

# Exportando con Exporberto



**SUBTEMA:  
EMPRESAS FAMILIARES DE  
ÉXITO (EFEX)**

# TABLA DE CONTENIDO

## Contenido

Presentación del subtema	1
Fundamentación del módulo	1
¿Dónde nos encontramos en el curso?	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos de aprendizaje	1
Introducción	2
1. Empresas Familiares de Éxito (EFEX)	3
1.1. Definición de Empresa Familiar	4
1.2. Fortalezas y ventajas de las empresas familiares	5
1.3. Debilidades y desventajas de las empresas familiares	7
1.4. Dinámica de la empresa familiar	9
1.5. Problemas de las empresas familiares	11
Glosario	13
Referencias bibliográficas	14
Sobre PROMPERÚ	16
Contáctanos	16

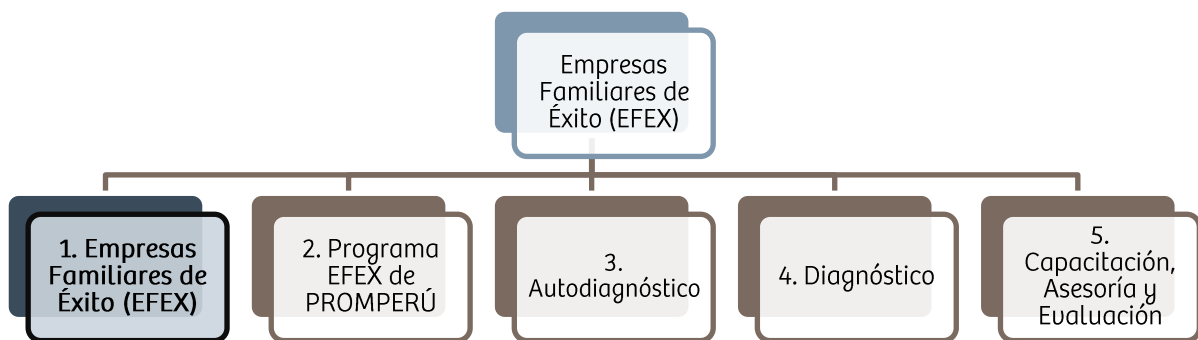
### Presentación del subtema



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 identificar los conceptos asociados a las empresas familiares, su gestión y estructura.

### Objetivos específicos de aprendizaje

A través del desarrollo del subtema “Empresas Familiares de Éxito (EFEX)”, podrás:

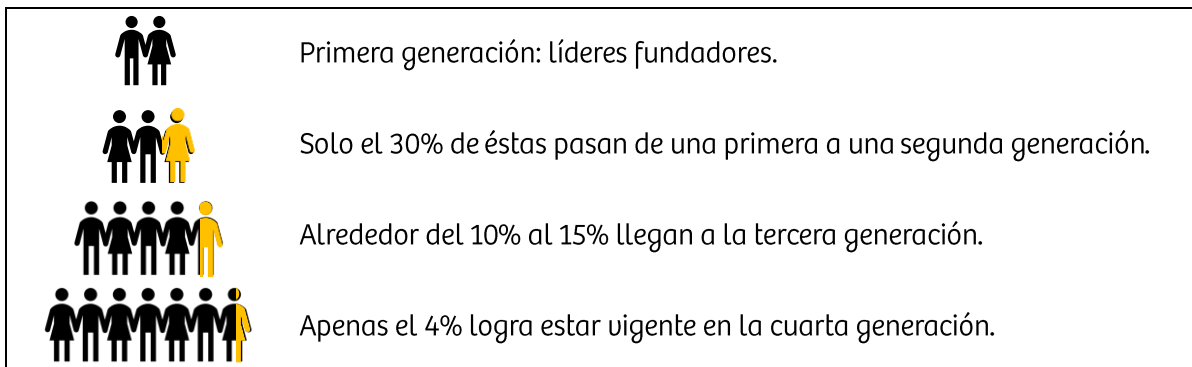
- Identificar la definición de empresa familiar.
- Conocer las fortalezas y ventajas de las empresas familiares.
- Conocer las debilidades y desventajas de las empresas familiares.
- Conocer la dinámica de la empresa familiar a través de sus modelos más conocidos.
- Identificar los problemas que se presentan en las empresas familiares.

