



**SUBTEMA:
DIAGNÓSTICO**

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Presentación del subtema	1
Fundamentación del módulo	1
¿Dónde nos encontramos en el curso?	1
Objetivos específicos de aprendizaje	1
4. Diagnóstico	2
4.1. Gobierno familiar	4
4.2. Gobierno empresarial	7
4.3. Los temas de empleo en las empresas familiares	10
4.4. Los tipos de empresa familiar	11
4.5. La Oficina Familiar o <i>Family Office</i>	12
Glosario	13
Referencias bibliográficas	15
Sobre PROMPERÚ	16
Contáctanos	16

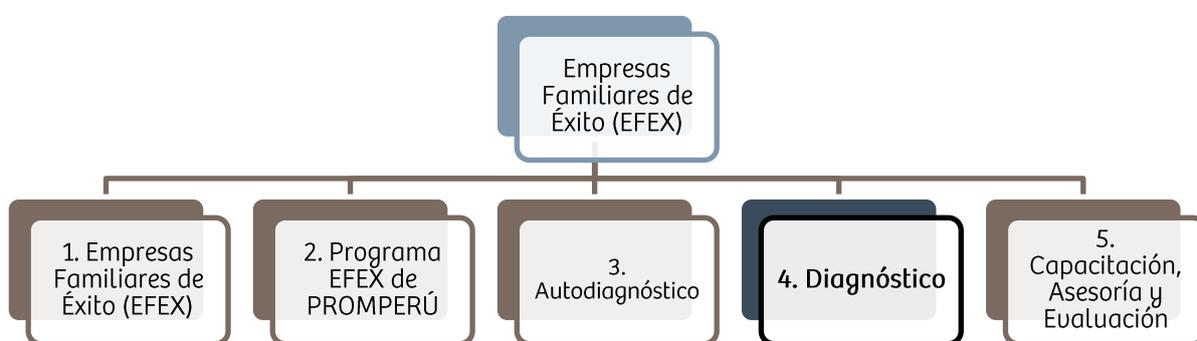
Presentación del subtema



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 conocer la importancia del diagnóstico como parte del proceso de implementación de mejoras en el gobierno familiar y empresarial de la empresa familiar, así como la identificación de los tipos de empresas familiares que existen.

Objetivos específicos de aprendizaje

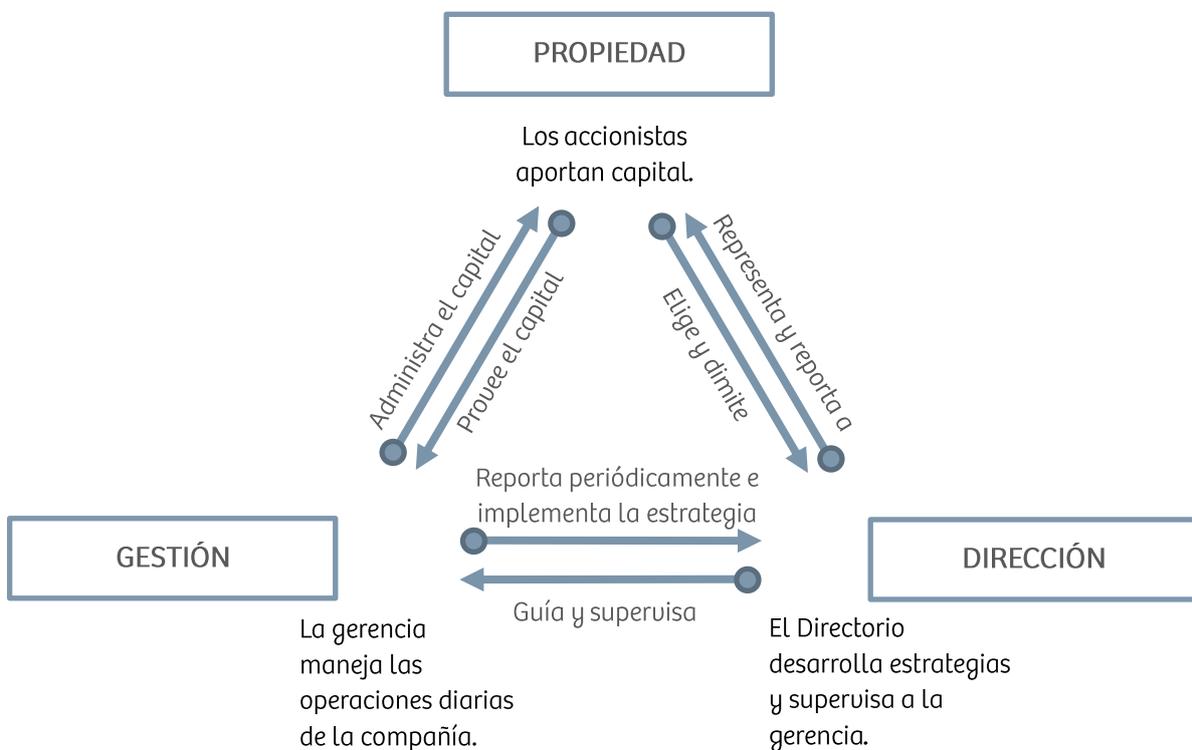
A través del desarrollo del subtema “Diagnóstico”, podrás:

