza al contar con un trabajo en equipo sin diferencias en cuanto a roles.

En la quinta unidad del factor de proceso de sucesión, todos los entrevistados proponen como solución que el posible sucesor sea realmente capacitado empezando por trabajar en otras empresas no vinculadas al negocio, así como pasar por varias etapas de aprendizaje dentro del negocio familiar para que de esa manera sea más fácil definir los requisitos necesarios para cubrir el rol de sucesor de manera óptima y porque ya podrá contar con experiencia y capacidad para tomar el mando del negocio.

En la sexta unidad respecto al factor financiero de sucesión, todos los entrevistados coinciden en que la remuneración de los familiares debe ser en función del puesto, las responsabilidades, el mercado y, básicamente, de las posibilidades de la empresa familiar. Es importante que se fije el sueldo igual que a los empleados no familiares.

Por último, en la séptima unidad respecto al factor de contexto de sucesión, la solución que brindó el Entrevistado 3 es que los nuevos sucesores deben estar claramente identificados con la empresa, teniendo una visión clara hacia lo que se pretende lograr y, de esa manera, puedan agregar valor a la empresa y evitar que el factor de contexto perjudique su sucesión.

Como último aspecto, es necesario mencionar los consejos dados por cada uno de los entrevistados, ya que son especialistas y ejemplo para las empresas familiares peruanas. Así, el Entrevistado 1 comenta: "cada caso es un terno a medida y el mensaje es muy claro, la empresa tiene que delimitar lo que es la empresa y lo que es la familia. La profesionalización y la sucesión son clave para el

manejo". El Entrevistado 2 comenta que: "el único consejo es que se preparen a las necesidades que requiera la empresa y no al revés". El Entrevistado 3 comenta que: "el consejo final es que el capital humano es el más importante, no solo el de la familia sino también el de la organización. Es necesario contener una cultura clara y profunda, ya que ayuda a profesionalizar".

En seguida, es necesario ver el siguiente Cuadro 3, resultado del análisis de contenido de las entrevistas a profundidad. Fueron obtenidas 19 variables de medición relacionadas al contexto peruano que podrían ser la base para identificar las mejores prácticas o optimización del protocolo familiar para que, de esa manera, aporten al ordenamiento empresarial-familiar del país.

Cuadro 3 - Variables identificadas para medir la optimización del protocolo familiar

| UNIDAD | | NÚMERO | VARIABLE |
|--------|-----------------------|--------|--|
| U1 | El Protocolo Familiar | N1 | El protocolo familiar (acuerdo formal entre familiares) es un acuerdo de voluntades que debe ser confiable |
| | | N2 | El orden dado por el protocolo familiar (acuerdo formal entre familiares) es independiente en cada empresa familiar porque está en función a los problemas a resolver. |
| | | N3 | El proceso de creación del protocolo familiar (acuerdo formal entre familiares) da la comunicación como el protocolo en sí da la profesionalización. |
| | | N4 | En todo proceso de protocolo familiar es necesario un ambiente de armonía para llegar a acuerdos que vinculen las decisiones emocionales y económicas de la familia. |
| | | N5 | El pacto entre familiares implica alto nivel de madurez que se debe plasmar en el protocolo familiar (acuerdo formal entre familiares). |

| | | | |
|----|--------------------------------|-----|--|
| U2 | El Plan de Sucesión | N6 | Los problemas de sucesión (falta de conocimiento del negocio y falta de capacidad) son factores de fracaso de una empresa familiar. |
| | | N7 | El plan de sucesión implica la preparación desde joven de los posibles sucesores como requisito indispensable. |
| | | N8 | Los principales requisitos que deben tener los sucesores deben ser dos: la visión de líder y la competencia empresarial. |
| | | N9 | El plan de sucesión debe ir de acuerdo al traspaso generacional señalando ciertos criterios básicos del sucesor como el retiro del fundador, los límites de edad, la trayectoria profesional, etc. |
| U3 | Factor Individual de Sucesión | N10 | Mientras no exista un posible sucesor en la familia con competencias empresariales, es mejor pensar en un gerente profesional que no sea de la familia. |
| | | N11 | Para solucionar los problemas que perjudican la adecuada sucesión existen cuatro aspectos a considerar: informar, sensibilizar, capacitar y entender. |
| | | N12 | En la empresa familiar es necesario fomentar la tradición de la familia para mantener a los miembros unidos a pesar de tener oportunidades fuera. |
| U4 | Factor Relacional de Sucesión | N13 | En la empresa familiar es necesario actuar con fuerte identidad y liderazgo para fortalecer las relaciones con los miembros no familiares (empleados). |
| | | N14 | Los profesionales externos (empleados no familiares) deben compartir valores comunes con la familia para identificarse con el objetivo de la empresa. |
| U5 | Factor del Proceso de Sucesión | N15 | La familia es la que se debe preparar y adecuar a lo que necesita la empresa. |
| | | N16 | El posible sucesor debe pasar por una etapa pre-empresarial en todas las fases del fundador, desde ser un obrero hasta ser un gerente. |
| | | N17 | Trabajar en otra empresa diferente a la empresa familiar apoya al aprendizaje del manejo corporativo y financiero del sucesor. |