## Introducción

A nivel mundial, las empresas familiares son la forma de organización comercial más antigua y predominante. En el Perú, se estima que entre el 80% y 90% de las empresas existentes tienen origen familiar (han sido fundadas o son dirigidas por uno o más miembros de una familia).

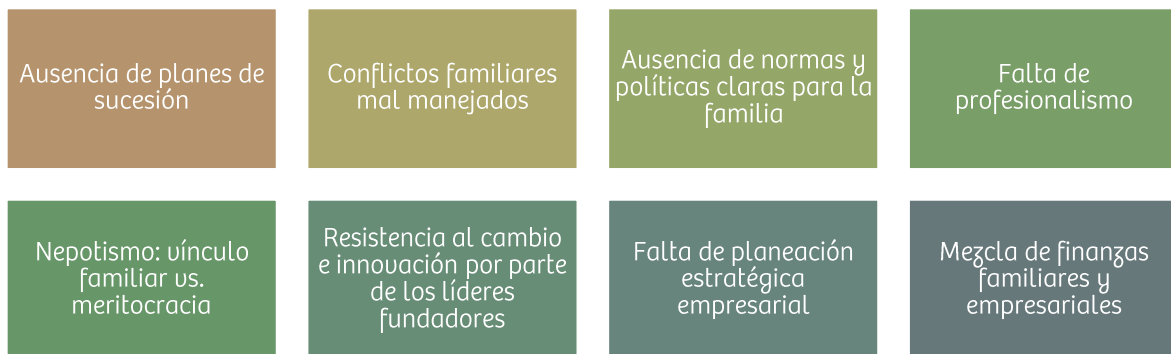
Asimismo, las empresas familiares contribuyen con el 40% del [producto bruto interno \(PBI\)](#) y generan entre el 60% y 70% del empleo a escala nacional.

Sin embargo, las empresas familiares tienen problemas para mantenerse en el tiempo:



Fuente: Página web Perú21, El Peruano, Andina y La República. Elaboración propia.

En ese sentido, existen varios motivos por los cuales estas empresas no pasan a las siguientes generaciones:



Fuente: Página web Perú21, El Peruano, Andina, La República y Rumbo Económico. Elaboración propia.

Por otro lado, existen empresas familiares de éxito que iniciaron como micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en Perú y hoy en día son grandes corporaciones, gracias a la visión a largo plazo, mayor dedicación, voluntad de sacrificio y estrategias acorde a los cambios. Así también, la aplicación del [gobierno corporativo](#) es trascendental para que las empresas familiares crezcan y se mantengan en el tiempo.

### 1. Empresas Familiares de Éxito (EFEX)

Las empresas familiares son las organizaciones más extendidas a nivel global. Según la publicación “Polaris – Redefiniendo el éxito a través de generaciones” de la Red de Empresas Familiares, las empresas familiares están particularmente posicionadas para liderar el cambio:



Fuente: Polaris – Redefining Success Across Generations.






La importancia de las empresas familiares en el mundo es de tal magnitud que existen varias organizaciones que las agrupan, asesoran y acompañan para que continúen en operación, trascendiendo generaciones.

DATOS DE INTERÉS	
	<p>La <u>Red de Empresas Familiares</u> (FBN, por sus siglas en inglés “<i>Family Business Network</i>”) es la organización de empresas familiares líder en el mundo. Fundada en 1989 y situada en la ciudad de Lausana en Suiza, FBN es una federación que agrupa alrededor de 65 países.</p>
	<p>El <u>Instituto de la Empresa Familiar</u> es una organización empresarial española de ámbito estatal, que agrupa a empresas familiares españolas líderes en sus sectores de actividad. Fue fundada en 1992 y situada en la ciudad de Barcelona.</p>
	<p>La <u>Academia Internacional de Investigación de la Empresa Familiar</u> (IFERA, por sus siglas en inglés “<i>International Family Enterprise Research Academy</i>”) es la organización que promueve la investigación en empresas familiares. Fue establecida en 2001, en la ciudad de Illinois, Estados Unidos.</p>

Asimismo, existen en el campo académico varias universidades y centros de formación que realizan investigaciones y publicaciones sobre el tema.

