



**SUBTEMA:  
AUTODIAGNÓSTICO**

# TABLA DE CONTENIDO

## Contenido

Presentación del subtema	1
Fundamentación del módulo	1
¿Dónde nos encontramos en el curso?	1
Objetivos específicos de aprendizaje	1
<b>3. Autodiagnóstico</b>	<b>2</b>
<b>3.1. Principales causas de los conflictos dentro de una empresa familiar</b>	<b>6</b>
<b>3.2. Etapas de crecimiento en una empresa familiar</b>	<b>9</b>
Glosario	12
Referencias bibliográficas	14
Sobre PROMPERÚ	15
Contáctanos	15

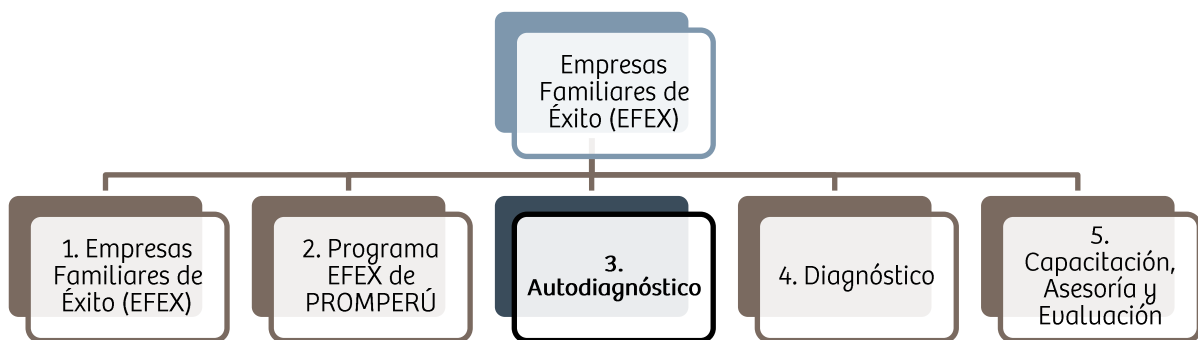
## Presentación del subtema



### Amigo exportador:

Queremos que este curso sea didáctico y de gran utilidad, para ello necesitamos tu colaboración. Aquí te explicamos el marco general de este subtema.

## ¿Dónde nos encontramos en el curso?



## Objetivo general

Este subtema te permitirá conocer la importancia del autodiagnóstico como parte del proceso de identificación de causas de conflictos dentro de una empresa familiar, en cualquiera de sus etapas de crecimiento.

## Objetivos específicos de aprendizaje

A través del desarrollo del subtema “Autodiagnóstico”, podrás:

- Identificar las principales causas de los conflictos dentro de una empresa familiar para aprender a evitarlas.
- Conocer las etapas de crecimiento en una empresa familiar para identificar en cuál se encuentra.

### 3. Autodiagnóstico

El autodiagnóstico es la primera etapa del programa EFEX, sirve para detectar y reconocer los posibles conflictos en el gobierno interno dentro de una empresa familiar. Esta etapa es el primer entendimiento sobre la gestión de la empresa familiar y permite descubrir los posibles problemas para solucionarlos a tiempo y no afectar el desempeño del negocio.

El autodiagnóstico del programa EFEX se basa en los estudios realizados por el Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius, quien es fundador y director del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF) y experto en empresas familiares.

#### DATOS DE INTERÉS



Dr. Imanol  
Belausteguigoitia  
Rius

El Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius es fundador y director del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF), MBA por el ITAM y doctor en administración por la UNAM, realizó estudios posdoctorales en Babson College, Boston. Imparte y coordina en el ITAM la materia de Administración de Empresas Familiares a nivel maestría y licenciatura. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT (Nivel 1) y cuenta con el Family Business Advising Certificate with Fellow Status del Family Firm Institute FFI. Ha participado en más de 120 proyectos de consultoría en empresas familiares principalmente en iberoamérica. Ha impartido más de 200 conferencias principalmente en América Latina y Europa. Cuenta con más de 50 publicaciones de artículos de investigación y difusión científica y es autor del libro Empresas Familiares: dinámica, equilibrio y consolidación (Mc Graw Hill, 4ª ed. 2017), considerado Best Seller. (...)

