

# “LOS FUNDAMENTOS DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL PERÚ”

Luis Rubén Hinostroza Garamendi \*

Lhinostroza19@gmail.com

## RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo evaluar y analizar los fundamentos del éxito de las empresas familiares peruanas, que han sido seleccionadas por ser las más exitosas como modelo a seguir, poniéndolo a disposición de los emprendedores, quienes persiguen el sueño de constituir e iniciar una empresa nueva o para aquellos empresarios que deseen mejorar su negocio, aplicando los pilares fundamentales que fueron usados por estas exitosas empresas familiares peruanas: Grupo Romero; Grupo Brescia, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria, Bambos, Topy Top, Corporación Lindley Inka Kola, Grupo Graña y Montero, Ladrillo Pirámide y Famall Group SAC.

Los factores determinantes para su expansión, consolidación y crecimiento, radican en la identificación de sus fundamentos del éxito empresarial familiar, que les ha permitido ser más competitivos y liderar en los diferentes segmentos del mercado generando más empleos en nuestro país.

El presente estudio realizó una encuesta a 10 ejecutivos, una por cada una de las empresas familiares peruanas seleccionadas, para conocer los fundamentos del éxito de las empresas familiares peruanas, dicho cuestionario de preguntas se dividió en dos secciones, la primera sección está relacionada a los datos demográficos y la segunda a los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú; asimismo, se realizaron las entrevistas y toma de testimonios que se aplicaron a las siguientes empresas: Grupo Romero, Grupo Brescia, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria, Bambos, Topy Top, Corporación Lindley Inka Kola, Grupo Graña y Montero, Cerámicos Peruanos S. A. Ladrillo Pirámide y Famall Group SAC de mayor éxito. De este grupo de empresas se obtuvieron los siguientes resultados de investigación basados en: innovación de nuevos productos y servicios, pasión por la excelencia, orientación a los resultados, los valores, trabajo en equipo, grado de compromiso, tecnología de información y comunicaciones, importancia de los recursos humanos, profesionalización, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial. Todos estos factores son la clave del éxito de las empresas familiares peruanas.

**Palabras claves:** Innovación, crecimiento, éxito, excelencia, pasión, valores, profesionalización, emprendedores.

\* Doctorando en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Mayor de San Marcos, Magíster en Gestión Empresarial de la Unidad de Post Grado UNMSM y Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Mayor de San Marcos, Asesor en Nacimiento de Pequeñas Empresas Familiares, Especialista Logístico en tema de Contrataciones del Estado.

## ABSTRACT

This research has as an objective of testing and analyzing the concepts of the Family-Enterprise and the principles of success of Peruvian family-enterprises, which have been chosen as most successful companies as models to follow, putting to disposal of new entrepreneurs whose dream is to constitute or start a company or for company owners who want to improve their businesses, applying the foundations that were used by successful Peruvian family-enterprises, like Romero Group, Brescia Group, Buenaventura Group, Gloria Group, Bambos, Topy Top, Lindley Corporation, Graña y Montero Group, Cerámicos Peruanos S. A. – Ladrillos Pirámide and Famall Group SAC. The decisive factors for their expansion, consolidation and growth, is based in identification of their foundation of family-enterprise success that have let them to be more competitive and to lead in the different segments of the market, generating more opportunities of job in our country. In this study, a survey to executives of ten family-enterprises was carried out in order to know the foundations of the success of these companies. Such survey was divided in two sections. The first one is related to the demographic data, and the second, to the foundations of the success of the family-enterprises. In that way, interviews and witnesses applied to family-enterprises. From the groups mentioned above, the results of this research found that the success was based in the innovation of new products and services, passion for excellence, the orientation to the results, values, loyalty, team work, commitment degree, technology of information and communications, the importance of human resources, professionalization, skills, creativity, identification, and management capacity as the key of success of the Peruvian family – enterprises.

**Keyword:** Innovation, increasing, success, excellence, passion, values, professionalization, entrepreneurs.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito, primero, conocer los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú, como tema importante de estudio y como modelo a seguir por las personas emprendedoras, indistintamente del nivel económico social que puedan tener.

El autor pretende contribuir con este trabajo de investigación, poniéndolo a disposición de los emprendedores, quienes persigan el sueño de constituir una empresa, aplicando los pilares fundamentales que fueron usados por este grupo exitoso de empresas familiares peruanas: Grupo Romero, Grupo Brescia, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria, Bambos, Topy Top, Corporación Lindley Inka Kola, Grupo Graña y Montero, Cerámicos Peruanos S.A - Ladrillo Pirámide y Famall Group SAC, identificando sus fundamentos de éxito; que les ha permitido ser más competitivos y líderes en los diferentes segmentos del mercado, generando más empleo en nuestro país.