DATOS DE INTERÉS	
	<p>El <u>Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF)</u> se creó para contribuir a la generación y difusión de conocimientos en el campo de las Empresas Familiares en México, a través de investigaciones de campo y participando en espacios de difusión.</p>
	<p>La <u>Cátedra de Empresa Familiar de IESE Business School de la Universidad de Navarra</u> es la primera sobre esta materia que se creó en Europa, con el objetivo de fomentar y apoyar las iniciativas de la empresa familiar y de la familia empresarial. Desde su creación en 1987, ha contribuido con su investigación y sus publicaciones a ampliar el conocimiento sobre la empresa familiar en sus diferentes facetas, tanto a nivel nacional como internacional.</p>

De la misma forma, en Perú existen varias organizaciones del sector empresarial y académico que abordan la temática de empresas familiares.

DATOS DE INTERÉS	
	<p>El <u>Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CEDEFA)</u> se implementó como resultado del Programa “Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar en el Perú”, ejecutado por la Cámara de Comercio de Lima y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).</p>
	<p>La <u>Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF Perú)</u> fue fundada en el año 2010 y nace con el objetivo de orientar y capacitar a las empresas familiares a cuidar sus patrimonios actuales y a la mejora organizacional de sus próximas generaciones.</p>
	<p>El <u>Centro de Desarrollo de La Empresa Familiar (CENDEF)</u> es una asociación civil sin fines de lucro constituida en el año 2005 con el objetivo de promover el desarrollo de la empresa familiar como el mejor medio de colaboración con el desarrollo de la sociedad peruana</p>
	<p>El <u>Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares</u> de la Universidad de Piura busca ser el referente en cuanto a investigación, difusión e impacto de las mejores prácticas de gobierno de la empresa familiar.</p>
	<p>El <u>Círculo de Desarrollo y Sostenibilidad de Empresas Familiares (CEDSEF)</u> de la Facultad de Administración de la Universidad de Lima estudia la dinámica de la familia empresaria y de la empresa familiar entre los alumnos de la escuela de negocios.</p>

Gracias al notorio interés en el mundo para que las empresas familiares se desarrollen y perduren en el tiempo, se hizo necesario profesionalizar su gestión y estructura. Para ello, es fundamental la identificación de los conceptos clave que se asocian a las empresas familiares.

### 1.1. Definición de Empresa Familiar

La empresa familiar es una empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia que participa en la dirección o en la gerencia; sus miembros toman las decisiones estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones. Incluyendo además al fundador que busca traspasar la empresa a sus descendientes.



**Ampliando la información:** Existen otras expresiones que también se usan para identificar a una empresa familiar, tales como “compañía familiar”, “compañía propiedad de una familia” y “compañía controlada por una familia”.

En este sentido, se puede considerar como empresa familiar a aquellas organizaciones que tienen los siguientes elementos:

Una familia es titular de una participación significativa de su capital social, usualmente la mayoría.

Dicha participación permite a la familia ejercer el control político y económico respecto de la empresa.

La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo de alguno o algunos de sus miembros, normalmente en puestos gerenciales, o en el control de la misma, a través de la participación de sus miembros como directores.

Los miembros de la familia desean que ésta mantenga su titularidad, tanto en lo que respecta a la propiedad como al control, a través de las distintas generaciones.

Fuente: El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las "empresas familiares". Elaboración propia.