- Conocer las dimensiones de la empresa familiar para comprender su relación con los órganos de gobierno familiar.
- Conocer las dimensiones de la empresa familiar para comprender su relación con los órganos de gobierno empresarial.
- Identificar los temas de empleo que son relevantes para en las empresas familiares en ambos órganos de gobierno.
- Conocer los tipos de empresa familiar que actualmente existen en el mundo.
- Conocer las características y relación de la Oficina Familiar o *Family Office* como herramienta para la gestión de empresas familiares.

4. Diagnóstico

El diagnóstico es la segunda etapa del programa EFEX y 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.

El especialista o asesor de PROMPERÚ revisa los tres ámbitos con los miembros de la familia, lo cual permite analizar tres dimensiones de gobierno que se presentan en todas las empresas familiares: propiedad, dirección y gestión:



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

Dimensión Propiedad

- La propiedad está estrechamente relacionada al control, el propietario de [acciones](#) es quien tiene derecho a decidir en la empresa familiar (quien más haya invertido en la empresa y, por lo tanto, cuente con más derechos económicos, también tiene derechos políticos pues está en la capacidad de decidir y controlar el futuro de la empresa) y controla el futuro de la empresa.
- Asimismo, la propiedad varía según la etapa de crecimiento de la empresa familiar. En la primera etapa, la propiedad de la empresa está controlada por un dueño (el fundador) y

Los órganos de control como el directorio no son relevantes. En la segunda etapa, la sociedad de hermanos, la propiedad la comparten varios hermanos (que participan o no activamente en el negocio), donde el propietario controlador puede haber cedido la propiedad, pero aún mantener un papel activo. En la tercera etapa, el consorcio de primos, la propiedad se ha repartido entre varios primos provenientes de las distintas ramas de hermanos, pero ninguno cuenta con suficiente número de [acciones](#) para controlar la empresa.

- La propiedad de la empresa siempre se ve afectada por las diferencias que se presentan entre los diferentes grupos de poder, es decir, que son propietarios.
- Asimismo, cuando el número de dueños de una empresa familiar aumenta (cambio generacional), la junta se hace cada vez más ineficiente por las demoras para lograr el consenso en la toma de decisiones.
- Por otro lado, en la mayoría de las empresas familiares no se realiza una diferenciación de [patrimonios](#), considerando el [patrimonio](#) de la familia y el de la empresa como uno solo y es usado para fines empresariales y familiares. De la misma forma, en muchas empresas familiares, la [caja](#) de la empresa y la de la familia no se diferencia.

Dimensión Dirección

- Esta dimensión trata sobre el establecimiento de un [gobierno corporativo](#) en la empresa familiar.
- Está relacionada con las decisiones sobre la asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de éstos.
- Asimismo, desarrolla estrategias y supervisa a la gerencia.