Para entender mejor la importancia de esta etapa, se presenta un artículo desarrollado por el Dr. Belausteguigoitia sobre el autodiagnóstico:

#### Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar

Por Imanol Belausteguigoitia Rius

Es sabido que la familia ejerce una enorme influencia en el caso de las empresas familiares. Si esta influencia no es bien canalizada, puede afectar negativamente el desempeño de la empresa y, en ocasiones, acabar con ella trayendo, como es de esperar, resultados familiares indeseables.

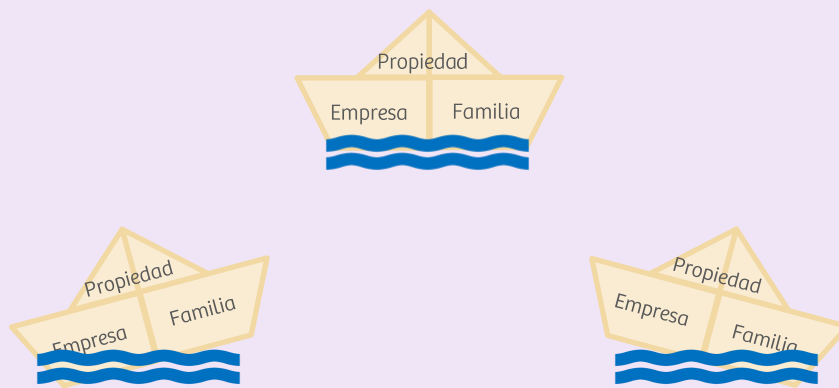
Existe un sinnúmero de casos en que organizaciones familiares intentan resolver problemas de familia, como al dar trabajo a un miembro familiar poco calificado, causando problemas de empresa de enorme magnitud, que la ponen en riesgo. Este ejemplo es un caso típico de la influencia negativa de la familia sobre la empresa. Sin embargo, también puede influir de forma extraordinariamente positiva, si sus intereses (los de familia) se alinean con los de empresa.

La empresa familiar puede ser concebida, según Tagiuri y Davis, como la fusión de tres dimensiones: empresa, familia y propiedad. El modelo del barco (Belausteguigoitia, 2004) explica la relación dinámica de estos tres factores, donde se observa su conectividad.

Si, por ejemplo, la familia desea elevar su nivel de vida (imaginemos cómo un barco se inclina hacia proa alejándose del nivel del mar), la empresa puede sufrir las consecuencias al limitarse la inyección de capitales (la línea de popa – empresa- se aproximaría al nivel del mar, por lo que metafóricamente la organización se encontraría con el agua al cuello). El caso contrario también podría ocurrir, sufriendo la familia, quizá por priorizar de forma desmedida a la empresa sobre la familia.

En el eje de propiedad se encuentran los dueños o accionistas que, al menos en teoría, deciden el rumbo del barco. Diríamos que por analogía son los capitanes. Claro está que lo ideal es que toda la tripulación tenga como objetivo llegar al mismo puerto, así se evitarían motines y otro tipo de desencuentros, facilitando la travesía hacia el destino.

**FIGURA 1. Modelo del barco: Empresa, Familia y Propiedad**



Tomando como marco la explicación anterior, sugerimos llevar a cabo el siguiente diagnóstico para precisar el nivel de desarrollo que su organización familiar ha alcanzado y, a la vez, ubicar las situaciones que merecen mayor atención. Para cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad), se plantean diez preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio:

- |                            |                 |            |              |                         |
|----------------------------|-----------------|------------|--------------|-------------------------|
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indeciso | 4 De acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo |
|----------------------------|-----------------|------------|--------------|-------------------------|

Es importante contestar con objetividad, ya que, de lo contrario, no se obtendría información confiable.