### DATOS DE INTERÉS



Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares



La Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (IFC, por sus siglas en inglés "*International Finance Corporation*") elaboró la publicación "[Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares](#)", documento que identifica y aborda los temas básicos de gobierno familiar: definiciones, etapas de crecimiento, papeles de los miembros en el gobierno de la empresa, gobierno familiar, entre otros.

Dada la importancia del tema, el manual (que fuera elaborado en el año 2008) ha sido actualizado en su cuarta edición en el año 2018 y publicado en el portal del IFC para disposición de las empresas y usuarios.

## 1.2. Fortalezas y ventajas de las empresas familiares

Varios estudios han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento, gracias a sus fortalezas y ventajas sobre las demás organizaciones empresariales, relacionadas al trabajo por un bien común, la confianza entre los socios y el apoyo entre ellos:

### Compromiso

- La familia (como dueña de la empresa) muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Como resultado, muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos generalmente a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo.

### Continuidad del conocimiento

- Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar.

### Confiabilidad y orgullo

- Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).

### Las relaciones de afecto

- Cuando el círculo familiar es sólido y tiene flexibilidad para adaptarse a cambios en el mercado.

### La comprensión

- La convivencia familiar concede ventajas en cuanto al conocimiento del comportamiento y la forma de pensar de los familiares.

### La inversión en personas o su formación

- La lealtad de largo plazo generada en este tipo de empresas hace que la inversión en el capital humano sea más eficiente.

### La aceptación de la autoridad

- Al existir dentro de la familia una autoridad implícita, esta autoridad se extiende explícitamente a la empresa familiar, la cual es aceptada y se convierte en un cimiento de la estructura organizacional.

### La flexibilidad

- Principalmente en tres aspectos que son trabajo, tiempo y dinero, lo que ocurre como consecuencia de la no existencia de reglas burocráticas dentro del negocio familiar.

### Libertad de decisión y acción gerencial

- Las empresas familiares suelen actuar basadas en la intuición ante eventualidades, lo que permite cierto grado de libertad en la acción de los gerentes.

### Carácter confidencial

- Denominado como secreto familiar, ya que en la mayoría de los casos las empresas familiares mantienen algunos detalles ocultos.

### Visión de largo plazo

- Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas, es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto les exige que el horizonte de planeación sea de plazo mayor. Quien no tiene una visión de largo plazo es fácil que se tropiece en el corto plazo.

### Vocación y oficio

- Las nuevas generaciones han aprendido sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia. Siendo pequeños han oído comentarios sobre el negocio y lo han visitado. Esto ha hecho que aprendan el oficio desde chicos y desarrollen la vocación que la organización requiere.

### Rapidez en la toma de decisiones

- Sin tanta formalidad los directivos pueden tomar decisiones relevantes en pocos minutos; es una de las grandes ventajas de estas organizaciones.

### La Resistencia

- En organizaciones familiares, la rotación de directivos es menor. Con tal de seguir en la empresa de su familia pueden resistir situaciones que otros ejecutivos no estarían dispuestos a tolerar.

Fuente: Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo y La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica. Elaboración propia.

## 1.3. Debilidades y desventajas de las empresas familiares

Por otro lado, las empresas familiares presentan como debilidad más grande que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo, varias colapsan o son vendidas por el fundador. Algunas razones de ello radican en su propia naturaleza, por ello se presentan las debilidades y desventajas más comunes:

### Nepotismo

- Se considera como la principal debilidad. Las empresas que poseen esta debilidad incluyen a parientes que no le agregan valor a la empresa. Son dirigidas por varios miembros de la familia sin vocación, interés y capacidad; lejos de aportar valor a sus empresas, lo reducen.

### Complejidad

- Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.

### Informalidad

- Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.

### Falta de disciplina

- Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos externos capaces. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar.

### Enfeudamiento

- Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como sus feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, impidiendo la participación de cualquier colaborador en ellos.

### Autocracia y paternalismo

- Son fenómenos resultantes de llevar roles inadecuadamente del sistema familiar al de empresa. Es la figura de un padre más que la de un director la que ejerce el liderazgo en la organización. El ascenso en estas organizaciones depende más de los lazos sanguíneos y el manejo de las relaciones que del trabajo eficaz y productivo.

