

Toma de decisiones en la empresa familiar: necesidad de una reorganización basada en el gobierno corporativo

Decision-making in the family business: need for a reorganization based on corporate governance

Juan Antonio Arbulú Celi ¹

¹ Abogado por la Universidad de Piura. MBA, Neumann Business School, Perú
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7359-3682>
Email: arbuluceli@gmail.com

Recepción: 06/03/2020. Aceptación: 15/04/2021. Publicación: 30/07/2021

RESUMEN

Las empresas familiares son la mayor cantidad de empresas en el país, y en gran número se mantienen aún con una gestión precaria, marcada por la costumbre y las formas en que los fundadores tomaban decisiones, carentes de estructuras que permitan su crecimiento permanente y, sobre todo, su subsistencia en el tiempo, relegando su éxito.

El otro componente presente en este trabajo es el Gobierno Corporativo (en adelante GC), entendido como ese sistema de dirección, supervisión y control de las organizaciones, que busca el mejorar su estructura y organización, su procedimiento para tomar decisiones, gestión de su información, la supervisión y control de operaciones.

Como se ha señalado, una de los aspectos débiles de las empresas familiares, y que constituyen un obstáculo para su desarrollo, es cómo tienen planteada su forma de tomar decisiones, pues el componente “familia” influye demasiado, con los sentimientos y relaciones cercanas que están de por

medio, originando muchas veces que las decisiones empresariales tengan una base sentimental y no objetiva, y es allí cuando empiezan las crisis de decisión.

En sentido de lo expuesto, el presente trabajo pretende plantear que es necesario una reestructuración del sistema de gobierno en estas empresas para mejorar y hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones. El modelo propuesto será experimental y de clasificación cualitativa, es decir, se manejará sobre la intervención práctica basada en la experiencia de una empresa de tipo familiar con implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y así, buscar mejorar el proceso de toma de decisiones. Y cualitativa en cuanto se permite modificaciones de variables durante la implementación, dadas las características particulares de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Gobierno corporativo, empresa familiar, toma de decisiones.

ABSTRAC

Family businesses, are the largest number of companies in the country, and a large number of them still have a precarious management, marked by custom and the ways in which the founders made decisions, lacking structures that allow their permanent growth and, above all, their survival over time, relegating their success.

The other component present in this work is Corporate Governance (here in after CG), understood as that system of management, supervision and control of organizations, which seeks to improve their structure and organization, their decision-making process, information management, supervision and control of operations.

As I have pointed out, one of the shortcomings of family businesses, which constitutes an obstacle to their development, is the way in which they make decisions, since the "family" component has too much influence, with the feelings and close relationships that are involved, often causing business decisions to have a sentimental and not

an objective basis, and that is when the decision crises begin.

In view of the above, this paper intends to propose that a restructuring of the governance system in these companies is necessary to improve and make the decision-making process more efficient. The study design will be experimental and qualitative classification, that is, it will be handled on the practical intervention based on the experience of a family business in which good corporate governance practices are implemented to improve its decision-making process. And qualitative insofar as modifications of variables are allowed during implementation, given the particular characteristics of the company.

KEY WORD: Corporate governance, family business, decision making.

INTRODUCCION

La International Finance Corporation (en adelante IFC) (2015), ha definido a la empresa de tipo familiar como: "aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al

fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes” (p. 12).

Según investigación efectuada por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima, el 30% de empresas familiares llegan a la segunda generación y de éstas, solamente el 15% llega a la tercera (Torres, 2014, p.12).

Una de las primeras ideas que salta al ver estas estadísticas y ahondar en las causas de fracaso, es que una empresa familiar tiene su diferencia principal en relación a las empresas no familiares en que hay más cruces entre los sentimientos y decisiones de negocios, y muchas veces se dará más importancia a lo subjetivo que a la objetividad que muchos tipos de decisiones requieren, esto origina inestabilidad, descontento, insatisfacción.

A saber, como lo señala la Guía del Buen Gobierno en las empresas familiares del Instituto de la Empresa Familiar:

Para lograr la satisfacción y compromiso de los accionistas, una excelente oportunidad la constituye el

contar con plataformas en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y los propios accionistas puedan ser tratados y gestionados de forma constructiva y por separado. En ese objetivo, se debe potenciar y/o establecer mecanismos efectivos de gobierno en los tres ámbitos. Estos mecanismos o sistemas, deben permitir:

a. establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores;

b. generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento; y

c. reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos y cuestiones relevantes de la familia y la organización.

Estos tres objetivos pueden alcanzarse a través de estructuras informales, o bien puede requerir el desarrollo de estructura más formales (Consejo de Administración, Consejo de Familia, Asamblea Familiar, etc.) y/o de procesos formales (por ejemplo, agenda

y priorización sistemática de los retos clave de gobierno en cada nivel, procedimientos de voto, etc.). Lo importante no es “dónde” se tratan estas cuestiones sino “que sean tratadas”. (IEF, 2005, p. 21-22).

En ese sentido, es necesario primero efectuar una reorganización en la toma de decisiones familiares, con la constitución de un Consejo de Familia, elaboración y firma de un Protocolo Familiar. Para luego pasar a definir la mejor organización de la empresa: Directorio, Comités, Sistema de Control, entre otros.

Formulación del problema

El problema se formula en base a esta pregunta general y preguntas específicas:

- ¿Cómo se puede potenciar el proceso de toma de decisiones en una empresa familiar?
- ¿Se puede diseñar un proceso de toma de decisiones más eficiente para las empresas familiares?
¿Cómo?
- ¿Cómo se puede medir la eficiencia del proceso de mejora

en relación al beneficio/costo que origine en la empresa?

METODO

El diseño de estudio será experimental y de clasificación cualitativa, es decir, se manejará sobre la intervención práctica basada en la experiencia de una empresa de tipo familiar en la que se implementan buenas prácticas de gobierno corporativo para la mejora de su proceso de toma de decisiones. Y cualitativa en cuanto se permite modificaciones de variables durante la implementación, dadas las características particulares de la empresa.

La recolección de datos será en una empresa específica a la cual se implementa una mejora en su proceso de toma de decisiones, de tipo longitudinal en dos momentos: al inicio para establecer un diagnóstico en el proceso de toma de decisiones y al final de la aplicación para medir sus resultados.

Las metodologías de recolección de datos a emplear, son:

- Entrevista: Directa con los miembros de la familia.
- Observación experimental: del desenvolvimiento mismo de los miembros de la familia al momento de la toma de decisiones.
- Encuesta: para medir los efectos de la implementación de las mejoras.

La investigación es de tipo aplicada, es decir, se efectúa en base a la práctica, mostrando el paso a paso a seguir para la implementación de un buen sistema estratégico de gobierno corporativo en una empresa de tipo familiar.