1 Totalmente en desacuerdo   2 En desacuerdo   3 Indeciso   4 De acuerdo   5 Totalmente de acuerdo

	#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
E M P R E S A	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
F A M I L I A	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					
	14	Existe un plan de sucesión escrito.					
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
P R O P I E D A D	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
Subtotal (número de marcas por columna)							
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)							

Puntuación final (sumatoria de totales)

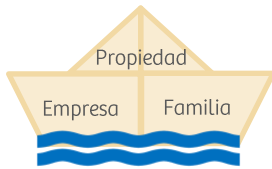
## Interpretación de los Resultados del Diagnóstico

- Si se obtuvieron más de 120 puntos (el valor máximo es de 150), la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.
- Si se obtuvo entre 90 y 119, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- Si se obtuvo entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.
- Una calificación menor de 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

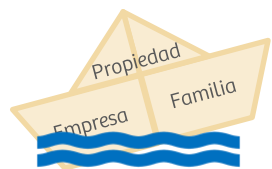
Deseo, queridos lectores, que este instrumento de diagnóstico les sea de utilidad para conocer la situación actual de su empresa familiar y como en la medicina, sirva para elegir la cura adecuada. De esto hablaremos en el siguiente artículo.

**Fuente:** Belausteguigoitia, Imanol (2020) "Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar". En: Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM (CEDEF). México: CEDEF (<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/diagnosticodeunaempresafamiliar2013.pdf>)

El modelo del barco descrito en la publicación "Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar" explica de forma ilustrativa los retos de la empresa familiar, donde la proa representa a la familia y la popa la empresa. El capitán del barco está en la cabina de mando, donde se encuentran quienes toman las decisiones relevantes dentro de la organización (propietarios y los directores de empresa, que suelen ser los padres de familia) y dirigen el barco con la colaboración y el apoyo de su tripulación.

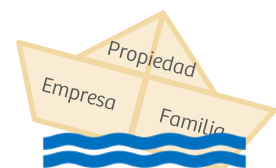


En ocasiones hay diferencias entre ellos, las opiniones pueden ser constructivas y ayudar a la buena marcha de la embarcación, pero en otras, pueden ser destructivas y perjudicar a todos los miembros que viajan con ella. Cuando la tripulación de proa y popa están divididas y la comunicación no es clara entre ellos, ambos pedirán al capitán del barco que modifique la inclinación del barco a su favor para alejar el nivel de agua de ellos.



Es ahí cuando surgen dos situaciones riesgosas para toda la tripulación. Cuando el capitán decide inclinar el barco para que la tripulación de proa (familia) se mantenga alejada del agua, afecta a la tripulación de la popa (empresa). Los reclamos se inician por parte de la tripulación de popa y el capitán del barco podrá decidir inclinar el barco en el sentido opuesto para equilibrar la situación y mantenerse a flote.

De esta forma, la tripulación de la proa se verá afectada al notar la proximidad de las olas y alertará al capitán sobre la situación.