- El Objetivo de la investigación es determinar los fundamentos del éxito que emplearon las empresas familiares en el Perú.
- Hallar los factores que determinaron la expansión, consolidación y crecimiento de la empresa familiar.

- Encontrar los mecanismos aplicados por las empresas para incrementar la eficiencia en la productividad del capital intelectual.
- Determinar los factores aplicados por las empresas para adaptarse a la competencia externa e incrementar su competitividad
- Encontrar los principales factores del entorno que afectan positivamente la competitividad de las empresas.

“Las empresas familiares en el Perú y en el mundo, constituyen la mayor parte de los negocios actuales. Según la Universidad de Harvard, ésta representa más del 60% de todas las organizaciones empresariales del planeta. Según Exaudi y Perú Top Publicaciones (2011) “En el Perú el 64.6% de las empresas del sector privado se definen a sí mismas como empresas familiares; en el 2011 del ranking de las 100 principales empresas que operan en el Perú, 57 son empresas familiares.

Este tipo de empresas se caracteriza por estar bajo control de una o varias familias relacionadas, que tienen la intención de transferir la organización a la siguiente generación.

Las empresas familiares suelen ser fundadas por emprendedores que quieren crear un negocio que genere prosperidad y sea motivo de orgullo para la familia.

No obstante, además de los retos típicos de cualquier negocio, las empresas familiares deben afrontar desafíos propios de su naturaleza: encontrar capital para crecer sin debilitar el control familiar; resolver las dificultades asociadas al cambio generacional y anticipar las exigencias y desafíos del proceso de globalización económica.

## MARCO TEÓRICO

### CONCEPTOS DE LA EMPRESA Y GRUPO FAMILIAR

Según Irigoyen H. (2005:20), “Una realidad latinoamericana es que un universo mayoritario de la estructura económica pasa por organizaciones de tipo familiar de características propias que relevan matices diferenciales respecto a las existentes en otras sociedades”.

### CONCEPTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Dice Irigoyen H, (2005:42), “El criterio más generalizado para definir a una empresa familiar es denominar de este modo a aquellas en las que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una familias.

Debemos, en principio, admitir que las empresas familiares incluyen en su conformación dos sistemas disímiles (sistema empresa y sistema familia). Cómo expusiéramos, el sistema familiar reconoce raíces básicamente emocionales en la relación entre sus miembros mientras que un sistema empresa puro se basa en el cumplimiento de las tareas encomendadas. Lo que es bueno para un sistema no necesariamente lo es para el otro, de lo que resulta que, inevitablemente, en alguna circunstancia entre en competencia por los diversos recursos que incluyen el dinero, el tiempo y la energía de los individuos que pertenecen a ambos estamentos.

La presencia familiar en la propiedad y, sobre todo, en la administración gestión y conducción confiere a la empresa familiar características distintivas que la diferencian de otros tipos de empresa, creando tonalidades y matrices que les son ajenos a otras (a menudo contradictorios con aquellas) y que hacen a diferentes necesidades de supervivencia y desarrollo.

El concepto de empresa familiar suele estar asociado al de pequeñas firmas, administradas con poca profesionalidad, concepto que la realidad se encarga de confirmar con llamativa frecuencia pero, al revisar la crónica diaria, ¿cuántas em-

presas familiares son líderes en determinados sectores de la economía?

En realidad, la empresa familiar consiste en la eficiente administración del tiempo puesto a disposición de una unidad de negocios con un cierto objetivo de lucro y que incluye como elemento distintivo fundamental una vocación de trascendencia impuesta por el fundador”.

### DEFINICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Neubauer y Lank (1999), “Una empresa familiar es aquella empresa que tiene una alta vinculación accionaria y directiva por parte de una familia”.

1. Es ante todo una empresa.
2. Principal característica: Mayoría o todo el control de la propiedad y dirección de la empresa está en manos de una familia, que pueden ser accionistas. Objetivos de la Empresa Familiar
  1. El fundador busca que sus hijos preserven y continúen el negocio.
  2. Promueve las relaciones personales, eleva el nivel profesional de sus empleados que son familiares.
  3. Percibida como un legado para las siguientes generaciones de familiares respecto a las existentes en otras sociedades.

### ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Asimismo Irigoyen H. (2005:21), “Sin duda existen tantas definiciones como ópticas diferentes de quienes las formulan; evidentemente se trata de organizaciones, creaciones humanas realizadas con un fin determinado y en el marco de una sociedad particular. Normalmente existe un concepto generalizado que, en síntesis, consiste en que se trata de una institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas convirtiéndose en un ámbito apto para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio de coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación; es decir, constituye un instrumento, una herramienta creada por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y para transformarla.