Dimensión Gestión

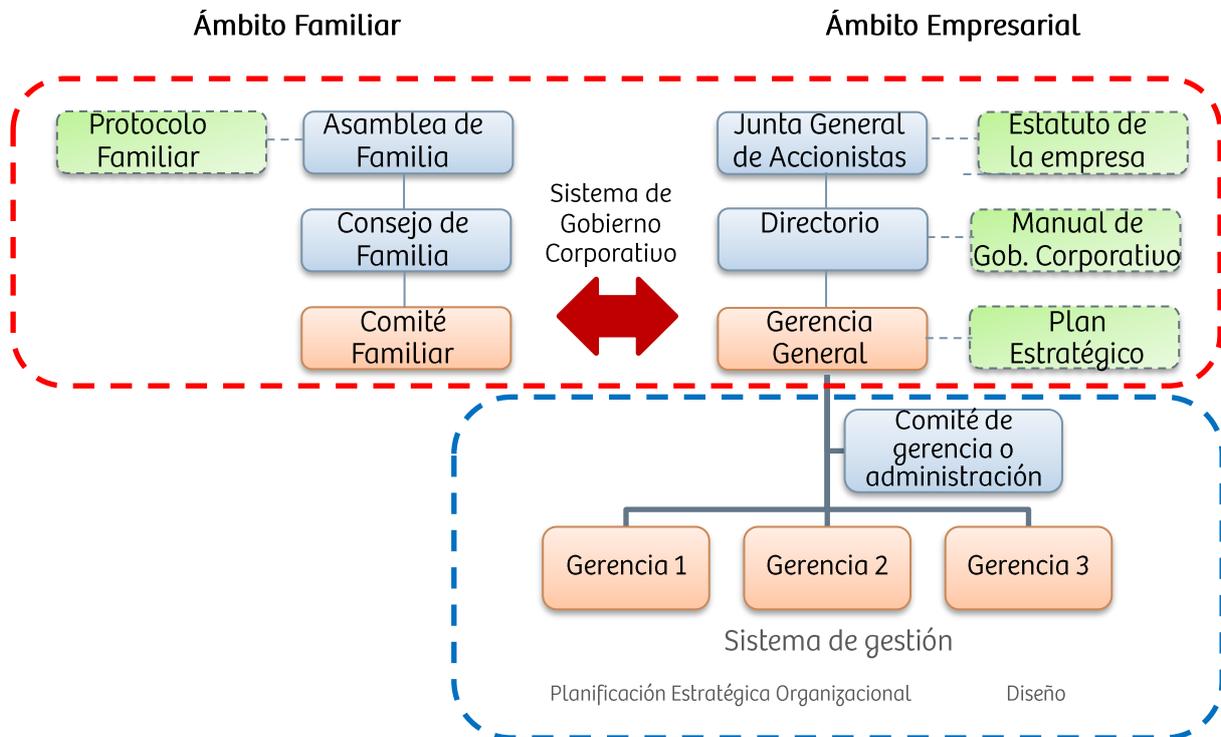
- Esta dimensión está relacionada a las operaciones de la empresa familiar y cómo se gestiona para asegurar una permanencia y continuidad en el tiempo.
- Con ello, se tendrá claridad en los roles como familiar y como miembro de la empresa familiar.

Dado que las empresas familiares inician sus operaciones con el fundador, es éste quien dirige, controla todo y define la gestión estratégica de la empresa, recurriendo a especialistas solo para temas específicos que desconoce.

Por ello, es necesario que la gestión empresarial se profesionalice, siendo fundamental contar con directores independientes (sin vínculo familiar ni empresarial) e implementando políticas de [meritocracia](#) en el entorno familiar.

La adecuada gestión y dirección de la empresa familiar es vital para su supervivencia, por ello es necesario separar los ámbitos de la empresa y la familia, mediante la creación de órganos de [gobierno familiar](#) y [gobierno empresarial](#).

En el plano familiar están: La Asamblea de Familia, Consejo de Familia y Comité Familiar. Por el lado empresarial, está la Junta General de Accionistas y el Órgano de Alta Dirección (Directorio y Gerencia General).



Fuente: Gobierno familiar y corporativo; Claves de éxito para la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar, La importancia de la adopción de prácticas de gobierno corporativo en la PYME: Fortaleciendo la gestión y su proceso de internacionalización y Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Elaboración propia.

4.1. Gobierno familiar

Dado que el aspecto familiar juega un rol vital en el gobierno de la empresa familiar, más aún con la incorporación de nuevas generaciones y nuevos miembros, se vuelve obligatorio establecer una clara estructura de [gobierno familiar](#).

Una estructura de [gobierno familiar](#) que funciona bien logrará lo siguiente:

- Comunicar la misión, visión y valores de la familia a todos los miembros de la familia.
- Mantener a los miembros de la familia informados acerca de los principales logros, desafíos y direcciones estratégicas de la empresa, especialmente a aquellos que no están involucrados en la empresa.
- Comunicar las reglas y decisiones que pudieran afectar el empleo, [utilidades](#) y otros beneficios que los miembros de la familia suelen obtener de la empresa.

- Establecer canales de comunicación formales que permita compartir ideas, ambiciones y dificultades a los miembros de la familia.
- Permitir a la familia reunirse para tomar todas las decisiones necesarias.