El método de investigación a emplear es el lógico inductivo, a través del cual se establecen premisas particulares (objetivos específicos y

general del trabajo) para inferir conclusiones universales, y determinar si la implementación de un sistema de gobierno corporativo puede aplicarse a todas las empresas familiares, pero, sobre todo, si es que este sistema genera beneficios de índole empresarial rentables para cualquier sociedad.

Con la evaluación inicial aplicada a la familia, se tiene un diagnóstico preliminar del estilo de convivencia de la familia y de gestión de la empresa. Sobre estos hallazgos iniciales, se le aplica un modelo de ejecución en cada aspecto de la familia y la empresa. En la siguiente tabla se muestran las respuestas diversas de los miembros de la familia, a las preguntas formuladas en el diagnóstico preliminar:

Tabla 1: Respuestas a diagnóstico preliminar a la familia

¿Conoce los intereses que tienen los demás miembros de su familia con relación a su participación en la empresa?	SI	NO	NO	SI
¿Su familia empresaria se reúne para discutir problemáticas familiares que influyen en el desarrollo de la empresa?	SI	SI	SI	SI
¿Su familia empresaria se reúne para tomar decisiones estratégicas de la empresa?	SI	SI	SI	SI
¿Qué órganos de discusión y/o toma de decisiones funcionan en su organización?	Junta de Accionistas Consejo de Familia Reuniones informales Democrático	Consejo de Familia Reuniones informales	Directorio/Comité Directivo Reuniones informales	Junta de Accionistas Consejo de Familia Reuniones informales Democrático
¿Qué estilo de liderazgo se ejerce en su organización?	Democrático	Algunas decisiones son autócratas, otras participativas	Democrático	Democrático
¿Qué herramientas de dirección, control y gestión se aplican en su empresa?	Flujo de caja Planificación estratégica MOF Indicadores financieros	Estados Financieros MOF	Estados financieros Flujo de caja Indicadores de gestión Herramientas tecnológicas MOF	Flujo de caja Planificación estratégica MOF Indicadores financieros
¿Qué comportamientos con necesarios corregir o mejorar en su empresa familiar?	Respetar las instancias jerárquicas en la organización Evaluar el desempeño de los miembros de la familia empresaria que ocupan cargos de dirección o de gestión Definir una política de remuneraciones Delegar funciones especializadas en profesionales competentes, sean familiares o no Definir o actualizar un plan de transición del negocio ante alguna eventualidad Distribuir utilidades sin proyección futura	-	Evaluar el desempeño de los miembros de la familia empresaria que ocupan cargos de dirección o de gestión Delegar funciones especializadas en profesionales competentes, sean familiares o no Definir o actualizar un plan de transición del negocio ante alguna eventualidad	Respetar las instancias jerárquicas en la organización Evaluar el desempeño de los miembros de la familia empresaria que ocupan cargos de dirección o de gestión Definir una política de remuneraciones Delegar funciones especializadas en profesionales competentes, sean familiares o no Definir o actualizar un plan de transición del negocio ante alguna eventualidad Distribuir utilidades sin proyección futura Definir o actualizar la estructura orgánica de la empresa Disposición de los ingresos sin control, de manera arbitraria o destinada a gastos ajenos a la empresa
¿Su familia se reúne para festejar algún evento o hecho relacionado con la empresa?	A veces	SI	SI	A veces
¿Considera que debe mejorar la relación con algún miembro de su familia?	Con sus hijos: planificación de cambios importantes, seguimiento permanente en la ejecución de cambios	Con sus hermanos, mejorar la comunicación	-	Con sus hermanos, mejorar la comunicación a fin de tomar decisiones directivas de la empresa, no solo hacer firmar documentos.

Esta tabla muestra las respuestas de los miembros de la familia a una encuesta de autodiagnóstico, para tener un panorama inicial de la familia empresaria. El contenido de las preguntas responde a un formato elaborado por la IFC y la Cámara de Comercio de

Lima

OPINIONES ACERCA DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

	Si	No	Indifert.
Me gustaría que en mi EF trabajaran el mayor número posible de familiares.			X
Cada generación debe introducir cambios en el modelo de negocios	X		
Voy a negociar cambios con las otras generaciones	X		
El objetivo principal de nuestra EF es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa	X		
La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no familiares		X	
La empresa nos sirve para que la familia se mantenga unida	X		
En la EF los hijos sólo deben tomar aquellas decisiones que los padres han aceptado previamente		X	
La familia debe estar distanciada de la empresa, limitándose a obtener rentabilidad de la misma		X	
Si un miembro de la familia no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar a la EF		X	
El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector	X		
En caso de recibir una buena oferta, la familia estaría dispuesta a vender la EF			?

OPINIONES ACERCA DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

	Si	No	Indifert.
Me gustaría que en mi EF trabajaran el mayor número posible de familiares.		X	
Cada generación debe introducir cambios en el modelo de negocios		X	
Voy a negociar cambios con las otras generaciones		X	
El objetivo principal de nuestra EF es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa	X		
La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no familiares		X	
La empresa nos sirve para que la familia se mantenga unida	X		
En la EF los hijos sólo deben tomar aquellas decisiones que los padres han aceptado previamente		X	
La familia debe estar distanciada de la empresa, limitándose a obtener rentabilidad de la misma	X		
Si un miembro de la familia no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar a la EF		X	
El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector		X	
En caso de recibir una buena oferta, la familia estaría dispuesta a vender la EF			X

OPINIONES ACERCA DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

	Si	No	Indifert.
Me gustaría que en mi EF trabajaran el mayor número posible de familiares.			X
Cada generación debe introducir cambios en el modelo de negocios	X		
Voy a negociar cambios con las otras generaciones	X		
El objetivo principal de nuestra EF es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa	X		
La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no familiares			X
La empresa nos sirve para que la familia se mantenga unida		X	
En la EF los hijos sólo deben tomar aquellas decisiones que los padres han aceptado previamente		X	
La familia debe estar distanciada de la empresa, limitándose a obtener rentabilidad de la misma		X	
Si un miembro de la familia no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar a la EF		X	
El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector		X	
En caso de recibir una buena oferta, la familia estaría dispuesta a vender la EF	X		

OPINIONES ACERCA DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

	Si	No	Indifert.
Me gustaría que en mi EF trabajaran el mayor número posible de familiares.	✓		
Cada generación debe introducir cambios en el modelo de negocios	✓		
Voy a negociar cambios con las otras generaciones	✓		
El objetivo principal de nuestra EF es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa	✓		
La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no familiares		✓	
La empresa nos sirve para que la familia se mantenga unida		✓	
En la EF los hijos sólo deben tomar aquellas decisiones que los padres han aceptado previamente		✓	
La familia debe estar distanciada de la empresa, limitándose a obtener rentabilidad de la misma		✓	
Si un miembro de la familia no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar a la EF		✓	
El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector	✓		
En caso de recibir una buena oferta, la familia estaría dispuesta a vender la EF			EVALUAMOS PRES Y GENTRAS

Figura 1.- Esta figura muestra las respuestas de los miembros de familia a algunos aspectos mostrados en la relación empresa-familia

Para la aplicación de la mejora emplearon los elementos esenciales del Modelo de Gobierno para Empresas de Propiedad Familiar propuesto por el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima. Este modelo se desarrolla sobre la aplicación de una metodología sustentada en un marco conceptual, el cual permite identificar las problemáticas de la familia propietaria a la luz de los tres elementos esenciales que la definen: i) Visión, ii) Liderazgo y iii) Cultura, y considerando además determinados criterios ya establecidos. En la siguiente tabla, se aprecia el marco conceptual del modelo.