No cabe duda de que el concepto de empresa ha sido revisado y contiene diversos aspectos según pertenezca a una sociedad capitalista o una

de corte socialista. En la primera, no solo es una unidad básica de producción, sino que constituye normalmente un centro fundamental de decisión económica; en un contexto capitalista, la empresa persigue la obtención de beneficios y tal efecto la libertad de orientar su actividad del modo que lo estima más conveniente sus órganos decisorios. De este modo el mercado en el marco dentro de cual se adopten esas decisiones y provee las constantes referencias para guiar su actividad. En las sociedades de corte socialista, normalmente los capitales y bienes de equipo pertenecen al Estado y no interesa la obtención de beneficios privados ni lucros individuales, sino que los objetos empresariales son definidos dentro de un marco de planificación general del Estado, por lo que las empresas se reducen al menos en teoría a simples instituciones productoras a los bienes cuya creación se les encomienda”.

#### LAS EMPRESAS DE FAMILIA Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Asimismo Irigoyen H. (2005:26), “La gestión empresarial en general requiere cinco elementos básicos:

La determinación del objetivo estratégico y la elaboración de la estrategia competitiva.

El diseño de un plan de negocios consistente con ambos. La organización de la empresa y la ejecución de la actividad en función de un ordenamiento predeterminado. La identificación de cada una de las acciones y decisiones esperadas de los encargados de cada función. La delegación de responsabilidades en las personas para cumplir la función prevista.”

#### FUNDAMENTOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL

##### LA ESTRATEGIA DE LA ESTRUCTURA

Según John K. (1994:03), Lo que significan el éxito y el fracaso empresarial...describen tres historias legendarias sobre el éxito comercial. En 1959, BMW estaba al borde de la quiebra. La empresa se recuperó y llegó a convertirse en uno de los fabricantes de automóviles con mayores beneficios del mundo. Honda se convirtió en el primer proveedor de motocicletas de Estados Unidos a los cinco años de entrar al mercado. Este ejemplo resulto ser el prototipo de los ataques japoneses a muchas de las industrias establecidas en occidente. Glaxo, una empresa británica más conocida por su comida para niños, descubrió lo que sería el medicamento más vendido en la his-

toria de la industria farmacéutica y lo comercializó en todo el mundo.

Pero el éxito es más esclarecedor cuando se contrasta con los fracasos. Por tanto, también hablaremos de cómo Saatchi & Saatchi trató de crear la primera multinacional mundial de consultas multidisciplinares, de cómo Groupe Bull trató de ser rival europeo de IBM, de cómo EMI explotó el avance más importante en radiografías desde el descubrimiento de los rayos X y de cómo cada una de estas tentativas llevó a las principales empresas implicadas al borde del colapso financiero.

Estas historias ilustran el modo en que el éxito empresarial se basa en un equilibrio eficaz entre las relaciones externas de la empresa y sus propias características singulares. BMW, Honda y Glaxo son empresas que identificaron sus características singulares, seleccionaron los mercados que mejor se adaptaban a esa fuerza y crearon estrategias competitivas eficaces para explotarlos. En ocasiones, lo hicieron con retraso y no siempre de manera consciente, pero fue este proceso el que formó las bases de su éxito subsiguiente.

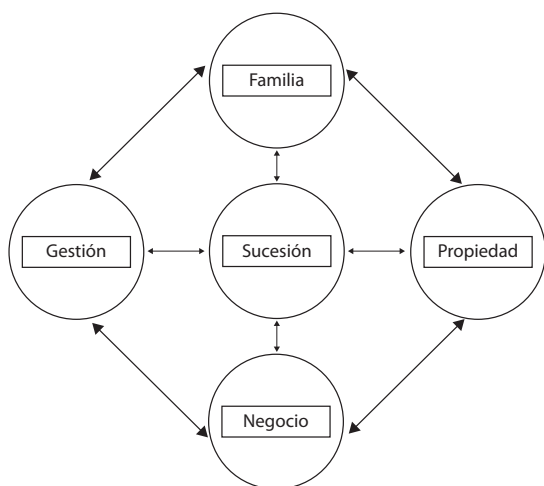
Las otras tres empresas ejemplifican las causas de fracaso más comunes. Bull carecía de características suficientes para sus aspiraciones. Saatchi comprendió mal la naturaleza de su propia fuerza competitiva y entró, costosamente, en mercados en los que sus características no tenían ningún valor. EMI, con la característica singular más elevada de cualquiera de estas seis empresas, fracasó en la obtención de beneficios duraderos gestionando mal las relaciones con sus competidores y clientes. El resultado fue una estrategia competitiva errónea.

