

Exportando con **Exporberto**



**SUBTEMA:
PROGRAMA EFEX DE
PROMPERÚ**

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Presentación del subtema	1
Fundamentación del módulo	1
¿Dónde nos encontramos en el curso?	1
Objetivos específicos de aprendizaje	1
2. Programa EFEX de PROMPERÚ	2
2.1. ¿Qué es el programa EFEX y cuál es su objetivo?	2
2.2. ¿Qué comprende el programa EFEX?	3
2.3. Etapas y duración del programa EFEX	3
2.4. Beneficios del programa EFEX	5
2.5. Perfil de las empresas participantes e inversión	6
2.6. Compromisos de las empresas participantes	6
2.7. Resultados más relevantes de participar en el programa EFEX	7
Glosario	9
Referencias bibliográficas	10
Sobre PROMPERÚ	11
Contáctanos	11

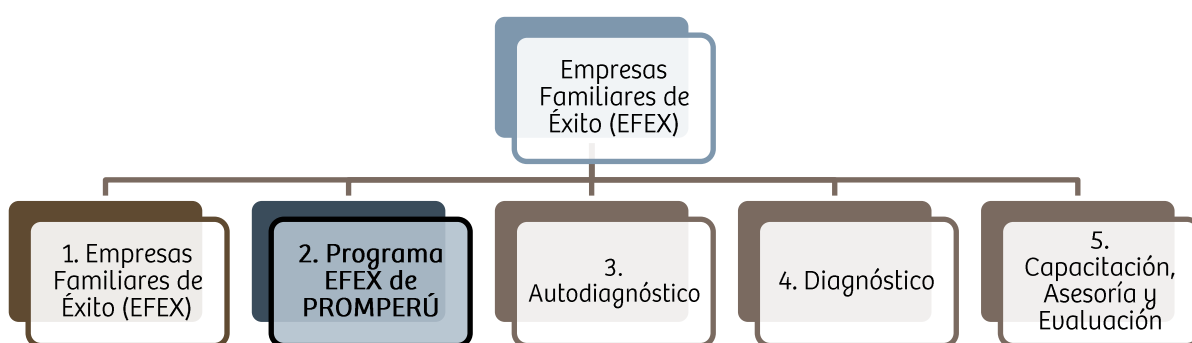
Presentación del subtema



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 programa EFEX de PROMPERÚ en el proceso de transformación de empresa familiar a familia empresaria.

Objetivos específicos de aprendizaje

A través del desarrollo del subtema “Programa EFEX de PROMPERÚ”, podrás:

- Conocer el programa EFEX y su objetivo.
- Conocer qué comprende el programa EFEX.
- Conocer las etapas y duración del programa EFEX.
- Conocer los beneficios del programa EFEX.
- Identificar el perfil de las empresas participantes y la inversión necesaria para participar.
- Conocer los compromisos que se solicitan a las empresas participantes.
- Conocer los resultados más relevantes de participar en el programa EFEX.

2. Programa EFEX de PROMPERÚ

La Subdirección de Desarrollo Exportador de PROMPERÚ es la encargada de promover la adecuación y diferenciación de la oferta exportable, y la internacionalización de las empresas, brindando servicios de asesoría, asistencia técnica y capacitación a las empresas e instituciones públicas y privadas.

De acuerdo con un análisis realizado a las empresas que participaron en los servicios de la Ruta Exportadora durante los años 2012 y 2016, se identificó que el 73% de las empresas participantes tenía un origen familiar (2,614 empresas). Estas empresas familiares manifestaron la necesidad de desarrollar capacidades y habilidades para abordar su naturaleza particular, a través de herramientas e instrumentos de gestión adecuados a su organización.



Ampliando la información: La Ruta Exportadora es una herramienta creada por PROMPERÚ para fortalecer la capacidad exportadora de las empresas dotándolas de capacidades en gestión empresarial, herramientas y elementos de diferenciación, para su incursión, desarrollo y consolidación en su proceso de internacionalización.

En ese escenario, la Subdirección de Desarrollo Exportador decidió crear un programa de capacitación y asistencia técnica a empresas familiares exportadoras o con potencial exportador, el cual se denominó Programa EFEX “Empresas Familiares de Éxito” y fue lanzado exitosamente en el año 2018.