Elementos Esenciales		Criterios: Variables Cualitativas y Cuantitativas
Visión	Visión Familiar	Existencia de visión como familia empresaria Nivel de alineamiento de intereses de los miembros de la visión como familia empresaria
	Visión Empresarial	Existencia de la visión de la empresa familiar Nivel de alineamiento de los miembros respecto de la visión de empresa familiar
Liderazgo	Personal	Nivel de consenso respecto del líder de la familia empresaria
	Organizacional	Estilo de liderazgo del líder Nivel de desarrollo de la estructura del liderazgo
		Patrimonial
Cultura	Familiar	Rasgos de la cultura familiar que fortalece la unidad y compromiso de la familia empresaria
	Organizacional	Rasgos de la cultura familiar que perjudican la competitividad de la empresa familiar

Análisis de la dinámica familiar empresarial. Tomado del centro de desarrollo de empresas familiares de la cámara de comercio de Lima.

El marco conceptual permite analizar cada uno de los elementos esenciales que pueden influir en el nivel de profesionalización de la empresa familiar.

Tabla 1: Marco Conceptual

Las técnicas y herramientas utilizadas en el proceso de evaluación, fueron:

- El modelo de los tres círculos, R. Taguri y J. A. Davis, 1982
- El modelo evolutivo tridimensional, Gersick K., J. A. Davis, M. M. Hampton e I. Lansberg, 1997
- El modelo de equilibrio entre la empresa y la familia, Belausteguigoitia, I. 2003.
- El modelo de riesgo estructural, Gimeno. A, 2005

El proceso de diagnóstico utilizó además otras herramientas como:

- Fichas de autodiagnósticos
- Diagnóstico preliminar de la empresa familiar
- Conversaciones grupales
- Entrevistas individuales a los miembros de la familia
- Cuestionarios de diagnósticos
- Herramientas de tecnología de la información

Esta etapa inicial del proceso estuvo compuesta por las siguientes actividades:

- Entrevistas presenciales de carácter individual y grupal con los miembros de la familia propietaria.
- Análisis y elaboración del documento exploratorio a cargo del equipo consultor
- Presentación del diagnóstico a la familia propietaria.

Considerando el marco conceptual y la metodología de intervención, se presenta el análisis de la dinámica de la empresa familiar que definen el nivel de profesionalización alcanzado a la fecha de diagnóstico.

Dinámica de la familia propietaria

Información previa a tener en cuenta, la empresa sometida a este estudio y a la cual se implementó la reorganización del proceso de toma de decisiones basada en buenas prácticas de Gobierno Corporativo, es de giro comercial, venta de productos para la pesca, agricultura y actividad forestal en la selva peruana. Fundada por una joven pareja de esposos, hoy en día los hijos, la segunda generación, forman parte de la gestión junto a su padre.

Visión compartida de futuro

Familiar:

No se han evidenciado hechos de la existencia de una visión compartida de futuro como familia empresaria.

Aunque hay manifestaciones por que la empresa se consolide, crezca y continúe en el tiempo para las futuras generaciones, más no se tiene una definición deseada de su futuro. Ello se debe a que sus miembros aún desconocen de algunos intereses personales y profesionales entre ellos o, en todo caso, no se terminan de consolidar como idea fija y plan concreto.

En este proceso, es importante conocer los intereses y expectativas que tienen los demás miembros de la familia con relación a su participación y el papel que desempeñarán en la empresa familiar. Todo ello, con el propósito de alinear sus proyecciones futuras y evitar situaciones que afecten la unidad, el compromiso y la armonía actual de la familia propietaria.

Empresarial:

Los miembros de la empresa familiar reconocen el potencial de su empresa y las oportunidades de crecimiento del sector en el que se desarrolla su negocio.

Se tiene la intención de hacer crecer el negocio, pero no se cuenta con una definición deseada conjunta de su futuro empresarial (visión).

Liderazgo

Personal:

El liderazgo personal se centra en la figura del padre, primera generación, co fundador. Su estilo de liderazgo muestra prevalencia de rasgos participativos con ligeros niveles de autoritario. Este estilo de liderazgo muchas veces se enfoca en el trabajo (tarea) y poco en las relaciones humanas (personas).

Organizacional:

La toma de decisiones empresariales recae, principalmente, en los tres miembros de la familia que laboran en la empresa, y se dan bajo un contexto de reuniones informales en la que puede participar el hijo menor de la familia que es accionista, dependiendo a su disponibilidad de tiempo y a quien muchas veces se le comunica de las decisiones ya tomadas. No se cuenta con un espacio formal para la toma de decisiones, por lo que resultará valioso instaurar e institucionalizar órganos de

gobierno (dirección), en donde se pueda abordar los temas a nivel estratégico, se evalúen los resultados empresariales y se tomen decisiones colegiadas para el bien de la empresa familiar.

Patrimonial:

Cuando la propiedad está concentrada en pocos accionistas controladores y las prácticas de gobierno corporativo son ineficaces o inexistentes, las decisiones pueden influenciarse por la cultura familiar.

El accionariado de la empresa está formalizado sobre la base de la Ley General de Sociedades. Cada integrante de la familia, el padre y cada uno de sus tres hijos, cuentan con el 25% de las acciones.

Es importante considerar que para que el patrimonio familiar actual sea sostenible en el tiempo este debe contar con mecanismos de protección y blindaje patrimonial, que faciliten una mejor manera de transmitir la propiedad a los herederos; y la posibilidad de reducir los conflictos familiares al aclarar la forma en que se hará la transmisión. O, en todo caso, definir la libertad real de enajenación.

Cultura

Familiar:

Es importante que los miembros sepan distinguir qué temas corresponden a la familia y cuales competen exclusivamente a la empresa. Es vital comprender que en el subsistema empresa las normas que rigen la relación con los familiares ya no debe ser la afectiva, sino la eficiencia de los resultados empresariales. Por esa razón, la cultura familiar influye muchas veces en la empresa con resultados que pueden ser negativos si no se cuenta con mecanismos efectivos de gobernanza familiar.