#### EL MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Amat (2000, 31), “El modelo de los cinco círculos complementa al modelo anterior permitiendo analizar la problemática de las tres áreas consisten citadas por Davis. Para ello el análisis de la empresa familiar amplía y profundiza más, en primer lugar, en las áreas de la empresa que se ha desglosado en dos aspectos para facilitar su comprensión y diagnóstico. Así, el modelo distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere especialmente a la dimensión organizativa de la misma, y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en función de sus productos, mercados y recursos. Además, se ha incluido

una quinta área que es central en todo proceso de la empresa familiar: la sucesión. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión. En el gráfico 1 se muestra la representación gráfica del modelo.

Gráfico 3: Modelo de los Cinco Círculos



Fuente: Amat J. (2000) La continuidad de la empresa familiar.

La aplicación del modelo permite así analizar específicamente cinco tipos de problemas diferentes que estarán relacionados con cada una de estas cinco áreas o ámbitos que hemos definido. En primer lugar, el modelo incluye el área de familia. Tal como se ha visto en el capítulo segundo de la primera parte, este es el elemento diferencial y a la vez más problemático de la empresa familiar.

El área de la familia considera una serie de factores que son muy relevantes. Entre ellos hay que destacar, especialmente, las características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresaria, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia.

En segundo lugar, el modelo incluye el área de la propiedad. Dentro de ésta hay una serie de

factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar, especialmente, los que se refieren a la estructura de poder accionaria de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, al grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales. Igualmente, también hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio, que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración).

En tercer lugar, el área del negocio considera, especialmente, la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos de que se disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo).

Dentro del área del negocio hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar dos, el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características de su proceso estratégico. En cuanto al tipo de estrategia, sea proactiva o reactiva, de liderazgo o de seguidor, centrarse en la innovación en producción o en la adaptación de productos ya existentes, aquella que se refleja en los siguientes aspectos:

El grado de internacionalización de sus mercados y clientes.

El grado de diferenciación de sus productos (a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad).

El grado de incorporación de tecnología de proceso y de informática de gestión y, la calidad, cantidad y coste de obtención de los recursos utilizados (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

En cuanto al proceso estratégico hay también varios aspectos críticos:

El grado de utilización y de eficacia del consejo de administración como órgano que debe guiar la orientación estratégica de las empresas,

El grado de utilización de instrumentos como la investigación de mercados para profundizar en el conocimiento de las necesidades de los clientes finales, el grado de formalización del

proceso estratégico, y el grado de utilización de alianzas estratégicas tecnológicas, productivas o comerciales con otras empresas.

En cuarto lugar, el área de la gestión considera, especialmente, los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Dentro del área de la gestión hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar los siguientes:

El grado de profesionalización: formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores e intermedios, utilización de comités directivos, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en relación de gerentes profesionales formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo, definición explícita de las responsabilidades y de los centros de responsabilidad, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa, reducida interferencia de la familia en la gestión.

El grado de formalización del sistema de control, con una amplia utilización del sistema presupuestario en el proceso de control, y el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, de promoción y de planes de carrera y de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia.

Por último, en quinto lugar, el modelo incluye el área de la sucesión. La sucesión familiar, entendida como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de dirección y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como más relevantes para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como, especialmente, para el líder sobre todo si éste ha sido su fundador.

Dentro de esta sucesión el modelo considera, especialmente, varios aspectos muy críticos, la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales

sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar.

Cada uno de las cinco áreas o círculos que se han definido presenta unos problemas específicos. A continuación se hace una síntesis de los temas que se desarrollan en los próximos capítulos. En primer lugar, en cuanto a la familia, la empresa familiar está afectada tanto para las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar como por el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones: Además, la ausencia de una estructura de gobierno, como puede ser, por ejemplo, el consejo de la familia, y de una definición explícita de las normas que regulan las interacciones y los límites entre ambos ámbitos, como puede ser a través del protocolo, estatuto familiar o reglas de juego familiares, dificulta tanto su prevención como su solución.

Las tensiones familiares han sido la causa de problemas para muchas empresas familiares. Sin embargo, estas tensiones no sólo son normales sino que también son positivas como lo ilustran de los dos últimos casos dado que pueden favorecer la recuperación del espíritu empresarial y la renovación estratégica y organizativa. Sin embargo, muchos de estos problemas familiares se agravan por la ausencia de una estructura de gobierno y de unas reglas explícitas que clarifiquen las relaciones entre familia y empresa. Según nuestra investigación (Amat 1997), solo el 4% de las empresas españolas investigadas, con una muestra de 100 empresas desconocían lo que significa ambos conceptos.