Los órganos de [gobierno familiar](#) brindan la estructura necesaria a la empresa familiar, ya que aporta disciplina entre los miembros de la familia, impide conflictos potenciales y asegura la continuidad de la empresa.

La publicación “Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares” indica que los órganos o instituciones de [gobierno familiar](#) ayudan a fortalecer la [armonía familiar](#) y las relaciones con su empresa, al permitir a los miembros de la familia reunirse bajo una o más estructuras organizadas que aumentan los vínculos de comunicación entre la familia y su empresa, además de brindar oportunidades para que los miembros de la familia interactúen y traten aspectos que pueden estar relacionados con la empresa o la familia.

Para que estos órganos funcionen, los miembros de la familia deben estar bien informados acerca del propósito y las actividades que se realizan.

Los órganos de [gobierno familiar](#) son los siguientes:

1. Asamblea de Familia

- La asamblea de familia (también llamada “Asamblea Familiar”) es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia.
- Durante la etapa del fundador de la empresa, la asamblea de familia es reemplazada por una “reunión familiar” más frecuente e informal. Estas reuniones informales permiten al fundador comunicar valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar. A medida que la familia y la empresa se vuelven más complejas (etapas de hermanos y de primos), se vuelve crucial crear una asamblea de familia formal.
- El propósito de la asamblea es reunir a los miembros de la familia a fin de reflexionar sobre temas de interés común (temas de la familia y de la empresa familiar).
- Permite a todos los miembros de la familia mantenerse informados sobre temas de la empresa y les da la oportunidad de hacer oír sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y otros temas de la familia.
- Ayudan a evitar conflictos potenciales que podrían surgir entre miembros de la familia debido a un acceso desigual a la información y a otros recursos.
- Las asambleas de familia suelen realizarse una o dos veces al año a fin de discutir y manejar temas de interés para la familia.
- Las asambleas de familia están abiertas a todos los miembros de la familia. Sin embargo, algunas familias prefieren fijar ciertas restricciones de [membresía](#), como límites de edad mínima, participación de [familiares políticos](#) y derechos de voto

durante la asamblea. La programación y la presidencia de la asamblea familiar suelen ser manejadas por alguna figura respetada de la familia. En familias más grandes, esta tarea suele asignarse al consejo de familia.

2. Consejo de Familia

- El consejo de familia (también llamado “Consejo Familiar”, “Junta Supervisora Familiar”, “Consejo Interior” y “Comité Ejecutivo Familiar”) es un órgano de gobierno de trabajo que es elegido por la Asamblea de Familia entre sus miembros para deliberar sobre temas de la empresa familiar.
- El consejo suele crearse una vez que la familia alcanza un tamaño crítico, es decir más de 30 miembros. En esta situación, se vuelve muy difícil para la asamblea de familia reunirse para tener discusiones significativas y tomar decisiones rápidas y calificadas.
- El consejo de familia se crea en este punto como un órgano de gobierno representativo para la asamblea de familia para coordinar los intereses de los miembros de la familia en su empresa.
- El propósito del consejo de familia, así como su composición, estructura y funcionamiento varía entre empresas familiares. Sin embargo, los deberes de un consejo de familia típico están relacionados a ser el principal vínculo entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia; sugerir y discutir nombres de candidatos para ser miembros de la junta directiva; redactar y revisar los papeles de la posición de la familia sobre su visión, misión y valores; redactar y revisar políticas familiares como empleo de la familia, compensaciones y políticas de [participación accionaria](#) familiar.
- El consejo de familia debería tener un tamaño manejable y sus miembros generalmente son elegidos por la asamblea de familia, tomando en cuenta sus calificaciones y disponibilidad para llevar a cabo las tareas del consejo. Algunas familias prefieren imponer ciertas restricciones con relación a la [membresía](#) en el consejo, como requisitos de edad y experiencia, y la no participación de [parientes políticos](#) y miembros de la familia que también sirven en la junta directiva o forman parte de la alta gerencia de la compañía.
- El consejo de familia deberá tener un presidente, que es designado también por la asamblea de familia. El presidente dirige el trabajo del consejo y es la principal persona de contacto para la familia.
- Es una buena práctica también designar a un secretario del consejo que mantenga las actas de las reuniones y las ponga a disposición de la familia.
- Dependiendo de la complejidad de los temas que enfrenta la familia, el consejo debería reunirse de 2 a 6 veces al año. La votación suele hacerse por voto mayoritario entre los miembros del consejo.