La familia propietaria presenta características resaltantes respecto de la unidad familiar. Cuentan con aceptables niveles de comunicación, los cuales se hace necesario regular para que sean más constantes e involucren a todos los miembros, con sólidos valores humanos y alto sentido hacia el trabajo como medio para lograr el bienestar. La familia se reúne alrededor de la figura paterna, aunque de manera casual en la mayoría de ocasiones.

Organizacional:

Existe confianza entre los miembros lo que les ha permitido enfrentar proactivamente las tensiones y problemas en torno al negocio, sin embargo, existen dudas de parte de la primera generación y entre los mismos integrantes de la segunda generación; en cuanto al potencial de algunos de ellos para hacer crecer la empresa como desean y colocarla en un nivel de total referencia en el mercado. Los miembros de la segunda generación están comprometidos con el futuro de la empresa, aun cuando no quieran desarrollar planes futuros en relación a ella, sin embargo, no se descarta su desvinculación total con la propiedad. Es necesario dar mayor claridad y empoderamiento a los roles de sus miembros dentro de la empresa familiar, siendo determinante definir previamente las debilidades y falencias de cada uno y tomar acción sobre ellas.

En toda esta evaluación, se realizó un análisis de riesgo estructural de los aspectos de la familia empresaria, enfatizando la complejidad de la familia, de la empresa y el desarrollo de la estructura en ambos ámbitos. Como conclusión, se determinó:

- Eje de la Familia: Familia con experiencia de negocio
- Eje de la empresa: estable con proyecto a ganar mayor solidez y expansión
- Eje de la propiedad: Co propiedad entre las dos generaciones
- Riesgo bajo de persona clave.
- Modelo de gestión con necesidad de mayor control de funciones y resultados.
- Poco desarrollo de la estructura.
- Modelo de empresa familiar tipo “Equipo Familiar”, con baja profesionalización. En el modelo mental predomina la “Confianza individual con algunas crisis de confianza en los otros integrantes”

Una vez efectuado el diagnóstico y análisis familia-empresa, se pasó a evaluar cuáles serían las acciones necesarias y adecuadas para generar el cambio en las estructuras de familia y empresa, de tal manera que se cuente con escenarios, procesos, roles e identificación y compromisos plenos con las buenas prácticas de gobierno corporativo.

El objetivo general es implementar los órganos de dirección y control propios de

una estructura de buen gobierno corporativo, adaptado a la realidad de la empresa familiar, con el propósito de mejorar su profesionalización a nivel estratégico, considerando la dinámica familiar y el desarrollo organizacional de la misma .

Como objetivos específicos:

Tener una visión compartida a futuro.

- Proponer un sistema de gobierno que permita organizar profesionalmente a la familia empresaria, creando órganos (Consejo de Familia y un Órgano de Alta Dirección) que permitan implementar instancias de reflexión y discusión estratégicas.
- Elaborar el Protocolo Familiar como instrumento del órgano de Gobierno en el ámbito familiar.
- Identificar el estilo de liderazgo empresarial actual, con la finalidad de evaluar si es compatible con la situación de crecimiento actual de la empresa y con la visión a definirse respecto de su proyección futura.
- Definir adecuadamente los roles que tienen que asumir los

miembros de la familia con respecto a la dirección y gestión de la empresa.

- Identificar los comportamientos disfuncionales que puedan estar afectando el normal desarrollo de la empresa y la relación de los miembros de la familia propietaria dentro de la organización.
- Acompañar y asesorar a los miembros del Consejo de Familia y del Órgano de Alta Dirección, en el cumplimiento de sus funciones como órganos estratégicos en el modelo de gobierno corporativo.
- Promover la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo acorde con las políticas empresariales y políticas familiares establecidas en el Protocolo Familiar.

La metodología a aplicar consiste en el desarrollo de espacios conjuntos de trabajo entre los miembros de la familia que laboren o no dentro de la empresa familiar y el equipo consultor que los ayude en la implementación de la mejora. Estas sesiones pueden ser individuales, grupales y también colectivas, dependiendo de los temas y las circunstancias.

Se aplica el Modelo de los 3 círculos y los elementos de: Visión, Liderazgo y Cultura Familiar - Organizacional.

La mejora de la estructura organizacional para un eficiente sistema de toma de decisiones, consiste en fortalecer el sistema de gobierno como parte del Proceso de Profesionalización de la Empresa Familiar, esto consiste en la implementación de un modelo de Gobierno Corporativo que permita, además de mejorar el sistema de dirección y control en los negocios, fortalecer el que los miembros de la familia se unen más y se comprometan en el proyecto empresarial común en el largo plazo.

En ese sentido, el modelo de Gobierno Corporativo que se implementó tiene una intervención tanto en el ámbito familiar como empresarial, cuya funcionalidad se sustenta en dos órganos estratégicos:

- El Consejo de Familia: órgano supremo de la familia donde se conversen, deliberen y tomen decisiones sobre aspectos familiares con influencia en la empresa y el patrimonio familiar.

Al ser un órgano de gobierno, se encuentra equilibrado y representado por cada una de las ramas familiares de los miembros que participan de los negocios de la familia.

- El Órgano de Alta Dirección: El órgano de alta dirección es el órgano estratégico del sistema de gobierno de la empresa. Sus principales funciones son dirigir y controlar la buena marcha de la dirección en los negocios del grupo familiar. Velando que estas contribuyan positivamente a la sociedad y a los lugares donde operan; y procurando dejar un legado más allá de los resultados económicos a los accionistas.

En ese sentido, se trabajan sesiones de familia y de empresa, discutiendo acuerdos y tomando decisiones respecto de lo siguiente:

Gobierno Familiar

Instauración del órgano del gobierno

Toda la información recopilada en los cuestionarios y las entrevistas con los

miembros de la familia, determinó que la toma de decisiones en los asuntos familiares puros y en los que influyen en la empresa, son tomadas en consenso o por mayoría, en un ambiente informal, sin establecer ningún tipo de acuerdo escrito que pueda luego rebatirse o emplearse en forma coercitiva ante el incumplimiento. Es así que se decidió por instaurar un órgano formal de toma de decisiones familiares con y sin influencia en la empresa familiar.

Discusión de las temáticas familiares relacionadas a la empresa

Se planteó una lista de temas respecto de los cuales era necesario tomar algunas decisiones pues eran de influencia directa en la familia y para la empresa. Estos temas serían discutidos y decididos en el órgano de decisiones familiares.

Elaboración del Protocolo Familiar

Todas las decisiones respecto de temas importantes que influyen en la familia y que puedan tener relevancia en la empresa familiar, deben ser regulados, estableciendo criterios, directrices, políticas y procedimientos que instituyan necesariamente una forma regulada de

toma de decisiones en estos aspectos; y así tener reglas de juego claras para todos los miembros de la familia.