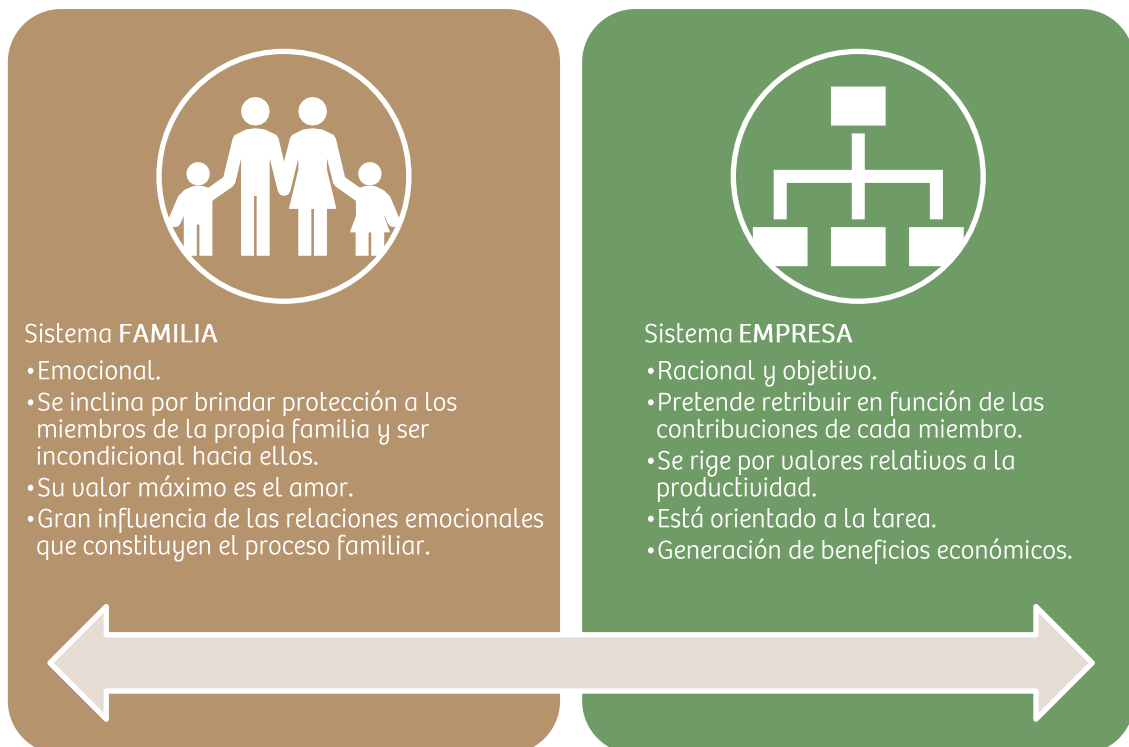


En ambos casos, el capitán del barco desea satisfacer las demandas de la tripulación de proa y de popa, pero no siempre es posible. Existen situaciones en las que algunos miembros o, inclusive toda la tripulación, olvidan que todos van en el mismo barco. En otros casos, la tripulación de proa se siente a salvo por estar sobre el nivel del agua, sin considerar que las olas están sobre la cubierta de la popa.

### 3.1. Principales causas de los conflictos dentro de una empresa familiar

Tomando en cuenta el modelo del barco descrito en la publicación "Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar", las principales causas de los conflictos dentro de la empresa familiar se dan entre la proa (familia) y popa (empresa). Separar ambos ámbitos significa dejar en claro los objetivos, respetar los roles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema (a pesar de que siempre ambos sistemas estarán juntos, caso contrario no sería una empresa familiar).

Cada sistema inclina la balanza hacia ciertos aspectos, uno siendo emocional (familia) y el otro siendo racional y objetivo (empresa):



Fuente: La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica. Elaboración propia.



Cuando no existe claridad respecto a lo que corresponde en cada sistema, los comportamientos y decisiones inadecuados generan tensiones y bajos niveles de rendimiento en la empresa familiar, resultando en problemas y posteriores confusiones entre empresa y familia, y, a su vez, causan las siguientes situaciones indeseables:



Fuente: Principales Causas de los Conflictos en Empresas Familiares. Elaboración propia.

1. **Juego de roles inadecuados dentro de la empresa:** dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los miembros de la familia tenderá a ser similar tanto en el ámbito familiar como en el empresarial. Puesto que la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría requerir que fueran diferentes también.
2. **Estructuras organizacionales inadecuadas:** en ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan de una manera eficaz, o tratando de conservar la dinámica familiar dentro de la empresa.
3. **Exceso de miembros de la familia en la organización:** los negocios no pueden soportar a tantos miembros de la familia con altas aspiraciones, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa y tomando en cuenta que éste sea capaz de agregar valor a la organización.
4. **Remuneraciones inadecuadas (tomando en cuenta únicamente el sistema familiar):** remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos.  
Se debe asignar remuneraciones justas y eficaces en base a las responsabilidades, capacidades y aportes de los miembros (separando los sistemas de empresa y familia).
5. **Comportamientos cruzados:** en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia o viceversa.