3. Comité Familiar

- El comité familiar es un órgano que permite discutir temas de interés específico para los miembros de la familia, en torno a la relación familia y empresa.

- El comité familiar puede tratar temas como educación (prevé las necesidades de desarrollo de los miembros de la familia y organiza eventos y actividades educativos para ellos), [redención de acciones](#) (administra un fondo creado para [accionistas](#) que desean cobrar sus [acciones](#) a un precio justo a fin de usar este dinero para otras actividades), planeación de carrera (sirve para establecer y supervisar las políticas de ingreso para miembros de la familia interesados en incorporarse a la empresa familiar, ayuda a monitorear las carreras de los miembros de la familia, ofrece asesoría y acompañamiento de carrera y mantiene a los [accionistas](#) y al consejo familiar informados sobre sus desarrollos) y reuniones familiares y recreación (planifica eventos divertidos y de otro tipo a fin de reunir a la familia alrededor de actividades recreativas, organiza reuniones familiares anuales diseñadas para fomentar las relaciones entre los familiares brindando oportunidades para juntarse y disfrutar de la compañía mutua).

4.2. Gobierno empresarial

El [gobierno empresarial](#) en la empresa familiar es de suma importancia para la [profesionalización](#) de los sistemas de dirección, es decir, los relacionados a la toma de decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de éstos.

Los órganos de [gobierno empresarial](#) en la empresa familiar son la Junta General de Accionistas y el Órgano de Alta Dirección (Directorio y Gerencia General).

1. Junta General de Accionistas

- La junta general de accionistas (también llamada “Junta de Accionistas”) es el órgano supremo de toda sociedad vinculado a la propiedad y se encuentra integrado por todos los propietarios de [acciones](#) o participaciones, también denominados “dueños”.
- Dentro de sus competencias se encuentran la censura a la gestión, el nombramiento y la separación de los administradores, la modificación de los [estatutos](#), determinar cambios estructurales y decidir sobre la [disolución](#) de la sociedad.
- Es una estructura eficaz para el desarrollo de la familia; en relación al manejo responsable de la propiedad con el fin de acompañar el crecimiento biológico familiar o la afiliación de [capitales](#) de terceros a la familia.
- El principal problema de la junta general de accionistas se relaciona con la existencia de roles duplicados que afecta a la empresa familiar y entorpece su normal desarrollo, puesto que las personas que tienen la propiedad a menudo participan en otras instituciones de gobierno.

- No se debe utilizar la junta general de accionistas como una prolongación de las demás instituciones de gobierno para la resolución de conflictos y la toma de decisiones familiares-empresariales o la determinación de la relación empresa-familia que no tenga que ver con la propiedad, ya que de lo contrario se estaría dificultando el funcionamiento de la empresa familiar como un todo.



Ampliando la información: Los accionistas o dueños en una empresa familiar tienen varios papeles y motivaciones que pueden llevar a veces opiniones encontradas.

Por ejemplo, una decisión de reinvertir ganancias en la compañía en vez de distribuirlas como dividendos puede ser vista de forma diferente por los diversos accionistas o dueños, dependiendo de sus otros roles en la empresa. Un accionista o dueño que trabaja en la empresa familiar podría no objetar una decisión de este tipo ya que está recibiendo un salario de la compañía. Por otra parte, esta situación se vería de forma distinta desde la perspectiva de un accionista o dueño que no trabaja en la empresa y depende de los dividendos como una fuente principal de ingresos. A este accionista o dueño en realidad le interesaría recibir dividendos mayores y más frecuentes.

2. Directorio

- El directorio (también llamado “Junta Directiva”) es una institución central en el gobierno de las compañías de propiedad de familias. Es el órgano de administración de la sociedad.
- Las principales funciones del directorio están relacionadas con el diseño de las políticas de negocio y de gestión a mediano y largo plazo, así como con el control y fiscalización para efectos de su cumplimiento.
- El papel, la estructura y su composición varían de una empresa familiar a otra. Suelen estar determinados por el tamaño y la complejidad de la empresa y la madurez de la familia propietaria.
- Durante los primeros años de su existencia, la mayoría de las empresas familiares crean un directorio o junta directiva a fin de cumplir con requisitos legales, cuyo propósito está limitado generalmente a aprobar los estados financieros de la compañía, los **dividendos** y otros procedimientos que requieren la aprobación por ley. Estos directorios generalmente se reúnen entre una y dos veces al año (dependiendo de la regulación local) y sus sesiones duran un período muy corto de tiempo. Asimismo, está compuesto exclusivamente por miembros de la familia y, en algunos casos, por unos pocos ejecutivos de mucha confianza. Este tipo de estructura de gobierno agrega poco valor a la empresa familiar, ya que cada elemento de esta estructura podría separadamente jugar un papel más activo y constructivo dentro del gobierno de la compañía. En consecuencia, los papeles se mezclan, lo que puede generar conflictos e ineficiencias en la supervisión de la compañía y su decisión estratégica.
- A medida que la empresa familiar se vuelve más compleja, se hace necesario depender del directorio para jugar un papel activo en temas más importantes, como fijar la estrategia de la compañía y supervisar su desempeño gerencial. Estas tareas exigen