2.1. ¿Qué es el programa EFEX y cuál es su objetivo?

El programa EFEX es un programa de capacitación y asistencia técnica dirigido a las empresas familiares exportadoras o con potencial exportador, cuyos conflictos de gobierno interno hacen que no sea sostenible en el tiempo y se termine cerrando en la transición a la segunda o tercera generación.

El programa EFEX tiene como aliados a la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial y a la Cámara de Comercio de Lima, a través del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CEDEFA).



El objetivo del programa EFEX es proporcionar a las empresas estrategias y herramientas para el desarrollo de una estructura de [gobierno familiar](#) y [gobierno corporativo](#) que le permita fortalecer sus capacidades para asegurar su continuidad y sostenibilidad. En resumen, el programa busca **“Transformar la empresa familiar tradicional en una familia empresarial altamente competitiva, capaz de afrontar los desafíos del mercado exterior con éxito”**.

2.2. ¿Qué comprende el programa EFEX?

El programa EFEX comprende dos servicios para las empresas: la capacitación y la asistencia técnica:



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

La capacitación grupal abarca diversos temas, tal como:

- Empresas familiares, características.
- Etapas de crecimiento en una empresa familiar.
- Desafíos para las empresas familiares en el mundo actual.
- [Gobierno familiar](#): Protocolo familiar, Consejo familiar y Asambleas familiares.
- Plan de [sucesión](#), implicaciones fiscales y legales de la [sucesión](#).
- Gestión del conflicto familiar.
- [Gobierno Corporativo](#).

La asesoría y seguimiento personalizado se realiza de forma periódica por especialistas en el tema de empresas familiares.

2.3. Etapas y duración del programa EFEX

El desarrollo del programa EFEX cubre tres etapas:

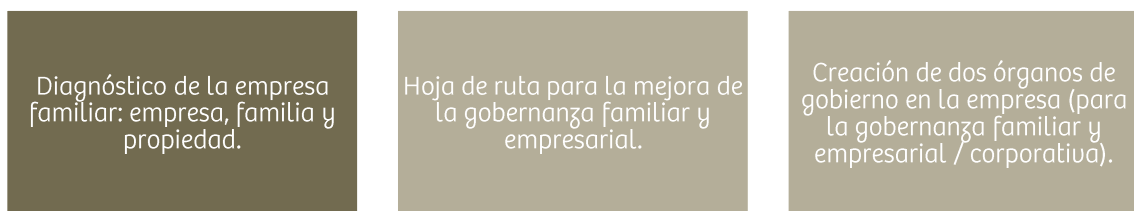


Fuente: Gobierno familiar y corporativo; Claves de éxito para la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar. Elaboración propia.

- 1) El **autodiagnóstico** lo realiza la misma empresa participante, a través de un cuestionario *online*. Todos los miembros de la familia dueña del negocio participan, respondiendo preguntas de un test con criterios de familia, empresa y propiedad.