Adicionalmente, existen otras causas de conflictos que no están asociadas directamente a la incorrecta separación de ambos sistemas:

6. **Clima organizacional poco propicio para el desarrollo:** cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia.
7. **Comunicación deficiente:** en muchas empresas familiares se identifica una comunicación muy deficiente, a pesar de estar juntos en familia. Por ello, es importante que exista [escucha activa](#) por parte de sus miembros, medios más orientados a la comunicación escrita antes que la verbal; y comunicaciones abiertas y honestas con sensibilidad.
8. **Luchas de poder por el control de la compañía:** muchas veces, las generaciones mayor y menor se enfrentan por temas relativos al control de la empresa: la generación menor suele exigir más espacios y participación mayor en la toma de decisiones; y la generación mayor puede sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años (perder el control ante los menores puede provocar que los mayores cierren algunos espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación).

Las empresas familiares deben identificar los posibles problemas que puedan existir dentro de sus organizaciones, los cuales pueden afectar de forma significativa si no son resueltos a tiempo, con consecuencias negativas:

- [Estancamiento](#).
- Baja [productividad](#) y [competitividad](#).
- Salida del mercado.
- Pérdida de [capital humano](#).
- Menos capacidad de inversión de las empresas.
- Menor [renta fiscal](#).
- Menor consumo.
- Mayor insatisfacción en las familias y la sociedad.

Adicionalmente, cuando la empresa familiar crece con más miembros de la familia en el negocio, las relaciones se hacen más complejas, así como los problemas.

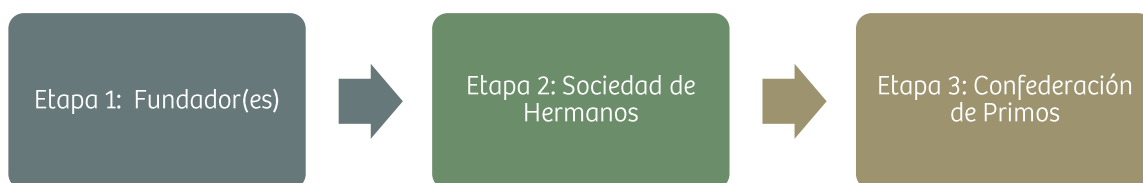


### ¡Recuerda!

Las empresas familiares son organizaciones con una gran carga emotiva. Por ello, el ámbito familiar (gran influencia en el negocio) debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo.

### 3.2. Etapas de crecimiento en una empresa familiar

Generalmente, las empresas familiares pasan por tres etapas de crecimiento, las cuales resumen su [ciclo de vida](#):



Fuente: Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Elaboración propia.

Este modelo de [ciclo de vida](#) de la empresa familiar permite un buen análisis de las tres etapas básicas, mas no se da necesariamente en todas las empresas.

#### Etapa 1: El Fundador(es) (Dueño(s) Controlador(es))

- Este es el primer paso de la existencia de la empresa familiar. La empresa pertenece y es manejada totalmente por el fundador(es), quienes tomarán la mayoría de las decisiones clave.
- En esta etapa existe un fuerte compromiso del fundador(es) con el éxito de la empresa y una estructura de gobierno relativamente sencilla, siendo el fundador(es) quien pida consejos a un reducido número de asesores de afuera y/o socios comerciales.
- Asimismo, esta etapa contiene temas de [gobierno corporativo](#) limitados en comparación con las siguientes dos etapas, ya que tanto el control como la propiedad de la compañía permanecen en manos de la misma persona(s): el fundador(es).
- El tema más importante a ser abordado es la planeación de la [sucesión](#). Para que la empresa familiar sobreviva hasta su próxima etapa, el fundador(es) deberá hacer los esfuerzos necesarios para planear su [sucesión](#) y comenzar a preparar al siguiente líder(es) de la empresa.