que el directorio se reúna más frecuentemente y que tenga la suficiente destreza e independencia como para cuestionar a la gerencia de la empresa. Es aquí cuando se vuelve más organizado, bien enfocado y abierto a directores externos independientes.

- El directorio de una empresa familiar debería componerse por miembros que representen el **capital social** (en proporción adecuada, pertenezcan o no a la familia), funcionarios de la empresa que ocupen cargos de dirección o confianza que no pertenezcan a la familia ni sean propietarios, funcionarios de la empresa que ocupen cargos de dirección o confianza que pertenezcan a la familia, miembros de la familia que no ocupen cargos en la empresa (sean o no propietarios) y asesores externos debidamente calificados.
- La selección de directores debe centrarse en personas que agregarán valor a la empresa y proveerán las habilidades necesarias en las áreas de estrategia y/o supervisión de la administración y operaciones, indistinto de su vínculo familiar, teniendo en cuenta las siguientes características:

Características Personales	Calificaciones Profesionales
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad personal y rendición de cuentas • Capacidad para trabajar en equipo • Buenas habilidades de comunicación • Liderazgo • Fuertes habilidades analíticas • Coraje/valor, autoconfianza y capacidad de cuestionar a otros directores, miembros de la familia y ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la industria • Buen juicio comercial • Habilidad y destreza en áreas pertinentes (a ser definidas por la compañía). Éstas podrían incluir: Estrategia; Comercialización; Legal; Finanzas y Contabilidad; Administración del Riesgo y Control Interno; Recursos Humanos; y Gobierno Corporativo • Vínculos y conexiones útiles

Fuente: Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares.

3. Gerencia General

- La gerencia general es una parte esencial de la estructura de **gobierno corporativo** de la empresa familiar y su calidad afecta directamente el desempeño de la compañía y la riqueza familiar.
- Está a cargo de implementar la dirección estratégica fijada por el directorio y de manejar las operaciones rutinarias de la compañía.
- Durante los primeros años de su existencia, las empresas familiares suelen estar dirigidas y gerenciadas por el fundador. Su estructura gerencial puede permanecer bastante informal y el poder de toma de decisiones está concentrado en las manos del fundador y unos pocos familiares cercanos.
- A medida que la compañía crece en tamaño y sus operaciones comerciales se vuelven más complejas, se vuelve necesaria una estructura gerencial más formal, un proceso de toma de decisiones descentralizado y un órgano gerencial calificado para abordar la complejidad de la empresa y las operaciones rutinarias más desafiantes.

Asegurar que la empresa familiar tenga un órgano de alta dirección adecuado es un proceso importante, que debe hacerse desde la primera etapa de crecimiento (el fundador). Los pasos más relevantes para este proceso según el “Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares” son los siguientes:

- Analizar la [estructura organizacional](#) y contrastar los papeles y responsabilidades actuales y óptimos (comparados con compañías similares) de cada alto ejecutivo.
- Diseñar una [estructura organizacional](#) formal que defina claramente los papeles y las responsabilidades de todos los altos ejecutivos. Esto debería estar basado en las necesidades de las operaciones actuales y futuras de la compañía.
- Evaluar las habilidades y calificaciones de la alta gerencia actual basándose en la nueva [estructura organizacional](#).
- Reemplazar y/o contratar a ejecutivos.
- Descentralizar el proceso de toma de decisiones y los niveles de aprobación según sea necesario. El poder para tomar decisiones debería estar vinculado con los papeles/responsabilidades de los ejecutivos, y no con sus vínculos de sangre con la familia.
- Establecer una clara política de empleo familiar y poner su contenido a disposición de todos los miembros de la familia.
- Desarrollar un programa de capacitación interno que permita a los empleados capaces estar preparados para asumir tareas de mayor responsabilidad en el futuro.
- Establecer un sistema de remuneraciones que brinde los incentivos adecuados para todos los ejecutivos, que dependan de su desempeño y no de sus vínculos con la familia.