### El diseño del plan de negocios

- Resistencia por parte de los propietarios a planificar de una manera académica ya que confían mucho en su intuición, lo que ocasiona una pérdida de equilibrio en la toma de decisiones.

### La toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos

- Cuando la toma de decisiones se concentra en la figura de un gerente se pueden generar limitaciones para un fluido desarrollo organizacional.

### La organización y la capacitación gerencial

- Al igual que en el diseño del plan de negocios, la resistencia existente a diseñar un organigrama de los cargos y las funciones de la compañía provoca que la informalidad dentro del entorno familiar se traslade a la empresa.

### Comunicaciones afectivas

- Si bien es cierto que la comunicación afectiva puede generar confianza en el desarrollo de este tipo de empresas, existe también una carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.

### La delegación del poder

- El avance natural de la empresa hace más complicado el cambio generacional y la delegación de poder y liderazgo.

### Parálisis directiva y la resistencia al cambio

- Un director general de una empresa familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que uno de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede significar estabilidad, pero puede conducir a la anquilosis de las cabezas y la inercia operacional.

### Los criterios de selección y la remuneración de familiares y no familiares

- Al carecer de una política clara de contratación de personal, los gerentes en muchos casos se encuentran en el dilema de contratar a un profesional capacitado que podría generar mejores resultados o emplear a un pariente.

### La manipulación familiar

- La influencia del sistema familiar puede ser negativa y es común que se presenten situaciones de chantaje que afectan al desempeño de la organización.

### La contratación de profesionales poco calificados

- Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar a buenos ejecutivos, aunque también es frecuente que no lo hagan por inseguridad de quien las dirige. Puede existir temor a que los miembros de la familia sean opacados por profesionales más capaces.

### La redacción y el cumplimiento del plan de sucesión

- Al no tener un plan de negocios y padecer una falta evidente de organización, el plan de sucesión no existe. Esta es una de las razones por las cuales se generan los problemas de delegación de poder que, en muchos casos, pueden impedir la continuidad de estas empresas.

Fuente: Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo y La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica. Elaboración propia.



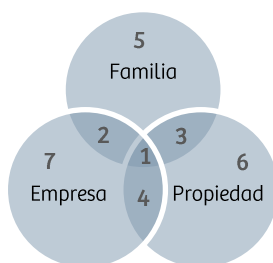
### ¡Recuerda!

Las fortalezas-ventajas y debilidades-desventajas presentadas están muchas veces relacionadas a la dinámica que existe en las empresas familiares, entre los diferentes actores que la componen. Conocer estas relaciones es de vital importancia para que la empresa familiar pueda identificar los potenciales problemas en un futuro cercano.

## 1.4. Dinámica de la empresa familiar

Para entender la dinámica de las empresas familiares, varios autores han elaborado modelos para explicar las relaciones entre empresa, familia y trabajadores que siempre se encuentran presentes en este tipo de organizaciones. Los principales modelos son el de los tres círculos, el de los cinco círculos y el evolutivo.

### El modelo de los tres círculos



La empresa familiar se divide en tres sistemas que determinan su funcionamiento, actúan superpuestos y tienen objetivos que son completamente diferentes.

Este modelo ayuda a entender cómo funciona la empresa familiar a través de las relaciones que se establecen entre los actores. Resulta difícil para los miembros de la familia diferenciar entre las responsabilidades que tienen dentro de la empresa y aquellas al interior de la familia, ya que se encuentran totalmente mezcladas y no son diferenciadas.