Gobierno de la Empresa

Conocimiento de la dinámica de toma de decisiones

Las decisiones relacionadas a la empresa eran tomadas por los accionistas miembros de la familia y que trabajaban en la misma, uno de los hijos no trabajaba ahí. Era normal que este último hijo no se enterara de las decisiones empresariales a tomar y solamente se le hacía firmar los acuerdos. Por otro lado, no le corresponde a la Junta de Accionistas tomar decisiones de gestión ordinaria, por lo que había que reordenar este sistema y proceso de toma de decisiones empresariales.

Taller de buenas prácticas de gobierno corporativo

Se capacitó a los propietarios en el sistema de gobierno corporativo y su necesidad de implementación, a fin de obtener de parte de ellos el primer componente: el compromiso con el Buen Gobierno Corporativo.

Análisis del Órgano de Alta Dirección (OAD) a implementar

Se discutió sobre la necesidad de contar con un Directorio Formal o un órgano temporal, que sirva de entrenamiento y aprendizaje a los miembros de la familia para la correcta toma de decisiones directivas. Así mismo, para que sirva de una etapa previa a lo que debería ser la incorporación de un director independiente en el futuro.

Instauración del Órgano de Alta Dirección

Se dio inicio a las sesiones del órgano de alta dirección a fin de empezar a aprender y ejercitar la toma de decisiones directivas.

Políticas de la Junta General de Accionistas y OAD

En esta nueva etapa se definió las funciones y forma de toma de decisiones de estos dos órganos, pues se elaboraron algunas directrices para hacer de la toma de decisiones un proceso ordenado y eficiente.

Luego de haber reestructurado la dirección y gestión de la empresa y haberse tomado las decisiones iniciales necesarias respecto de las reglas de juego de la familia y su intervención y participación en la empresa familiar; era necesario que la familia siga aprendiendo a tomar decisiones en forma independiente. Como resultados reales en el trabajo familia y empresa, se tuvo:

1. Se re definió el sentido de pertenencia de la familia respecto de la empresa. En este sentido, la segunda generación decidió que la empresa debía pertenecer siempre a la familia, ante de la intervención, algunos de sus miembros no tenía problemas en vender su participación de recibir una oferta externa.
2. Se ordenó el escenario de conversación, discusión y toma de decisiones familiares, formando el Consejo de Familia, con reglamento y dinámica definidas.
3. Se elaboró y firmó el Protocolo Familiar, donde la propia familia estableció reglas generales y específicas para las buenas

RESULTADOS

relaciones y buena gestión familiar y empresarial.

4. Se estableció un Órgano de Alta Dirección en la empresa, para que sea el escenario de la toma de decisiones empresariales, con el compromiso que en un futuro se reactivaría el Directorio, con algún miembro independiente.
5. Se elaboraron reglamentos y códigos para la organización corporativa.
6. Se definieron las condiciones para la buena divulgación de la información de la empresa hacia los stakeholders.
7. Se determinó la necesidad de que la familia deje la Gerencia General para dársela a un independiente, esto se proyectó ejecutar en algunos años, así como se definió el proceso paulatino de sucesión de la Dirección.

Todo este proceso fue dirigido, enseñado y en cierta medida definido por el consultor, sin embargo, en una segunda etapa, ya el consultor pasó a ser solamente un acompañante, una presencia quien solo en casos muy

necesarios intervenía para re encausar la discusión o atender consultas.

De esta manera, se realizaba un seguimiento de control a la implementación de la mejora, de tal manera que se confirmaba la comprensión, aprehensión y aprendizaje de lo que implica un buen sistema de gobierno corporativo y una correcta y eficiente toma de decisiones.

Así mismo, luego de culminar la implementación, se efectuó una encuesta de satisfacción a los miembros de la familia empresaria, cuyos resultados devinieron en las siguientes afirmaciones de parte de la familia empresaria:

La consultoría contribuyó a la mejora del Gobierno Corporativo de la empresa, los cambios se implementaron y se evidencian las mejoras.

Se hicieron mejoras en: i) compromiso general de mejora en Gobierno Corporativo, ii) la actividad e interacción de la Junta de Accionistas, iii) en la actividad e interacción del Directorio, iv) en los órganos ejecutivos y de gestión, v) en la divulgación de la información y transparencia, vi) políticas de dividendos,

vii) gobierno familiar, viii) gobernanza de riesgo y ix) control interno.

La empresa se ha visto beneficiada en los siguientes aspectos: i) mejora en el proceso de toma de decisiones, ii) reducción de conflictos, iii) funciones, responsabilidades y rendición de cuentas más claras, iv) mejora en la eficiencia operativa, financiera y organizacional y v) mejora en las relaciones comerciales y de negocios.

En base a los puntos tratados y que fueron los abordados en las sesiones de familia y empresa, se establecen una serie de sugerencias que buscan darle al núcleo familiar la formalidad que le faltaba para tratar los temas no coloquiales de sus conversaciones, aquellos puntos que era necesario

ordenar y fijarle un orden de atención pues podrían tener influencia en las relaciones familiares y, en la mayoría de los casos, incluso en las empresariales.

DISCUSIÓN

Atendiendo a los puntos abordados en el modelo de la mejora, se ha logrado determinar que hay aspectos que en su implementación y aplicación en las empresas familiares, generan impacto positivo en la organización, orden, dirección y gestión de las mismas; con beneficios a nivel familiar, empresarial o en ambos a la vez; tales como:

Aspectos a considerar	Aplicación			Impacto esperado
	F	E	P	
Definir la misión, visión y valores de la empresa familiar	✓			Se logrará tener una misma visión, que ayuda en el logro común de los objetivos, como un equipo cohesionado
Definir un Sistema de Gobierno Corporativo para la familia	✓			Orden, estructura y eficiencia en toma de decisiones, supervisión y control: en dirección, gestión estratégica y ética.
Visión compartida de futuro de la familia empresaria. - Estructura del sistema de gobierno corporativo. - Roles de los miembros de la familia dentro del sistema de la empresa familiar. - Políticas generales para gobernar los negocios y administrar el patrimonio familiar	✓	✓	✓	El estar alineados en los intereses, roles y responsabilidades de la familia, en el espíritu de ser una familia empresaria, ayudará a establecer regla, procedimientos y criterios claros para la toma de decisiones en la familia, de la familia para la empresa y el patrimonio familiar y social.
Elaboración de Protocolo Familiar	✓	✓	✓	El “libro guía” de la familia empresaria, única forma, generalmente, de asumir compromisos y poder exigir su compromiso, además que integra la historia y esencia familiar.