En segundo lugar, en cuanto a la propiedad, la empresa está afectada por las tensiones y rivalidades que se pueden producir entre diferentes grupos accionariales. Además, también lo está por los problemas que se pueden derivar de una dispersión del capital en un número muy elevado de accionistas o de la ineficacia de la junta de accionistas y del consejo de administración.

Por ejemplo, varios estudios realizados sobre las características de los consejos de administración de las empresas familiares se contrasta que éstos aún no están formalmente constituidos en el número elevado de empresas que oscila entre el 32% (señalado por Gallo) y el 43% (Amat, 1997), pero que se agrava, especialmente, en las empresas de pequeña dimensión en las que es un 53% (Amat, 1997).

En cuanto a la eficacia del consejo de administración, Schwarz y Barnes (1991) han señalado la limitada utilización de los consejeros externos independientes y el negativo impacto que tenía en su eficacia la formación de consejos de administración compuestos exclusivamente por familiares. En estos casos el número de empresas que consideran que aquellos son muy útiles se limitaba al 11.4% del total de la muestra: Por el contrario, eran considerados muy poco útiles o una pérdida de tiempo en el 57% de los casos: Estos datos han sido ratificados en el caso español por Amat (1997) y, especialmente, por Gallo en varias de sus recientes publicaciones.

En el tercer lugar, en cuanto a su renovación estratégica continua, la empresa familiar tiene graves dificultades para mantener su rentabilidad de forma sostenida en el largo plazo. Esto está ligado a sus dificultades para afrontar la internacionalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y la adaptación y renovación de sus productos.

Por otra parte, la creciente internacionalización ha supuesto la ratificación de la vulnerabilidad de la posición competitiva de muchas empresas familiares españolas pues se ha estimado que un 61% de la industria es poca o muy poco competitiva (Gual y Hernández, 1996). Una causa directa de ello es, en primer lugar, el mayor énfasis en una estrategia de seguidor más que liderazgo, centrada en la adaptación de productos ya existentes y una limitada innovación en productos, y, en segundo lugar, una incorporación más lenta de nuevas tecnologías de proceso que las empresas no familiares (Salas et. Al., 1993 y 1997).

Como consecuencia de sus estrategias de producto y de proceso, las empresas familiares españolas actúan predominantemente en mercados de carácter local o nacional con limitadas operaciones internacionales, y tienen claramente una mayor presencia que la empresa no familiar en sectores manufactureros más tradicionales y de menor contenido tecnológico y una menor incidencia en sectores de mayor contenido e intensidad tecnológica.

En cuarto lugar, la empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto está ligado muchas veces al dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y al estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus funda-

dores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista. Esto suele provocar dificultades para afrontar la profesionalización de su personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional como desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y provocar su mejora competitiva (por ejemplo, planificación estratégica, planes de marketing, gestión financiera, recursos humanos, control de gestión, planes de calidad), y estimular una progresiva descentralización, gracias a la existencia de adecuados sistemas de dirección, y el desarrollo permanente del personal.

En las empresas familiares de menor dimensión, aquellas con una plantilla menor a 200 personas, pero, especialmente, con menores de 50, hay una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizativa generalmente personalista, una elevada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida (Amat, 1997) Además, estos resultados anteriores se complementan con el elevado tiempo de permanencia del director general asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de la empresa. Los resultados, obtenidos a partir de una muestra de empresas españolas, señalan que un 82% de los directores generales tienen una permanencia superior a los 7 años, un 56% a los 14 años, y un 24% a los 21 años (Amat, 1997).

En quinto lugar en cuanto a la sucesión, la empresa familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. Las estadísticas disponibles señalan que la mayoría de empresas tiene o han tenido dificultades para sustituir al líder familiar de la empresa. Para Vilanova y Gimero (1996), estas dificultades aparecen en la mayoría de los casos. El factor que puede contribuir más directamente a los problemas que se producen durante la sucesión es seguramente la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa y, sobretodo, si además es el fundador. Esto suele ir asociado a la ausencia o la resistencia a preparar un plan de sucesión ya sea escrito o explícito. Pero, igualmente, tal como han señalado Lansberg (1988) y Davis y Tagiuri (1989), un número importante de empresas familiares vive el proceso de sucesión con una gran tensión

familiar, especialmente por el incremento de la rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas o ramas familiares así como por la ansiedad que genere esta situación en los diferentes grupos afectados (personal no familiar, especialmente el de confianza del líder que traspasa el mando, familia, propietarios, clientes, proveedores)”.