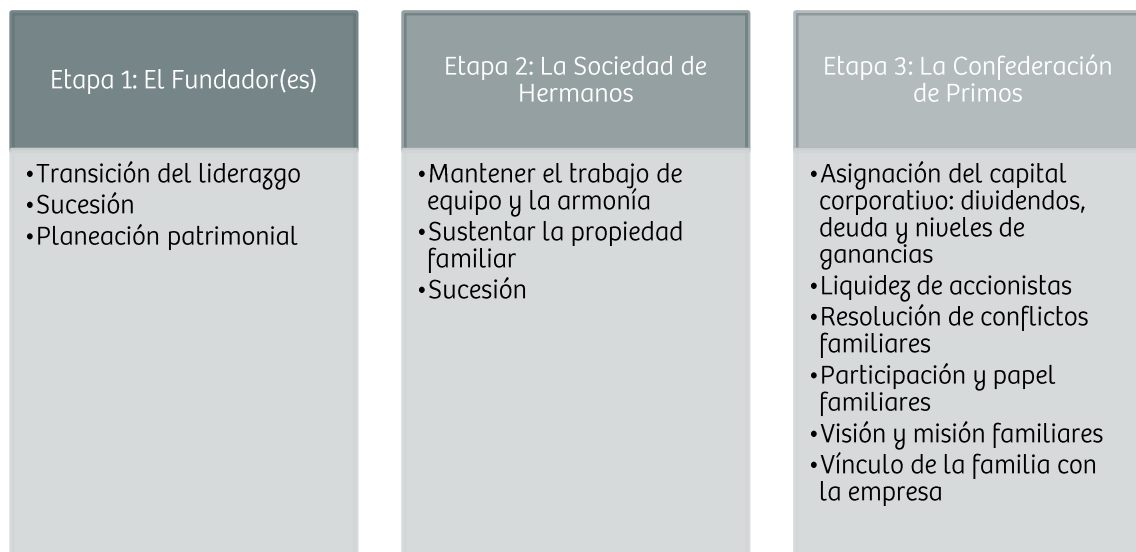
#### Etapa 2: La Sociedad de Hermanos

- Etapa en la que la gerencia y la propiedad han sido transferidas a los hijos del fundador(es).
- A medida que más miembros de la familia se involucran ahora en la empresa, los temas de gobierno tienden a volverse relativamente más complejos.
- Algunos de los desafíos habituales en esta etapa son mantener la armonía entre los hermanos, formalizar procesos y procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la [sucesión](#) para los puestos gerenciales clave.

## Etapa 3: La Confederación de Primos (Consortio de Primos o La Dinastía Familiar)

- En esta etapa, el gobierno de la empresa se vuelve más complejo a medida que más miembros de la familia se involucran directa o indirectamente en la empresa, incluyendo los hijos de los hermanos, los primos y los [parientes políticos](#).
- Dado que muchos de los miembros pertenecen a generaciones distintas y diferentes ramas de la familia, éstos pueden tener ideas diversas sobre cómo debería manejarse la empresa y cómo debería fijarse la estrategia general.
- Cualquier conflicto que existía entre los hermanos en la etapa anterior muy probablemente sería transferido a la generación de primos también.
- Esta etapa involucra a la mayoría de los temas de [gobierno familiar](#), siendo los más frecuentes: empleo de miembros de la familia; derechos a la [participación accionaria](#) de las familias; [liquidez](#) de la tenencia de [acciones](#); política de [dividendos](#); el papel de los miembros de la familia en la empresa; resolución de conflictos familiares; y visión y misión de la familia.

En esencia, los temas más resaltantes de [gobierno corporativo](#) que enfrentan las empresas familiares en cada etapa son las siguientes:



Fuente: Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Elaboración propia.

Cada etapa presenta diferentes desafíos y temas que, manejados convenientemente, pueden asegurar la continuidad de la empresa familiar. La mayoría de las empresas familiares son exitosas durante la primera etapa gracias a los esfuerzos hechos por el fundador(es). Sin embargo, en el largo plazo, se vuelve necesario establecer las estructuras y los mecanismos de gobierno correctos que les permitan superar los desafíos más recurrentes en estas empresas familiares.