El modelo de los cinco círculos	
	<p>Evolución del modelo de los tres círculos y distingue cinco áreas que explican el funcionamiento de la empresa familiar: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.</p> <p>La gestión (funcionamiento cotidiano de la empresa) y el negocio (función en términos de estrategia que desempeña) se añaden en este modelo, en el que la empresa debe tomar decisiones que definirán su supervivencia y prosperidad a lo largo del tiempo.</p>
El modelo evolutivo	
	<p>El modelo evolutivo permite entender el funcionamiento de la empresa familiar de forma dinámica, a lo largo del paso del tiempo.</p> <p>Este modelo considera los problemas que se presentan con el paso del tiempo en cada uno de los sistemas presentados anteriormente (familia, propiedad y empresa), y las diferencias en la evolución que pueden experimentarse en cada uno.</p>

Fuente: Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo. Elaboración propia.

El modelo de los tres círculos es el que explica de forma más sencilla la dinámica de la empresa familiar. Cada círculo es un sistema existente en toda empresa familiar, donde convergen varios intereses producto de sus intersecciones.

**Sistema FAMILIA**

- Formado por miembros de la familia, incluyendo niños y esposos(as).
- Basado en emociones, orientado a la seguridad, diseñado para nutrir, divertirse y crecer.
- Enfocado en servir a sus miembros.

**Sistema EMPRESA**

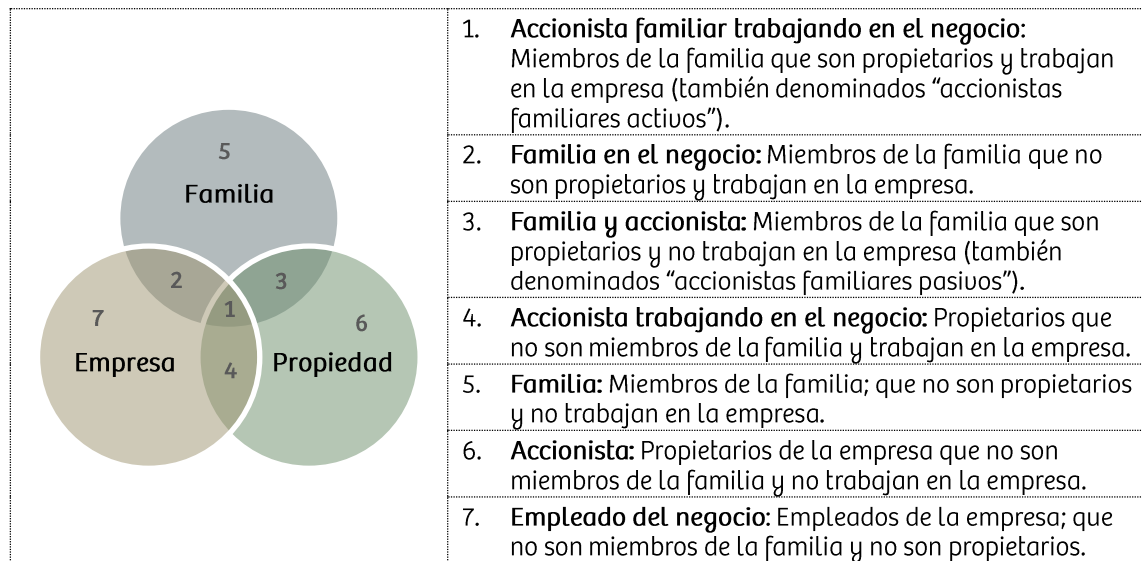
- Formado por empleados, gerentes / directores y clientes.
- Orientado a sus tareas, demanda productividad de sus miembros.
- Enfocado a servir a los consumidores.

**Sistema PROPIEDAD**

- Formado por todos los accionistas, sean o no de la familia. Son los dueños del negocio.
- Lo supervisan y crean políticas. Contratan a la alta administración. Crean y administran el plan para llevar el negocio hacia el futuro.
- Enfocado en generar riqueza.

Fuente: Gobierno familiar y corporativo; Claves de éxito para la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar. Elaboración propia.

De acuerdo con las relaciones entre sí, se delimitan siete roles en este modelo:



Fuente: Gobierno familiar y corporativo; Claves de éxito para la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar y El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las “empresas familiares”. Elaboración propia.