#### **EL CRECIMIENTO Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

Según Irigoyen H.(2005 :108) “Desarrollar un nuevo concepto de negocio (aspecto que en realidad consiste en reinventar el negocio) implica realizar un análisis crítico de muchas de las condiciones actuales de la empresa y sumar a ello un criterio innovador.

El primer aspecto que considera o descubre el innovador es que exista un espacio entre las necesidades actuales de los clientes y sus necesidades futuras; hay muchas innovaciones que, en realidad, constituyen adaptaciones (o respuestas) a variaciones en los deseos de los consumidores: por ejemplo, el desarrollo del escáner, la derivación de la mountain bike poniendo de moda la bicicleta, la transformación de la telefonía móvil en los celulares; todas éstas fueron innovaciones revolucionarias y explosivas sobre productos existentes.

Otro aspecto a detectar es el espacio eventual entre las necesidades actuales y los productos y servicios actualmente ofrecidos; esto significa encontrar la posibilidad de descubrir segmentos y necesidades inadecuadamente cubiertos y con ello llegar a redefinir el producto y la manera de ofrecerlo. Los mercados se acotan cada vez más y este tipo de observación permite acceder a “oportunidades” que a otros permanecen ocultas.

Hay veces en que la oportunidad radica en posicionar mejor en el mercado productos o servicios existentes, eliminando dificultades encontradas en su uso o agregando prestaciones a las existentes; una variante consiste en organizar las actividades de manera diferente, siguiendo otras pautas diferentes a otras empresas, configurando servicios de superior calidad o a menores costos dentro de esta tónica.

#### **UN GOBIERNO QUE GARANTICE LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR**

##### **ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y PROCESOS PARA LA CONTINUIDAD**

Según Lansberg, I (2000:391) “En las empresas familiares grandes y complejas, la propiedad pue-

de ser de naturaleza indirecta y difícil de desentrañar. La tenencia está frecuentemente ligada en fideicomisos que tienen el efecto de dar a unos pocos fideicomisarios la autoridad última sobre el destino de la compañía. En muchos casos, la estructura está diseñada no sólo para reducir el pago de impuestos sino para impedir que las emociones familiares desbaraten la administración del negocio. Los abogados del propietario principal diseñan intencional-mente estos fideicomisos y redactan un acuerdo de accionistas que bloquea todo intento de un miembro disidente por cuestionar la autoridad de aquél.

Esta estrategia de contención es, en mi opinión, básicamente equivocada. Generalmente refleja la mala disposición del dueño para ocuparse del aspecto humano, las complicadas emociones que afloran, especialmente entre los más jóvenes, donde es mayor el número de integrantes con intereses y puntos de vista distintos. No importa lo resistente que sea la represa legal construida por el dueño, es probable que algún día ceda ante la presión de los miembros de las generaciones sucesivas.

#### **CONCEPTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL MODERNA**

Según Drucker (2003: 9) “Definen la gestión empresarial “las empresas ya sean grandes o pequeñas los ejecutivos tendrán que comprender la realidad de la sociedad que viene y basar su política y sus estrategias en ella. Ayudarles a hacerlo, ayudarles a gestionar su empresa con éxito en la sociedad que viene. Pero en un período de inquietud y cambios rápidos como el ciertamente encaramos, no basta con ser listo para tener éxito en la gestión. La administración de una organización, trátese de un negocio, una universidad o un hospital, tiene que descansar sobre unas tendencias básicas y predecibles y perdurables, cualesquiera que sean los titulares del día. Es preciso aprovecharlas como oportunidades. Y esas tendencias básicas son la aparición de la sociedad que viene y sus características nuevas y sin precedentes, especialmente en lo que se refiere a la disminución global de la población joven y la aparición de la fuerza laboral, al constante declive de la industria manufacturera como productora de riqueza y empleo y a los cambios en la forma, la estructura y la función de la corporación y se cúpula directiva. En campos de enorme incertidumbre y de sorpresas impredecibles, ni siquiera basar nuestra estrategia y nuestra política en esas tendencias básicas e inalterables nos garantiza el



éxito de forma automática. Pero el no hacerlo, es una garantía segura de fracaso”.

#### CONCEPTOS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Según Daniels J. y Radebaugh L. (2004. 161) “Por qué las empresas comercian a nivel Internacional “Ahora que conocemos algunas teorías comerciales de país, veamos por qué las empresas comercian. Sin importar cuáles sean las ventajas que un país pueda obtener por medio del comercio, el comercio internacional normalmente no empezará a menos que las empresas de una país tengan ventajas comparativas que les permitan ser comerciantes viables; además, deben prever las utilidades en las exportaciones e importaciones.

Las empresas de un país desviarán sus recursos hacia el sector extranjero sólo si perciben que las oportunidades internacionales pueden ser mayores que las domésticas. Para entender por qué se lleva a cabo el comercio es útil conocer las ventajas competitivas y las oportunidades comerciales que se agregan a las empresas individuales.