Conocimiento de la dinámica de toma de decisiones	✓			Manejar el proceso y criterios es la única forma de asegurar decisiones racionales y eficientes.
Taller de buenas prácticas de gobierno corporativo	✓			La capacitación constante ayudará a asumir el nuevo estilo, estructura, procesos y objetivos.
Instauración del Órgano de Alta Dirección (OAD)	✓			Pilar en la nueva forma de tomar decisiones estratégicas, separar la dirección de la gestión.
Definir las temáticas materia de discusión en el OAD	✓			Ya no más, espacios informales de discusión. Agenda, programación y discusión seria.
Políticas de la Junta General de Accionistas y OAD: - Políticas laborales - Políticas patrimoniales - Políticas de solución de conflictos y sanciones. - Planes de contingencia		✓	✓	Reglas de juego claras, con propósito: protección patrimonio familiar, protección patrimonio social, mantener buen clima familiar, prever la sucesión y trascendencia de la empresa.

Las siguientes afirmaciones han sido construidas a partir de la experiencia aplicada en este caso, además del conocimiento de muchos otros casos de empresas familiares en donde se han implementado buenas prácticas de gobierno corporativo. Son estas afirmaciones las que forman la discusión

en torno a los resultados de la presente investigación y en base a las cuales se debe definir si las buenas prácticas de gobierno corporativo pueden ser aplicadas a toda empresa familiar, con éxito en sus resultados:

1. La implementación de un sistema de gobierno corporativo en la empresa familiar, debe nacer por mejorar las relaciones personales de la familia, parte de ser un método cualitativo por la reorganización de las relaciones personales.

2. El adoptar prácticas de gobierno corporativo conlleva a fortalecer la implementación de un sistema de dirección que ayude a clarificar la diferenciación de roles de los miembros de la familia y sus responsabilidades, mejorando notablemente el proceso de toma de decisiones estratégicas para la familia, la propiedad y la empresa.

3. Un enfoque basado en buenas prácticas de gobierno corporativo, logrará que las decisiones familiares y empresariales cuenten con un análisis más objetivo y resulten más eficientes y rentables.

4. El implementar un sistema completo y adecuado de gobierno corporativo para lograr un proceso de toma de decisiones eficiente, implica también optar por un comportamiento ético, profesional, con independencia entre la propiedad, dirección y gestión, con un sistema de supervisión y control

sin criterios subjetivos y un trato equitativo para los empleados miembros y no miembros de la familia.

5. El optar por la profesionalización de las decisiones familiares y empresariales, tiene efectos positivos en el financiamiento, crecimiento, rendimiento y reputación corporativas.

BIBLIOGRAFÍA

Arbulú, J. (2018). El Gobierno Corporativo como insumo para una buena reputación corporativa. *Review of Global Management. UPC. Volumen 1 (1)*, p. 57. ISSN 2517-9314 (Impreso). ISSN 2662-0286 (En línea).

Bergadá, M. (2014). 5 pasos para tomar decisiones eficientes. Recuperado de <https://martabergada.com/tomar-decisiones/>

Gómez-Batancourt, G. et. Al. (2016). Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianos. *Revista*

- Entramado, Colombia: ISSN: 1900-3803.
- Instituto Profesional de Empresas Familiares. (2012). Empresas familiares: Buenas prácticas en Argentina. Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro. Buenos Aires, Argentina: Edición Paragraph.
- International Finance Corporation-IFC. (2015). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Washington DC, USA: IFC.
- Isotools. (2019). Business Intelligence: 8 etapas para el proceso de toma de decisiones. Recuperado de <https://www.isotools.org/2019/01/04/business-intelligence-8-etapas-proceso-toma-decisiones/>
- Niethardt, E. (2010). Ventajas y desventajas de la empresa familiar. Recuperado de http://www.tuempresafamiliar.com/?Ventajas_y_desventajas_de_la_empresa_familiar&page=ampliada&id=188&s=&_page=tags
- Peña, S. et. Al. (2020). Influencia del Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares en su comportamiento contable financiero, en crisis económicas y /o sanitarias: Ecuador, periodo 2020. Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo, Indexada Latindex ISSN 2602-8093.
- Planellas, M. (2019). 3 etapas claves para la toma de decisiones estratégicas. Recuperado de https://dobetter.esade.edu/es/decisiones-estrategicas?_wrapper_format=html
- Quejada, R. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. Revista de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad EAN, Colombia: ISSN: 0120-8160.
- Riaño, G. et.al. (2009). Gobierno Corporativo en Colombia. Tendencias actuales. Revista Administrer, Colombia: ISSN 1692-0279.

Tapies, J. (2011). Empresa familiar, un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, España: ISSN: 1698-5117.

Torres Turriate, J.A. (2014). Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las empresas familiares. Recuperado de https://issuu.com/giancarodriguezdiaz/docs/ccl_final.

APENDICES

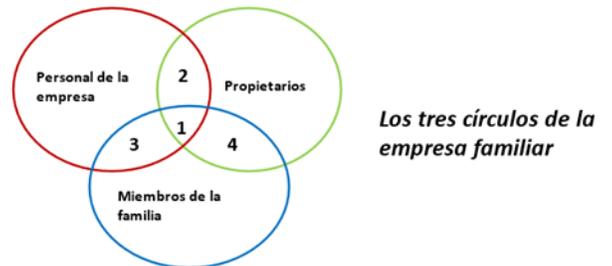
A) Triángulo que muestra la interacción de los niveles de dirección y gestión de una empresa, cuyo correcto engranaje es uno de los objetivos de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Es en base a este esquema que se ha buscado organizar la empresa familiar.



B) Modelo de gestión de riesgos Enterprise Risk Management (ERM) basado en la metodología COSO (Gráfica de Díaz Molina, Iván. “Directorio y riesgo, una relación necesaria”. En: Enrione, A. Directorio y Gobierno Corporativo. ESE Business School, Universidad de Los Andes, 2012, pág. 213)

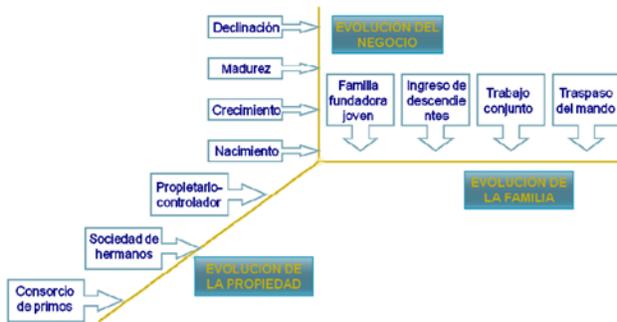


C) Modelo de los tres círculos, tomado de Tagiuri, que muestra la interacción presente en las empresas familiares (Tomado de la Escuela de Dirección PAD):



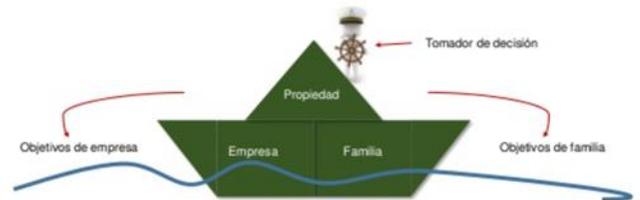
- 1: Miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa.
- 2: Propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia.
- 3: Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.
- 4: Miembros de la familia que son propietarios pero no trabajan en la empresa.