Gracias a este modelo, se puede entender cómo funcionan las empresas familiares a través de las relaciones que se establecen con los actores de los tres sistemas:

- Quienes solo son [accionistas](#), familiares de los [accionistas](#) o trabajadores de la empresa caen en las zonas 5, 6 o 7.
- Aquellos que son familiares y a la vez [accionistas](#), los familiares que trabajan en la empresa pero que no son [accionistas](#) y los [accionistas](#) que trabajan en la empresa caen en las zonas 2, 3 o 4.
- Los [accionistas](#) que pertenecen a la familia y trabajan en la empresa caen en la zona 1.

Las personas que tienen más de una relación con la empresa (zonas 1, 2, 3 o 4) son aquellas con funciones que se superponen y, en estos casos, es muy difícil separar las funciones empresariales de las familiares. Este modelo ayuda a comprender la fuente de los problemas interpersonales, de los conflictos de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

### 1.5. Problemas de las empresas familiares

Cuando no se logra un equilibrio entre la diversidad de intereses que convergen en las empresas familiares y no se superan los problemas propios de dicha realidad, se afecta la continuidad y supervivencia de dichas empresas. Entre los principales problemas que normalmente se pueden ver en las empresas familiares se encuentran los siguientes:

### Nepotismo

- Emplear a parientes en la empresa sin considerar la capacidad o la preparación profesional para el cumplimiento de las funciones que corresponden al puesto de trabajo otorgado. Usualmente los puestos de trabajo son heredados por los hijos de los dueños, quienes carecen de la preparación adecuada para realizar una buena gestión.

### No separación de la gestión y la propiedad

- Cuando la familia y la empresa crecen, el capital social se divide entre los miembros de la familia quienes se encuentran ante la disyuntiva de seguir gestionando la empresa o profesionalizar la gestión. La imposibilidad para dar una respuesta rápida y la ausencia de un plan de sucesión pueden ser una de las causas principales del fin de la empresa.

### Exceso de familiares en la empresa: Rivalidad

- En ocasiones existen varios familiares que podrían realizar aportaciones significativas a una organización, por lo que en principio sería atractiva la idea de incluirlos en la empresa, sin embargo podría darse el caso de que la empresa no dé lo suficiente para cada uno de ellos y se propicie la lucha por los recursos y el control de la empresa.

### Organización poco profesional

- Las empresas familiares que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige su entorno, cada vez más complicado y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia.

### Ausencia de planeamiento sucesorio

- A la muerte del fundador de la empresa todos los herederos se encuentran en igual posición respecto de la empresa familiar, lo que genera conflictos de intereses y cuotas de poder, si a ello se suma que la mayor parte de los miembros de la familia concibe a la empresa como una fuente inagotable de recursos, puede suceder que la empresa comience a ser canibalizada con el propósito de satisfacer objetivos personales.

### Dificultades para la jubilación del líder empresarial

- El retiro del fundador de la empresa es una decisión personal que comúnmente se posterga debido, sobre todo, a que no ha preparado o no ha encontrado un sucesor idóneo para la empresa. Esta situación puede disminuir la capacidad de respuesta de la empresa frente a nuevos desafíos o también provocar que esta quede descabezada ante la muerte imprevista de su fundador.

Fuente: Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo y El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las "empresas familiares".



### ¡Recuerda!

En las empresas familiares, la influencia de la familia sobre la empresa es enorme y por ello, se reconoce que son organizaciones emocionales. Esta naturaleza afectiva proviene de la dimensión familiar y debe ser canalizada adecuadamente. Se dice que la familia es emocional mientras que la empresa es racional. Frecuentemente los conflictos y rencillas que se viven en estas organizaciones son producto de situaciones de familia del pasado, que no han sido correctamente resueltas.