#### CÓMO LLEVAR A CABO EL PROTOCOLO FAMILIAR

Según Gómez B. (2006:207) “Los miembros de la familia y la empresa deben elegir a una persona guía; ésta puede ser la misma persona con la que trabajaron en las autoevaluaciones de las trampa familiares. Recordemos que puede ser el “jefe emocional” de la familia, una persona amiga que tenga su confianza y sea externa a la empresa o también un consultor externo. La persona guía tendrá como función orientar y desarrollar el proceso, realizar las entrevistas individuales, elaborar el diagnóstico y presentarlo a los miembros de la familia y de la empresa. Después de elegir a la persona guía, se desarrollan entrevistas individuales entre el guía y cada miembro de la familia y de la empresa (empleados familiares, no familiares, miembros de la familia, directivos), con el fin de obtener una visión más objetiva de la situación. Cada uno de ellos deben reunirse con la persona guía y llevar su hoja de respuestas desarrollada. Las entrevistas permiten a la persona guía escuchar las opiniones de los entrevistados acerca del manejo de la empresa, los problemas que encuentran y sus posibles soluciones, así como conocer el papel que cada uno de ellos desempeña dentro de ésta. La persona guía debe recopilar la información necesaria para identificar los problemas presentes en los ámbitos de la propiedad, el trabajo y la familia.

#### CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR, VALORES Y PRINCIPIOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Asimismo Gómez B. (2006:207) “Los valores de una empresa familiar animan a sus miembros a asumir sacrificios por su empresa y a generar una fuerza única en función del desarrollo empresarial y familiar.

Los valores en una empresa permiten: Posicionar una cultura empresarial. Marcar patrones para la toma de decisiones. Sugerir topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas. Promover un cambio de pensamiento. Ejecutar estrategias basadas en los valores. Lograr una baja rotación de empleados. Enseñar el significado del trabajo.

Los valores desempeñan un rol especial en la unidad tanto de la familia como de la empresa. En momentos en que las metas de la familia difieren de las del negocio, compartir y vivir valores entre los familiares contribuye a resolver de una mejor manera los conflictos que pueden presentarse. De esta forma, cuando los valores de la familia se complementan o se proyectan en la empresa, se crean sinergias entre los diferentes integrantes de una empresa familiar, obteniendo como resultado un mejor rendimiento frente a otras empresas que no cuentan con esta ventaja.

#### EL PROCESO DE INNOVACIÓN

Según John K. (2006:207) “gestionar la innovación es costoso y arriesgado. Los nuevos productos pueden fracasar porque no haya demanda o porque no haya una demanda insuficiente. Esto es cierto en innovaciones más fundamentales que las “nuevas” marcas. Si la innovación es costosa e incierta, no obstante es competitiva. Para escapar de estas dificultades hay una gran variedad de estrategias, hay el compromiso la táctica de arrancar el volante y arrojarlo por la ventanilla de manera que lo rivales no tengan ninguna duda de nuestra intención de seguir en el juego”.

#### CONCLUSIÓN

El presente trabajo de investigación se ha dedicado al estudio de los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú, aplicando los pilares fundamentales que fueron usados por estos exitosos empresas familiares peruanas: Grupo Romero; Grupo Brescia; Grupo Buenaventura; Grupo Gloria; Bambos, Topy Top; Corporación Lindley Inka Kola; Grupo Graña y Montero; Ladrillo pirámide y Famall Group SAC. en el desarrollo del presente la investigación se han alcanzado los objetivos propuestos.

- Se demuestra nuestra hipótesis, que el 100% de los encuestados afirma que los fundamentos del éxito de las empresas familiares peruanas se basaron en: innovación de nuevos productos y servicios, pasión por la excelencia, orientación a los resultados, los valores, trabajo en equipo, grado de compromiso, tecnología de información y comunicaciones, importancia de los recursos humanos, profesionalización, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial. Todos estos factores, son la clave del éxito de las empresas familiares peruanas.
- El 50% de los encuestados afirma que los factores claves para el éxito competitivo de las empresas es el entendimiento del mercado, liderazgo, capacidad gerencial. Y el 20% de los encuestados aseguran que son factores claves el entendimiento del mercado, liderazgo, capacidad gerencial y creatividad respectivamente.
- El 20% de los funcionarios de las empresas encuestadas, manifiestan que los mecanismos aplicados para el despliegue del potencial humano e incrementar la eficiencia en la productividad, son la habilidad / creatividad capacitación constante, eficiencia / efectividad, identificación con la empresa responsabilidad. El 20% similar indica que sólo la habilidad / creatividad es el mecanismo eficiente.
- El 90% de los encuestados afirman que la sostenibilidad a largo plazo de las empresas exitosas está garantizado, por la innovación de nuevos productos, servicios y desarrollo empresarial en relación al mercado global.
- El 30% de los encuestados afirmaron que los factores que determinan la expansión y crecimiento de las empresas son: enfoque de negocio, austeridad, innovación y agilidad.
- Los factores que aplicaron las empresas para adaptarse a la competencia externa para incrementar su competitividad, según el estudio son: Personal capacitado, atención adecuada a los clientes, calidad de productos/servicios y personal capacitado, atención adecuada a los clientes, calidad de productos/servicios, la reinversión de sus utilidades.
- Los principales factores de entorno que afectan positivamente la competitividad de las empresas, el 40% de los encuestados afirma la