D) Método evolutivo tridimensional de Gersik, de las empresas familiares (tomado de <file:///C:/Users/TECH%20EDUCATION%20PERU/Downloads/Dialnet-EIModeloDeEmpresaFamiliar-4817932.pdf>):

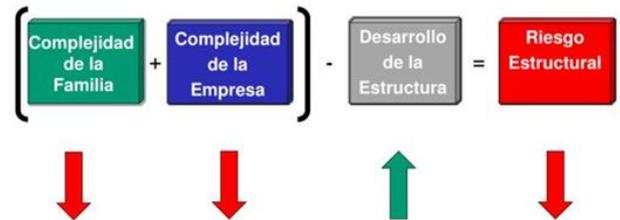


E) El modelo de equilibrio entre la empresa y la familia de Belausteguigoitia (tomado de <https://es.slideshare.net/sergiootero/porq>

ue-la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar)



F) El modelo de riesgo estructural de Gimeno (tomado de <https://www.slideserve.com/newman/empresas-familiares>)



ANEXOS

Anexo 1: Fichas de autodiagnóstico

FICHA 1

DATOS SOBRE LA FAMILIA PROPIETARIA

I. RESPECTO DE LA VISION:

1. ¿Todos los miembros de su familia empresaria tienen una misma proyección futura de la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Conoce los intereses que tienen los demás miembros de su familia con relación a su participación en la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. No

II. RESPECTO DEL LIDERAZGO:

3. ¿Su familia empresaria se reúne para discutir problemáticas familiares que influyen en el desarrollo de la empresa?
 - a. Si
 - b. A veces
 - c. No

4. ¿Su familia empresaria se reúne para tomar decisiones estratégicas en la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. A veces
 - c. No

5. ¿Qué órganos de discusión y/o toma de decisiones funcionan en su organización?
 - a. Junta de Accionistas
 - b. Directorio / Comité Directivo
 - c. Comité Ejecutivo
 - d. Consejo de Familia
 - e. Reuniones informales
 - f. Ninguno

6. ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce en su organización?
 - a. Autócrata
 - b. Participativo pero decisor al final
 - c. Democrático
 - d. Algunas decisiones son autócratas otras participativas

7. Señale cuáles de los siguientes herramientas de dirección, control y gestión se aplican en su empresa:
 - a. Estados financieros: estado de situación financiera / estado de resultados
 - b. Flujo de caja.
 - c. Planificación estratégica.
 - d. Manual de organizaciones y funciones.
 - e. Indicadores financieros.
 - f. Indicadores de gestión.
 - g. Herramientas tecnológicas.
 - h. Otro.....

III. RESPECTO DE LA CULTURA FAMILIAR:

8. Señale cuáles de los siguientes comportamientos son necesarios mejorar o corregir en su empresa familiar:
- a. Definir o actualizar la estructura orgánica de la empresa (roles, autonomías y puestos).
 - b. Respetar las instancias jerárquicas en la organización.
 - c. Designar miembros de la familia considerando si están capacitados y preparados para el cargo que desempeñarán.
 - d. Evaluar el desempeño de los miembros de la familia empresaria que ocupan cargos de dirección y/o gestión en la empresa.
 - e. Definir una política de remuneraciones acorde con los intereses de la familia y el mercado.
 - f. Delegar funciones especializadas en profesionales competentes sean familiares o no.
 - g. Disposición de los ingresos sin control, de manera arbitraria, o destinado a gastos ajenos a la empresa.
 - h. Definir o actualizar un plan de transición del negocio ante alguna eventualidad.
 - i. Distribuir utilidades sin considerar la proyección futura del negocio familiar y sin consenso.
 - j. Otorgar preferencias a miembros de la familia sin regulación, acuerdos o una política definida.
- Indique cuál(es)
- k. Otros (especificar)

IV. OPINIONES ACERCA DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

	Si	No	Indifert.
Me gustaría que en mi EF trabajaran el mayor número posible de familiares.			X
Cada generación debe introducir cambios en el modelo de negocios	X		
Voy a negociar cambios con las otras generaciones	X		
El objetivo principal de nuestra EF es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa	X		
La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no familiares		X	
La empresa nos sirve para que la familia se mantenga unida	X		
En la EF los hijos sólo deben tomar aquellas decisiones que los padres han aceptado previamente		X	
La familia debe estar distanciada de la empresa, limitándose a obtener rentabilidad de la misma		X	
Si un miembro de la familia no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar a la EF		X	
El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector	X		
En caso de recibir una buena oferta, la familia estaría dispuesta a vender la EF			?

9. ¿Su familia se reúne para festejar algún acontecimiento o hecho importante relacionado con la(s) empresa(s)?
- a. Si
 - b. A veces
 - c. No

10. ¿Considera que debe mejorar su relación con algunos miembros de su familia entorno al comportamiento en la(s) empresa(s)? Mencione qué aspectos debe mejorar
- a. Con su padre o madre
 - b. Con su(s) hermano(s)
 - c. Con su(s) hijo(s)
 - d. Con otros familiares involucrados en la(s) empresa(s)

¿Qué aspectos deben mejorar? Mayor comunicación a fin de poder tomar decisiones directivas en la empresa, no solo hacer firmar documentos de JDA (Juntas de accionistas).

.....

.....

FICHA 2

DATOS SOBRE LA FAMILIA PROPIETARIA

I. RESPECTO DE LA VISION:

1. ¿Todos los miembros de su familia empresaria tienen una misma proyección futura de la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Conoce los intereses que tienen los demás miembros de su familia con relación a su participación en la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. No

RESPECTO DEL LIDERAZGO:

3. ¿Su familia empresaria se reúne para discutir problemáticas familiares que influyen en el desarrollo de la empresa?
 - a. Si
 - b. A veces
 - c. No
4. ¿Su familia empresaria se reúne para tomar decisiones estratégicas en la(s) empresa(s)?
 - a. Si
 - b. A veces
 - c. No
5. ¿Qué órganos de discusión y/o toma de decisiones funcionan en su organización?
 - a. Junta de Accionistas
 - b. Directorio / Comité Directivo
 - c. Comité Ejecutivo
 - d. Consejo de Familia
 - e. Reuniones informales
 - f. Ninguno
6. ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce en su organización?
 - a. Autócrata
 - b. Participativo pero decisor al final
 - c. Democrático
 - d. Algunas decisiones son autócratas otras participativas
7. Señale cuáles de los siguientes herramientas de dirección, control y gestión se aplican en su empresa:
 - a. Estados financieros: estado de situación financiera / estado de resultados
 - b. Flujo de caja.
 - c. Planificación estratégica.
 - d. Manual de organizaciones y funciones.
 - e. Indicadores financieros.
 - f. Indicadores de gestión.
 - g. Herramientas tecnológicas.
 - h. Otro.....