| | | | |
|----|--|-----|---|
| U6 | Factor Financiero de Sucesión | N18 | Los aspectos financieros de sucesión (la remuneración y los beneficios) en la empresa familiar se deben manejar en función a los puestos, las responsabilidades y al mercado laboral. |
| U7 | Factor del Contexto de Sucesión | N19 | Los sucesores deben encontrar el rumbo de la empresa familiar con una idea y objetivos claros. |

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de la investigación trató de identificar la mejor implementación del protocolo familiar para lograr la optimización en la permanencia de las empresas familiares peruanas sobre la base del entorno familiar. Para ello, se encontraron 19 variables distribuidas en siete unidades sobre la base de las entrevistas a profundidad en el ámbito cualitativo, siguiendo los argumentos teóricos del modelo de factores de De Massis, Chua y Chrisman (2008) y el protocolo familiar de Amat (2000), Lozano (2000) y Pizarro, Lanfranco y Córdova (2007).

En ese contexto, a partir de lo aquí hallado, se plantean a seguir conclusiones contrastando los resultados encontrados con las teorías revisadas en la literatura.

Así, se concluye con la investigación que, ser una empresa familiar implica mucho compromiso y dedicación de todos los participantes tal como se puede entender del éxito de las empresas familiares de otros países como España y Estados Unidos, donde existen institutos especializados que aportan beneficiosamente en el crecimiento de dichos negocios (DODERO, 2002; BOWMAN-UPTON, 2007). Si no se trabaja en un equipo sólido familiar con entusiasmo y apoyo mutuo, es muy difícil que se logre permanecer en el tiempo. Es por ello que, según los entrevistados, cuando se involucre a la familia en la gestión del negocio, se debe empezar delimitando ciertas reglas de desarrollo interno para poder prevenir la aparición de conflictos que pueden ser irreparables en el futuro separando a la familia en todo sentido.

Por otro lado, de acuerdo a la teoría desarrollada por los autores Amat (2000) y Pizarro, Lanfranco y Córdova (2007) sobre la

creación del protocolo familiar como acuerdo formal entre familiares, su contenido y su estructura, se concluye que la discusión de intereses, objetivos y relaciones entre familiares es un factor clave. Esto permite que la orientación estratégica de la empresa familiar vaya de acuerdo a sus objetivos posibilitando la marcha del negocio sobre la base de una política formal del negocio relacionada a la empresa y la familia. No obstante, de acuerdo al contexto peruano explicado por los entrevistados en referencia al protocolo familiar, aún existe mucho desinterés por parte de las empresas familiares en guiarse por una política formal familiar. Incluso, muchos creen que para permanecer en el tiempo no es necesario contar con dicho instrumento. Sin embargo, es necesario establecerlo para que apoye al ordenamiento de la empresa y la familia, así como la profesionalización del negocio. Por ello se puede lograr que existan mayores beneficios a largo plazo y los familiares actúen siguiendo las reglas establecidas sin llegar a conflictos, y, por ende, sin perjudicar los lazos emotivos familiares.