4.3. Los temas de empleo en las empresas familiares

El [gobierno familiar](#) y [gobierno empresarial](#) dentro de una empresa familiar es complejo y muchas veces las decisiones relacionadas al tema de empleo se ven influenciadas por una u otra:

Tema	Compañías que Ponen a la Familia Primero	Compañías que Ponen a la Empresa Primero
Política de Empleo	Política de puertas abiertas para todos los miembros de la familia. La compañía familiar a menudo se vuelve una red de seguridad para quienes no pueden tener éxito fuera de la empresa.	Sólo los miembros de la familia calificados se incorporan a la compañía. Las condiciones para el empleo familiar están fijadas claramente y contienen requisitos con relación a la educación y la experiencia laboral previa fuera de la empresa familiar.
Compensación	El mismo pago para todos. A todos se les paga lo mismo, independientemente de su experiencia y contribución a la empresa.	La compensación está basada en el desempeño y la responsabilidad.

	Se espera que los miembros de la familia competentes se ocupen (mediante compensaciones, beneficios, etc.) de sus hermanos y primos que no alcanzan el nivel de competencia.	La compensación está basada en medidas del mercado y la industria, no en necesidades de la familia. Las rendiciones de cuenta y las relaciones de reporte se comunican y entienden claramente. Los que se desempeñan bien reciben un buen pago. Se puede despedir a miembros de la familia en casos de bajo desempeño.
Liderazgo	El liderazgo está basado en la antigüedad antes que en las competencias y éxitos demostrados. La longevidad en la empresa familiar puede ser más valorada que trabajar y tener éxito fuera de la empresa.	Asegurarse de que el liderazgo sea algo que se gana. El mantra de la familia es tener a “los mejores y más brillantes” dirigiendo la empresa, sean de la familia o no. Pueden reclutarse ejecutivos no de la familia dentro de la industria, si bien algunas compañías desarrollan exitosamente sus propios altos ejecutivos.
Asignación de Recursos de la Empresa	Los recursos de la empresa son usados para las necesidades personales de los miembros de la familia (vivienda, coches, compras personales, etc.).	Los recursos de la empresa son usados estratégicamente. Hay una clara separación entre los bienes de la empresa y de la familia. El presupuesto y la planeación son importantes; las ganancias se usan para iniciativas de crecimiento o son pagadas como dividendos.
Capacitación	No hay programas de capacitación formal. Se espera que los miembros de la familia aprendan las prácticas de la empresa intuitivamente.	Se reconoce a tiempo la necesidad de capacitación formal. Las capacitaciones son programadas y realizadas para enseñar a los miembros de la familia las prácticas necesarias de la empresa.

Fuente: Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares.

4.4. Los tipos de empresa familiar

Si bien no existe un modelo único de empresa familiar, existen diversas fórmulas en la actualidad, según el profesor Josep Tàpies Lloret en su publicación “EMPRESA FAMILIAR: 30 años de preguntas con respuesta”:

1. **Trabajo familiar:** cuando hay miembros de la familia que desarrollan su carrera profesional dentro de la empresa, estamos delante de una empresa de trabajo familiar. Desde aquellas MIPYMES en las que se desarrolla un oficio que pasa de padres a hijos, hasta cualquier otro tipo de empresa en la que los miembros de la familia formen parte de la plantilla de trabajadores.
2. **Dirección familiar:** en algunas empresas familiares se decide que los miembros de la familia sólo puedan incorporarse si están preparados para ejercer un cargo directivo. En estos casos, los familiares que quieren acceder a ella sólo lo pueden hacer después de un

periodo formativo específico para el futuro cargo, y en ocasiones se obliga a que hayan adquirido experiencia profesional en empresas fuera de la familia.

3. **Gobierno familiar:** en algunos casos, la decisión de la familia es reservar a sus miembros solamente los puestos en el Consejo de Administración de la compañía. De esta forma se mantiene a la familia en el órgano de gobierno sin implicarla en el día a día de la actividad empresarial.
4. **Familia empresaria:** esta fórmula sigue considerándose una empresa familiar, aunque en la práctica sus miembros son propietarios responsables de participaciones empresariales en distintas empresas del **holding** familiar, y su dedicación se realiza exclusivamente a través de la **Oficina Familiar o Family Office** y su representación en los órganos de gobierno de las participadas.