### Falta de una visión compartida de futuro

- La falta de una visión compartida de futuro impacta en el compromiso que asumen los miembros con el proyecto empresarial.

### Riesgo de persona clave (fundador)

- La concentración de responsabilidades y funciones en una persona clave incrementa el riesgo de continuidad en la empresa familiar.

### Resistencia al cambio y adaptabilidad

- Las empresas familiares que no se adaptan a los cambios del entorno (influencia de sus modelos mentales) elevan la posibilidad de perecer en el tiempo.

### Riesgo estructural de la empresa familiar

- La complejidad de la familia y empresa con un bajo desarrollo de estructura incrementa el riesgo: diferenciación de empresa y familia, comunicación, institucionalización y prácticas de gestión.

### Sucesión de la empresa familiar (continuidad)

- La empresa familiar exitosa planifica sus procesos de sucesión: gobierno, propiedad y gestión. Desde el punto de vista del gobierno corporativo, se transforma la visión y se facilita la toma de decisiones.

Fuente: La importancia de la adopción de prácticas de gobierno corporativo en la PYME: Fortaleciendo la gestión y su proceso de internacionalización.



**Ampliando la información:** El compromiso es uno de los temas más importantes en las empresas familiares. Mientras las generaciones mayores suelen quejarse de la falta de compromiso de las menores, estas últimas consideran frecuentemente que trabajan bajo un clima carente de estímulos y libertad de actuación, que les impide desarrollarse.

En la publicación "[Empresas familiares: los seis factores que propician el compromiso de las generaciones menores hacia sus organizaciones](#)", el Dr. Imanol Belausteguigoitia presenta seis factores de clima organizacional que influyen en el personal con relación a su involucramiento.

## Glosario

- **Acciones:** Títulos u valores que representan una parte alícuota en el capital de una sociedad mercantil y que da derecho a una parte proporcional en el reparto de beneficios y a la cuota patrimonial correspondiente en la disolución de la sociedad.
- **Accionistas:** Dueño de una o varias acciones en una compañía comercial, industrial o de otra índole.
- **Capital humano:** Potencialidad productiva de las personas de una empresa en función de su educación, formación y capacidades.
- **Capitales:** Conjunto de activos y bienes económicos destinados a producir mayor riqueza.
- **Ciclo de vida:** Serie de transformaciones por las que pasa un ser vivo a lo largo de su existencia.
- **Competitividad:** La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno.
- **Dividendos:** Dividendo activo (cuota que, al distribuir ganancias una compañía mercantil, corresponde a cada acción) y dividendo pasivo (cada una de las cantidades parciales que se compromete a satisfacer el suscriptor de una acción u obligación a requerimiento de la entidad emisora).
- **Escucha activa:** La escucha activa es una técnica y estrategia específica de la comunicación humana, define una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas.
- **Estancamiento:** Suspensión o detención de una acción o del desarrollo de un proceso.
- **Familiares políticos:** Familia definida por afinidad de parentesco por razón de matrimonio.
- **Gobierno corporativo:** El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. El gobierno corporativo se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo.
- **Gobierno familiar:** El gobierno familiar hace referencia al órgano de guía y dirección dentro del ámbito de la familia.
- **Liquidez:** Relación entre el conjunto de dinero en caja y de bienes fácilmente convertibles en dinero, y el total del activo, de un banco u otra entidad.
- **Parientes políticos:** Ver Familiares políticos.
- **Participación accionaria:** Las participaciones accionarias son operaciones destinadas a la adquisición de acciones ordinarias, acciones preferenciales o participaciones en el capital social, así como títulos de deuda subordinada, convertible, u otros instrumentos similares, en empresas, fondos, o instituciones financieras públicas, privadas o mixtas y vehículos financieros de propósito especial.