Como último punto, la sucesión familiar, es un aspecto delicado en las empresas familiares peruanas según los entrevistados y de acuerdo a las teorías presentadas por los autores Leach (1996) y Amat (2000). Esto lleva a concluir que para que se logre la permanencia en el tiempo, es mejor no involucrar a los familiares que no demuestren sentido de identidad y compromiso con el negocio familiar, ya que a la larga esto puede ser un motivo del fracaso de la empresa. Además, fomentar el entrenamiento y capacitación en los posibles sucesores puede ayudar a que se sientan motivados a tomar el mando del negocio y como lo hacer, con responsabilidad y dedicación. En consecuencia, porque el planeamiento de sucesión familiar es el punto más importante en todo rumbo empresarial-familiar, es necesario seguir tanto las bases planteadas por los autores De Massis, Chua y Chrisman (2008) sobre el modelo de factores para prevenir esa sucesión como las respuestas de los entrevistados que reflejan el contexto peruano.

De esa manera, con respecto a los criterios de sucesión, la principal conclusión es que no se debe confundir los lazos familiares con los del negocio, ya que no es posible una remuneración elevada a un familiar por el simple hecho de serlo. Al contrario, se le debe

establecer el sueldo como a todos los trabajadores acorde con lo mencionado por los especialistas entrevistados haciendo referencia al puesto, al mercado y al desempeño del sucesor.

Bajo esta circunstancia, en síntesis, se espera que el artículo haya servido como guía de apoyo a las empresas familiares peruanas. Por último, se recomienda utilizar las variables de medición como medio de evaluación de las prácticas empresariales y familiares que se vienen llevando en el negocio. También es de gran importancia, organizar reuniones en las que todos los familiares y los no familiares puedan confraternizar más en sus relaciones interpersonales, pudiendo así, de alguna manera, mejorar el trabajo en equipo, el ambiente laboral y crear el protocolo familiar a cumplir.

Como punto final, el presente estudio sobre la optimización del protocolo familiar trae consigo muchos asuntos de interés que también son necesarios investigar para poder orientar de manera más clara la actuación de las empresas familiares peruanas, pero que por el alcance del estudio no se toman en cuenta en el desarrollo del presente artículo. De esa manera, se sugiere que se realicen estudios complementarios sobre los siguientes asuntos de interés: las redes corporativas de las empresas familiares peruanas, los tipos de conflictos internos entre familiares y no familiares, el planeamiento del patrimonio familiar, el sucesor y su formación, entre otros.

REFERENCIAS

- AMAT, J. **La continuidad de la empresa familiar**. 2 ed. Barcelona: Gestión, 2000.
- BERNAL, C. **Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. 2 ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. 2006 286 p.
- BOWMAN-UPTON, N. **Transferring management in the family-owned business**. Waco, TX: Institute for Family Business, Baylor University, 2007
- CASADO, F. **La empresa familiar y la clave del éxito de la evolución**. Barcelona-España: Instituto de la Empresa Familiar, 2007.
- DE MASSIS, A.; CHUA, J.; CHRISMAN, J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, San Francisco, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008.
- DODERO, S. **El secreto de las empresas familiares exitosas**. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 2002.
- _____. **Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica**. Instituto de la Empresa Familiar. ADEN Business School, 2005. Disponible en: <http://www.biblioferrersalat.com/media/>

[documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](#) . Acceso: 12 de nov. 2008.

INDACOCHEA, A. **El reto de las empresas familiares: el gobierno corporativo y la sucesión**. Lima, 2009. Conferencia presentada en la Cámara de Comercio de Lima.

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. **El protocolo familiar: La experiencia de una década**. AMAT, J; CORONA, J. (Eds.). Barcelona: Ediciones Deusto, 2007.

KRIPPENDORFF, K. **Metodología del análisis de contenido**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1990.

LANSBERG, I. **Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad**. Barcelona: Granica, 2000.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Barcelona: Granica, 1996.

LOZANO, M. El protocolo en las empresas de propiedad familiar. **Estudios gerenciales**, Santiago de Cali, v. 74, p. 49-67, Ene-mar. 2000.

MALHOTRA, N. **Investigación de mercados**. 5 ed. México, D.F.: Pearson Educación, 2008.

PIZARRO, L.; LANFRANCO, F.; CORDOVA, D. **Manual de buen gobierno para empresas familiares**. Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales. Lima: Procapitales, 2007.

SILVERMAN, M. El reto del liderazgo de las empresas familiares. **Revista Calidad y Excelencia**. Año 3, n. 15, p. 28-36, 1998.

TRUJILLO, J. Grupo de familia: públicas virtudes de las empresas familiares. **Revista Business: negocios en el Perú**. Año 5, n. 50, p. 12-17, 1998.

Recebido em: 18.11.2012

Aprovado em: 26.8.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>