### Glosario

- **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.
- **Capital social:** Conjunto de dinero y bienes materiales aportados por los socios a una empresa.
- **Estructura organizacional:** Sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.
- **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.
- **Meritocracia:** Sistema de gobierno en que los puestos de responsabilidad se adjudican en función de los méritos personales.
- **Patrimonios:** Conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, susceptibles de estimación económica.
- **Productividad:** La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- **Producto bruto interno (PBI):** El producto bruto interno (PBI) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado (trimestral, semestral, anual). El PBI es un indicador que ayuda a medir el crecimiento de la producción de empresas de cada país dentro de su territorio. Es un indicador que refleja la competitividad de las empresas.
- **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.
- **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

- ASOCIACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL PERÚ (AEF PERÚ)** (2020) Página web de La Asociación de Empresas Familiares del Perú. Perú: AEF Perú (<http://aefperu.org/index2.php>)
- 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 3 y 4)
- CENTRO DE DESARROLLO DE EMPRESAS FAMILIARES (CEDEFA)** (2020) Página web del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima. Perú: CEDEFA (<https://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/centro-de-desarrollo-empresas-familiares-cedefa/187/c-187>)
- CENTRO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO (CENDEF)** (2020) Página web del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar. Perú: CENDEF (<http://www.cendefperu.com/index.htm>)
- 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>)
- CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS Y EMPRESAS FAMILIARES DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA** (2020) Página web del Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares. Perú: Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares (<http://udep.edu.pe/familiasempresarias/>)
- CÍRCULO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES (CEDSEF)** (2020) Página web del Círculo de Desarrollo y Sostenibilidad de Empresas Familiares. Perú: CEDSEF (<http://www.ulima.edu.pe/pregrado/administracion/circulo-de-estudios-de-desarrollo-y-sostenibilidad-de-empresas-familiares>)
- 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 12, 13 y 14)
- FBN INTERNATIONAL** (2019) Polaris – Redefining Success Across Generations. Volume 5 – Shaping the Future of Business. Suiza: FBN Polaris ([https://www.fbn-i.org/sites/default/files/2019-11/FBN%202019\\_FA\\_WEB.pdf](https://www.fbn-i.org/sites/default/files/2019-11/FBN%202019_FA_WEB.pdf)) ([https://www.fbn-i.org/sites/default/files/2019-10/FBN%202019\\_Infographic.pdf](https://www.fbn-i.org/sites/default/files/2019-10/FBN%202019_Infographic.pdf)) (página 5)
- FBN INTERNATIONAL** (2020) Página web de la Red de Empresas Familiares. Suiza: FBN (<https://www.fbn-i.org/>)
- IESE BUSINESS SCHOOL. UNIVERSITY OF NAVARRA** (2020) Cátedra de Empresa Familiar. España: IESE Business School. University of Navarra (<https://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/catedras/empresa-familiar/>) (<https://empresafamiliar.iese.edu/>)
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR** (2020) Página web del Instituto de la Empresa Familiar. España: Instituto de la Empresa Familiar (<http://www.iefamiliar.com/>)

- INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY (IFERA)** (2020) Página web de la Academia Internacional de Investigación de La Empresa Familiar. Estados Unidos: IFERA (<https://ifera.org/>)
- Mature, Genaro; Fabián, Lenin; Pacheco, Lisette; Trinidad, Ommero; Ureta, Carlos** (2010) Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo. Perú: Universidad ESAN (<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/12/07/Empresas%20familiares%20final.pdf>) (páginas 63-71 y 81-82)
- Pizarro Aranguren, Luis; Lanfranco Garrido Lecca, Fernando** (2006) "El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las "empresas familiares"". Perú: IUS ET VERITAS, 16(32), 148-156 (<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12384/12947>) (páginas 149-151)
- Rosas, Katia** (2018) "Gobierno familiar y corporativo; Claves de éxito para la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar". En: Programa EFEX: "Empresas familiares de éxito". Perú: PROMPERÚ (página 5)
- Vega Odes, Yusith; Echeandia Cevallos, Jorge** (2018) "Gobierno familiar y corporativo; Claves de éxito para la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar". En: Programa EFEX: "Empresas familiares de éxito". Perú: PROMPERÚ (páginas 4 y 6-9)

### 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](https://www.facebook.com/promperu)

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

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

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

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