- **Productividad:** La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- **Profesionalización:** La profesionalización es el proceso mediante el cual se desarrollan capacidades para que una determinada actividad sea posible de generar beneficios dentro de una economía de mercado.
- **Renta fiscal:** Cantidad que incluye tanto los rendimientos como los aumentos y las disminuciones patrimoniales que han tenido lugar en un período determinado, con objeto de fijar las correspondientes obligaciones tributarias.
- **Sucesión:** La sucesión es un proceso en el que intervienen diversos actores y cuyos principales protagonistas son el predecesor y el sucesor, aunque también juegan un papel importante otros grupos de interés. Para que se produzca adecuadamente, es determinante tener en cuenta a la familia en su conjunto, ya que el éxito del traspaso de una empresa requiere prestar atención a factores tan importantes como el entorno, la preparación de los sucesores, el entusiasmo, la capacidad y responsabilidad de la siguiente generación, así como la confianza y el compromiso.

## Referencias bibliográficas

- Belausteguigoitia, Imanol** (2005) "Principales Causas de los Conflictos en Empresas Familiares". En: Revista Dirección Estratégica, Instituto Tecnológico Autónomo De México, rev. no. 14, junio-agosto 2005, pp. 28-32 (<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/causasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>)
- Belausteguigoitia, Imanol** (2011) "Empresas Familiares: Los seis factores que propician el compromiso de las generaciones menores hacia sus organizaciones". México: CEDEF (<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/elcompromisogeneracional.pdf>)
- Belausteguigoitia, Imanol** (2020) "Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar". En: Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM (CEDEF). México: CEDEF (<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/diagnosticodeunaempresafamiliar2013.pdf>)
- Belausteguigoitia, Imanol** (2020) "La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica". En: Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM. México: CEDEF (<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/dinamicadelaempresafamilarenlatinoamerica.pdf>) (páginas 4 y 5)
- CENTRO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO (CEDEF)** (2020) Página web del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México. México: CEDEF (<http://cedef.itam.mx/es/57/paginas/filosofia>)
- CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC)** (2018) Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Estados Unidos: IFC ([https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family_Business_Governance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw)) (páginas 14, 15 y 16)
- Peralta, Jorge** (2019) "La importancia de la adopción de prácticas de gobierno corporativo en la PYME: Fortaleciendo la gestión y su proceso de internacionalización". En: Programa EFEX: "Empresas familiares de éxito". Perú: PROMPERÚ (páginas 7 y 9)



### Sobre PROMPERÚ

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ tiene como visión posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país.

En el campo de las exportaciones PROMPERÚ ofrece una amplia gama de servicios que promueven la internacionalización de las empresas peruanas:

- Orientación e información: servicios de orientación personalizada e información especializada sobre exportaciones e internacionalización empresarial.
- Capacitación: la más variada oferta de talleres y seminarios sobre comercio internacional que le permitirán fortalecer y ampliar sus conocimientos para exportar.
- Asistencia empresarial: asistencia técnica especializada y herramientas de adaptación del producto, gestión empresarial, facilitación y calidad que le permitirán dar el gran salto hacia la exportación de sus productos y servicios.
- Promoción: herramientas de promoción y contacto con compradores internacionales que permitirán ampliar su cartera de clientes con una mayor exposición de sus productos.

### Contáctanos

#### Módulos de Atención al Exportador

Au. Jorge Basadre 610 - San Isidro - Lima - Perú

Aló Exportador (01) 604-5601 / (01) 719-2999 / (01) 207-1530 / (01) 616-7400

Correo electrónico [sae@promperu.gob.pe](mailto:sae@promperu.gob.pe) | [sae1@promperu.gob.pe](mailto:sae1@promperu.gob.pe)

 [www.facebook.com/promperu](http://www.facebook.com/promperu)

 <https://www.youtube.com/channel/UCueRrj9wB1L5BOQV-9puqfQ>

 [twitter.com/promperu](https://twitter.com/promperu)

 [issuu.com/promperu](http://issuu.com/promperu)

[www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)