4.5. La Oficina Familiar o Family Office

La oficina familiar es un centro organizativo, administrativo, de servicios y/o inversiones que ofrece apoyo a la familia propietaria a través de una estructura conjunta de **gobierno familiar**, y está organizado y supervisado por el consejo familiar. Las oficinas familiares suelen ser muy comunes dentro de familias grandes y ricas en negocios, cuyos miembros expresan una necesidad de obtener asesoramiento personal financiero, bancario, contable y de otro tipo.

El propósito de la oficina familiar es brindar consejos sobre planeación de la inversión personal, impuestos, cobertura de seguros, planeación del **patrimonio**, planeación de carrera y otros temas de interés para miembros individuales de la familia.

La oficina familiar es una operación bastante separada de la empresa, si bien algunos de sus miembros podrían trabajar en la empresa también. La oficina suele estar poblada por gerentes profesionales que monitorean las inversiones, el cumplimiento de los impuestos, seguros, planeación financiera y transacciones intrafamiliares como las donaciones de **acciones** y planes **patrimoniales**.



Ampliando la información: La Oficina Familiar o Family Office es el instrumento con el que la familia empresaria decide dotarse para velar por la preservación del patrimonio.

La gestión de lo puramente económico y financiero se puede realizar de muchas formas mucho más sencillas y externas a la familia, subcontratando una fórmula clásica de gestión de patrimonio. El valor añadido de la Oficina Familiar o Family Office radica en contemplar el capital que debe preservarse de una forma mucho más amplia que el puro capital financiero, gestionando no tan solo la riqueza económica sino también el capital humano, el talento, las ambiciones personales, los valores y principios de la familia, entre muchas otras.

Glosario

- **Acciones:** Títulos 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.
- **Armonía familiar:** La armonía familiar es el estado de afecto y buena correspondencia que deberían compartir en todo momento los miembros de una familia empresaria para asegurar la buena marcha del negocio familiar.
- **Caja:** Pieza, sitio o dependencia destinados en las tesorerías, bancos y casas de comercio a recibir o guardar dinero o valores equivalentes y para hacer pagos.
- **Capital social:** Conjunto de dinero y bienes materiales aportados por los socios a una empresa.
- **Capitales:** Conjunto de activos y bienes económicos destinados a producir mayor riqueza.
- **Disolución:** Relajación y rompimiento de los lazos o vínculos existentes entre varias personas.
- **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).
- **Estatutos:** Reglamento, ordenanza o conjunto de normas legales por las que se regula el funcionamiento de una corporación o asociación.
- **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.
- **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 empresarial:** El gobierno empresarial hace referencia al órgano de guía y dirección dentro del ámbito de la empresa.
- **Gobierno familiar:** El gobierno familiar hace referencia al órgano de guía y dirección dentro del ámbito de la familia.
- **Holding:** Sociedad financiera que posee o controla la mayoría de las acciones de un grupo de empresas.
- **Membresía:** Condición de miembro de una entidad.

- **Meritocracia:** Sistema de gobierno en que los puestos de responsabilidad se adjudican en función de los méritos personales.
- **Oportunidades de mejora:** Acciones destinadas a la mejora continua del sistema, para alcanzar un mejor resultado.
- **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.
- **Patrimonios:** Conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, susceptibles de estimación económica.
- **Profesionalización:** La profesionalización es el proceso mediante el cual se desarrollan capacidades para que una determinada actividad sea pasible de generar beneficios dentro de una economía de mercado.
- **Redención de acciones:** La redención de acciones se considera una venta o canje y está sujeta a las disposiciones de pérdidas o ganancias de capital a menos que la misma sea un dividendo u otra distribución de acciones.
- **Utilidades:** La utilidad, entendida como beneficio o ganancia, es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos.

Referencias bibliográficas

- 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) (páginas 17, 28-33, 36, 40-42 y 46-48)
- Goyzueta Rivera, Samuel Israel** (2013) "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". Bolivia: Universidad Católica Boliviana "San Pablo" (http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003)
- 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 71-81 y 85)
- 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 (página 16)
- 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>) (página 155)
- Tàpies, Josep** (2018) "EMPRESA FAMILIAR: 30 años de preguntas con respuesta". España: IESE (https://empresafamiliar.iese.edu/wp-content/uploads/2019/01/EmpresaFamiliar_libro30aniv_def.pdf) (páginas 28, 72 y 73)
- 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 32 y 33)

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