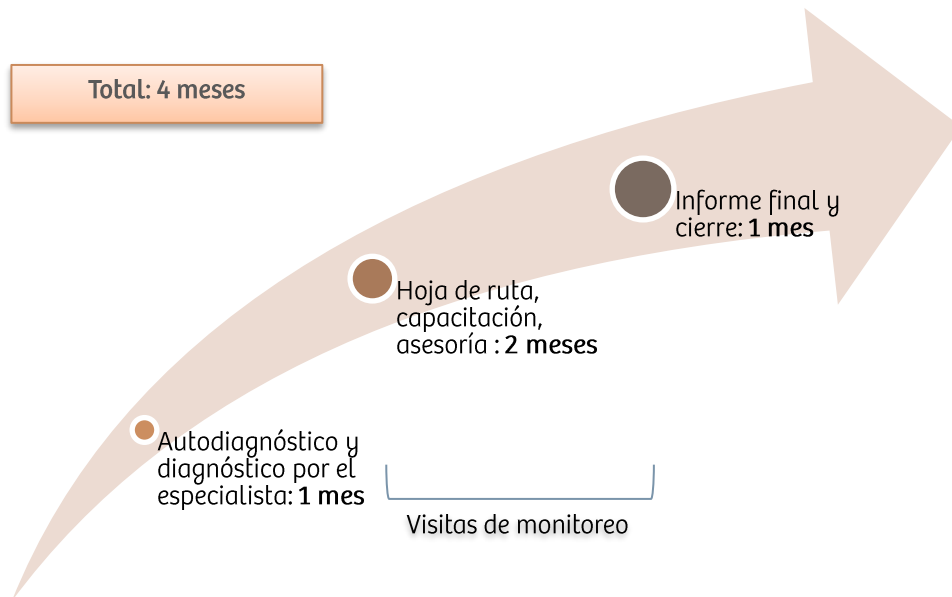
- 2) El **diagnóstico** es realizado por el especialista o asesor de PROMPERÚ tomando en cuenta el autodiagnóstico realizado por la empresa participante, a través de una reunión en las instalaciones de la misma empresa o alguna otra instalación definida por el programa. A través de estas reuniones con cada miembro de la familia, el especialista identifica las [oportunidades de mejora](#) de la empresa.
- Luego del diagnóstico, el especialista de PROMPERÚ elabora una [hoja de ruta](#) o [plan de trabajo](#), a través de la cual se plantearán las acciones y herramientas a trabajar por la empresa con guía de un asesor/consultor asignado, para afrontar los desafíos identificados en su diagnóstico, con relación a la [gobernanza familiar](#) y [gobernanza cooperativa](#).
- 3) La **capacitación, asesoría y evaluación** se realiza en base a la [hoja de ruta](#) o [plan de trabajo](#).
- La capacitación es grupal y está dirigida a los miembros de las familias inmersas en la gestión de su empresa y a aquellos que poseen cargos de responsabilidad en sus organizaciones; ejecutivos séniores que no pertenezcan a la familia y miembros de la junta directiva.
- La asesoría y seguimiento se realiza en las instalaciones de la empresa, orientada a la implementación de las estrategias y herramientas brindadas en el marco del programa. Se realizan también visitas de monitoreo a cargo del especialista de PROMPERÚ para evaluar la calidad del servicio de capacitación y asistencia técnica brindado. Así como verificar la aplicación de las prácticas propuestas en el programa y recibir retroalimentación de parte de las empresas que permita identificar [oportunidades de mejora](#) del mismo.
- La evaluación y control final está a cargo del especialista o asesor contratado, para medir el progreso de la empresa participante en la implementación de su [plan de trabajo](#), al cierre del programa.
- El cierre del programa contempla la presentación de los resultados y la difusión de los logros obtenidos.

La empresa participante obtiene las siguientes herramientas producto del programa EFEX:



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

La duración del programa es de aproximadamente cuatro meses:



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



¡Recuerda!

Todo el proceso dura aproximadamente cuatro meses. Pero el éxito del programa dependerá del compromiso de toda la familia, pues deberán asistir siempre a las capacitaciones grupales e implementar las herramientas y buenas prácticas planteadas en el programa, según su plan de trabajo u hoja de ruta establecida.

2.4. Beneficios del programa EFEX

El programa brinda los siguientes beneficios a los participantes:

- Identificación de [oportunidades de mejora](#) en el ámbito de la [gobernanza familiar](#) y corporativo.
- Revisión y fortalecimiento del sistema de gobierno de la empresa familiar. De la estrategia/modelo de negocio.
- Fortalecimiento del funcionamiento del negocio a través de herramientas de gestión adecuadas.
- [Profesionalización](#) de la gestión y la estructura de la empresa, lo que conlleva a desarrollar una [ventaja competitiva](#).
- Mejoramiento de la imagen de confianza de la empresa para atraer financiamiento, proveniente incluso del [mercado de capitales](#).
- Minimización de los riesgos de [soborno](#) (mecanismos de gestión y control).
- Apoyo en la solución de conflictos dentro de las empresas familiares.