libre movilidad de capitales, el 20% de ubicación geográfica del Perú, y el 20% creatividad y habilidad del peruano.

- Según el estudio el 20% de los encuestados responden que las variables de mayor importancia respecto al impacto en la competitividad de las empresas son: Productividad, gerencia/ capacidad de gestión, Innovación/ creatividad, liderazgo, capacitación.
- Según el estudio, el 30% de los encuestados afirman que el 2% de las ventas de la empresa destinan a la investigación y desarrollo tecnológico, el otro 30% aseguran que destinan el 1%, un porcentaje considerable no responde.
- La edad promedio de los trabajadores oscila de 31 a 50 años, 18 a 30 años para empleados y de 36 a 50 años respecto a gerentes.
- Del análisis de los resultados los principales retos estratégicos para los próximos 10 años de las empresas es la innovación, crecimiento, tecnología, conocimiento y globalización.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda investigar relacionado a las empresas familiares peruanas y se propone extender los estudios expuestos, por ser un tema importante para el desarrollo de nuestro país y no existen muchas investigaciones ni autores que hayan escritos libros de empresas familiares peruanas.
- Los fundamentos del éxito de las empresas familiares peruanas basados en: innovación de nuevos productos y servicios, pasión por la excelencia, orientación a los resultados, los valores, trabajo en equipo, grado de compromiso, tecnología de información y comunicaciones, importancia de los recursos humanos, profesionalización, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial. Todos estos factores, son la clave del éxito de las empresas familiares peruanas que deben ser aplicados.
- Se recomienda la profesionalización del negocio, para iniciar y mejorar un negocio, después de capacitarse un pequeño empresario o mediano empresario, será más competitivo y disminuirá el riesgo de sus inversiones, tendrá conocimientos para analizar las oportunidades del mercado, estará en mejores condiciones para pedir financiamiento, au-

mentará su capacidad para tomar decisiones. La profesionalización es fundamental para tener éxito en la vida empresarial.

- Se recomienda tener más energía y coraje empresarial para crear más empresas y para generar mayor riqueza y modernizar nuestra sociedad, para ello necesitamos los emprendedores que tracen metas ambiciosas para hacer más empresas familiares así como lo hicieron éstos grupos exitosos: Grupo Romero; Grupo Brescia; Grupo Buenaventura; Grupo Gloria; Bambos, Topy Top; Corporación Lindley Inka Kola; Grupo Graña y Montero; Ladrillo Pirámide y Famall Group SAC y muchos otros empresarios peruanos que han tenido y tienen la decisión de crear e invertir en nuestro país para generar nuevos empleos.
- Se recomienda priorizar las ideas del negocio, el gran negocio inicia con una buena idea y en el Perú hay muchas, sólo que a veces las personas no las pone en práctica porque no sabe cómo o quizás lo intenta, pero se concreta debido a su desconocimiento de las reglas de juego del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Joan María Amat (2002) *La Continuidad de la Empresa Familiar*, 2ª Edición, Barcelona.
- Horacio A. Irigoyen, 2005 *La Empresa de Familia en América Latina*, 1ª edición Buenos Aires.
- John Kay (2004) *Fundamentos del Éxito Empresarial*, Editorial Ariel S.A. Barcelona.
- Iván Lansber 2000, *Los sucesores en la Empresa Familiar*, Ediciones Granica S. A. Barcelona.
- Drucker P. (2003) *La empresa en la sociedad que viene*. Ediciones Urano, S.A. Usa. Barcelona.
- Daniels J. Radebaugh, (2004) *Negocios Internacionales ambientes y Operaciones*, décima edición, editorial Pearson Educación. México.
- Gómez – Betancouret, G. (2003) *Tipologías de la empresa familiar: un marco conceptual basado en la confianza y en la dirección estratégica*, IESE, Universidad de Navarra, España.