2.5. Perfil de las empresas participantes e inversión

El programa EFEX requiere que las empresas participantes cumplan un perfil establecido:

- Pequeñas y medianas empresas (PYMES) familiares exportadoras o con potencial exportador que forman parte de la cartera de Promperú y/o que participan de la Ruta Exportadora.
- Es recomendable que hayan cursado un programa de gestión de la calidad 5S: **“El primer paso para la calidad”**.
- Las empresas podrán tener hasta tres familias propietarias.
- Se priorizan a las empresas con dos o más generaciones presentes tanto en propiedad como en la dirección del negocio.
- Las empresas debe ser personas jurídicas.
- Las empresas deberán tener ventas totales anuales superiores o iguales a S/ 150,000 (ciento cincuenta mil Soles).

Por otro lado, el programa financia el 100% de la inversión.



¡Recuerda!

El programa EFEX “Empresas Familiares de Éxito” financia el 100% de la inversión. El promedio de inversión en el mercado de programas para empresas familiares, a través de consultoría privada, asciende a más de US\$ 7,000 (siete mil dólares americanos).

2.6. Compromisos de las empresas participantes

Para que el programa EFEX funcione exitosamente, se requiere el compromiso de las empresas participantes:

- Comprometer e involucrar a los miembros de la familia propietaria.
- Asistir a la capacitación grupal prevista por el programa a todas las empresas participantes.
- Lograr la participación de los miembros de la familia propietaria involucrados en el negocio, de todas las sesiones de asesoría personalizadas previstas por el programa.
- Brindar las facilidades necesarias para la realización de las sesiones de asesoría, las que están a cargo del equipo consultor. Tomar en cuenta que al menos la primera sesión de asesoría se realiza en las instalaciones de la empresa participante. Las demás sesiones se llevan a cabo en las instalaciones establecidas por el programa.
- Brindar las facilidades necesarias para la realización de visitas de monitoreo, que estarán a cargo de PROMPERÚ.
- Implementar las herramientas / buenas prácticas planteadas por el programa.

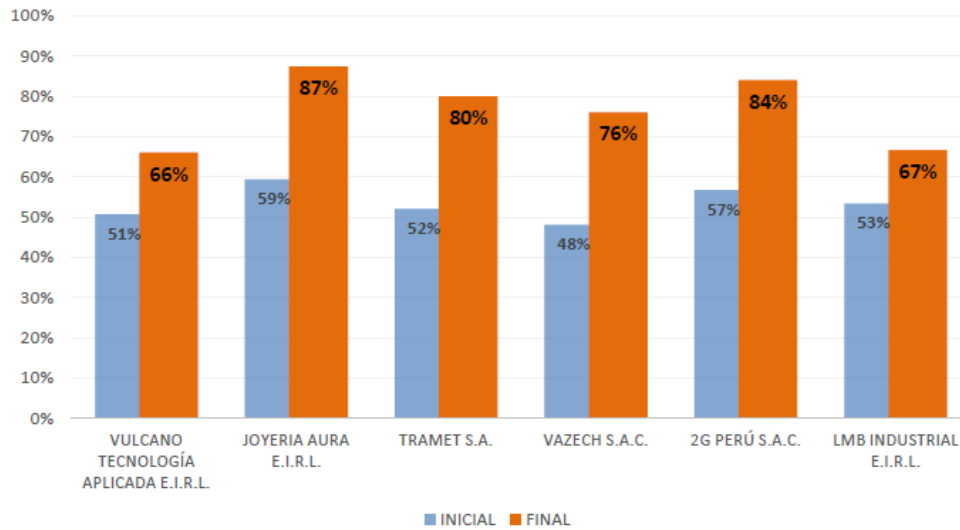
2.7. Resultados más relevantes de participar en el programa EFEX

La primera edición del programa EFEX “Empresas Familiares de Éxito” fue realizada el año 2018 y contó con la participación de seis empresas familiares de los sectores manufacturas diversas y joyería. El programa se desarrolló entre junio y octubre, y obtuvo los siguientes resultados importantes para las empresas participantes:

- Mejora de los niveles de comunicación, logrando establecer en consenso una visión compartida de futuro y valores familiares.
- Implementación de un órgano de **gobierno familiar**: consejo de familia o junta de familia, en cada empresa, donde se debaten y se toman en consenso decisiones sobre temas familiares que impactan en la empresa y su desempeño. Cada consejo de familia o junta de familia, se encuentra hoy fortalecido y viene funcionando a través de las sesiones periódicas de consejo.
- Implementación de un órgano de dirección en cada empresa para profesionalizar el proceso de tomas de decisiones empresariales y disminuir el riesgo de concentración de poder en una persona clave. Estos órganos de dirección se encuentran en proceso de fortalecimiento.
- Fortalecimiento de la unidad familiar en cada empresa, que beneficia la adecuada toma de decisiones que impactan en las mismas.
- Revisión y clarificación de su visión y objetivos empresariales, trazándose planes de trabajo periódicos documentados, que contribuyan a su logro, continuidad y crecimiento sólido del negocio.
- Las empresas, cuya segunda generación está ya involucrada y es joven aún, han logrado identificar sus objetivos en común y consensuar los temas relevantes del sistema familiar que tienen impacto en la empresa.
- En las empresas exportadoras, la mayor unidad alcanzada y el consenso en la toma de decisiones por los miembros de la familia, les ha permitido establecer objetivos, roles y acciones claras en pro de llegar a nuevos mercados que habían sido ya identificados.
- En determinadas empresas, a raíz de la revisión del sistema de propiedad, se ha tomado acciones para una nueva estructura accionarial que incluya la participación en la propiedad de todos los miembros de la generación menor a través de un contrato de transferencia.
- En aquella empresa que ya contaba con un protocolo familiar más aun no había sido del todo implementado, su nuevo órgano de familia conformado, la Junta de familia, logró hacer una revisión y actualización de dicho documento, estableciéndose metas y responsables claves para cumplimiento de dicho protocolo familiar.

Las empresas participantes realizaron su autodiagnóstico en la etapa inicial como al cierre del programa, apreciándose un incremento en los criterios de evaluación para los 3 sistemas de gestión de la empresa familiar: familia, empresa y propiedad.

Autodiagnóstico de Empresas Familiares Jun 2018 - Oct 2018



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



¡Recuerda!

El programa EFEX “Empresas Familiares de Éxito” no es un programa regular, por lo que no está permanentemente abierto. Para registrarse, deben mantenerse informados en el sitio web de PROMPERÚ y a través de sus canales informativos.

Glosario

- **Gobernanza cooperativa:** La gobernanza cooperativa es el conjunto de mecanismos y controles, internos y externos, con los cuales los cooperados definen y aseguran el alcance de los objetivos de una organización, de un modo consistente con el propósito de la misma y garantizando la continuidad de los principios cooperativos.
- **Gobernanza familiar:** Relativo al gobierno familiar. Ver gobierno familiar.
- **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.
- **Hoja de ruta:** La expresión hoja de ruta hace referencia a todo aquel material o soporte sobre el cual se establece un plan organizativo que sirve para ubicarse a nivel geográfico o espacial durante un viaje o travesía.
- **Mercado de capitales:** El mercado de capitales es un tipo de mercado financiero donde se realiza la compra-venta de títulos valor, activos financieros de empresas y otras unidades económicas como son las acciones, obligaciones y títulos de deuda a largo plazo.
- **Oportunidades de mejora:** Acciones destinadas a la mejora continua del sistema, para alcanzar un mejor resultado.
- **Plan de trabajo:** Un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo.
- **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.
- **Soborno:** También llamado cohecho o coima, se trata de un delito que consiste en que una autoridad, funcionario público, particular o empresa, acepta o solicita una dádiva a cambio de realizar un acto o de no realizarlo.
- **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.
- **Ventaja competitiva:** Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Referencias bibliográficas

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ) (2019) Reglamento de Organización y Funciones de PROMPERÚ - Texto Integrado. Perú: PROMPERÚ (<http://media.peru.info/RS2019/Texto-Integrado-del-ROF.pdf>) (página 29)
- 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 (páginas 9, 12, 15-22 y 25-30)

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 | sae1@promperu.gob.pe

 www.facebook.com/promperu

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

 twitter.com/promperu

 issuu.com/promperu

www.promperu.gob.pe