III. RESPECTO DE LA CULTURA FAMILIAR:

8. Señale cuáles de los siguientes comportamientos son necesarios mejorar o corregir en su empresa familiar:
- a. Definir o actualizar la estructura orgánica de la empresa (roles, autonomías y puestos).
 - b. Respetar las instancias jerárquicas en la organización.
 - c. Designar miembros de la familia considerando si están capacitados y preparados para el cargo que desempeñarán.
 - d. Evaluar el desempeño de los miembros de la familia empresaria que ocupan cargos de dirección y/o gestión en la empresa.
 - e. Definir una política de remuneraciones acorde con los intereses de la familia y el mercado.
 - f. Delegar funciones especializadas en profesionales competentes sean familiares o no.
 - g. Disposición de los ingresos sin control, de manera arbitraria, o destinado a gastos ajenos a la empresa.
 - h. Definir o actualizar un plan de transición del negocio ante alguna eventualidad.
 - i. Distribuir utilidades sin considerar la proyección futura del negocio familiar y sin consenso.
 - j. Otorgar preferencias a miembros de la familia sin regulación, acuerdos o una política definida.
Indique cuál(es)
 - k. Otros (especificar)

IV. OPINIONES ACERCA DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

	Si	No	Indifert.
Me gustaría que en mi EF trabajaran el mayor número posible de familiares.		X	
Cada generación debe introducir cambios en el modelo de negocios		X	
Voy a negociar cambios con las otras generaciones		X	
El objetivo principal de nuestra EF es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa	X		
La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no familiares		X	
La empresa nos sirve para que la familia se mantenga unida	X		
En la EF los hijos sólo deben tomar aquellas decisiones que los padres han aceptado previamente		X	
La familia debe estar distanciada de la empresa, limitándose a obtener rentabilidad de la misma	X		
Si un miembro de la familia no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar a la EF		X	
El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector		X	
En caso de recibir una buena oferta, la familia estaría dispuesta a vender la EF			X

9. ¿Su familia se reúne para festejar algún acontecimiento o hecho importante relacionado con la(s) empresa(s)?
- a. Si
 - b. A veces
 - c. No
10. ¿Considera que debe mejorar su relación con algunos miembros de su familia entorno al comportamiento en la(s) empresa(s)? Mencione qué aspectos debe mejorar
- a. Con su padre o madre
 - b. Con su(s) hermano(s)
 - c. Con su(s) hijo(s)
 - d. Con otros familiares involucrados en la(s) empresa(s)

¿Qué aspectos deben mejorar?

.....

.....

.....

.....

FICHA 3

DATOS SOBRE LA FAMILIA PROPIETARIA

I. RESPECTO DE LA VISION:

1. ¿Todos los miembros de su familia empresaria tienen una misma proyección futura de la(s) empresa(s)?
 - a. Sí
 - b. No
2. ¿Conoce los intereses que tienen los demás miembros de su familia con relación a su participación en la(s) empresa(s)?
 - a. Sí
 - b. No

II. RESPECTO DEL LIDERAZGO:

3. ¿Su familia empresaria se reúne para discutir problemáticas familiares que influyen en el desarrollo de la empresa?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No
4. ¿Su familia empresaria se reúne para tomar decisiones estratégicas en la(s) empresa(s)?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No
5. ¿Qué órganos de discusión y/o toma de decisiones funcionan en su organización?
 - a. Junta de Accionistas
 - b. Directorio / Comité Directivo
 - c. Comité Ejecutivo
 - d. Consejo de Familia
 - e. Reuniones informales
 - f. Ninguno
6. ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce en su organización?
 - a. Autócrata
 - b. Participativo pero decisor al final
 - c. Democrático
 - d. Algunas decisiones son autócratas otras participativas
7. Señale cuáles de los siguientes herramientas de dirección, control y gestión se aplican en su empresa:
 - a. Estados financieros: estado de situación financiera / estado de resultados
 - b. Flujo de caja.
 - c. Planificación estratégica.
 - d. Manual de organizaciones y funciones.
 - e. Indicadores financieros.
 - f. Indicadores de gestión.
 - g. Herramientas tecnológicas.
 - h. Otro.....

III. RESPECTO DE LA CULTURA FAMILIAR:

8. Señale cuáles de los siguientes comportamientos son necesarios mejorar o corregir en su empresa familiar:
- a. Definir o actualizar la estructura orgánica de la empresa (roles, autonomías y puestos).
 - b. Respetar las instancias jerárquicas en la organización.
 - c. Designar miembros de la familia considerando si están capacitados y preparados para el cargo que desempeñarán.
 - d. Evaluar el desempeño de los miembros de la familia empresaria que ocupan cargos de dirección y/o gestión en la empresa.
 - e. Definir una política de remuneraciones acorde con los intereses de la familia y el mercado.
 - f. Delegar funciones especializadas en profesionales competentes sean familiares o no.
 - g. Disposición de los ingresos sin control, de manera arbitraria, o destinado a gastos ajenos a la empresa.
 - h. Definir o actualizar un plan de transición del negocio ante alguna eventualidad.
 - i. Distribuir utilidades sin considerar la proyección futura del negocio familiar y sin consenso.
 - j. Otorgar preferencias a miembros de la familia sin regulación, acuerdos o una política definida.
Indique cuál(es)
 - k. Otros (especificar)

IV. OPINIONES ACERCA DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

	Si	No	Indifert.
Me gustaría que en mi EF trabajaran el mayor número posible de familiares.			X
Cada generación debe introducir cambios en el modelo de negocios	X		
Voy a negociar cambios con las otras generaciones	X		
El objetivo principal de nuestra EF es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa	X		
La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no familiares			X
La empresa nos sirve para que la familia se mantenga unida		X	
En la EF los hijos sólo deben tomar aquellas decisiones que los padres han aceptado previamente		X	
La familia debe estar distanciada de la empresa, limitándose a obtener rentabilidad de la misma		X	
Si un miembro de la familia no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar a la EF		X	
El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector		X	
En caso de recibir una buena oferta, la familia estaría dispuesta a vender la EF	X		

9. ¿Su familia se reúne para festejar algún acontecimiento o hecho importante relacionado con la(s) empresa(s)?

- a. Si
- b. A veces
- c. No

10. ¿Considera que debe mejorar su relación con algunos miembros de su familia entorno al comportamiento en la(s) empresa(s)? Mencione qué aspectos debe mejorar

- a. Con su padre o madre
- b. Con su(s) hermano(s)
- c. Con su(s) hijo(s)
- d. Con otros familiares involucrados en la(s) empresa(s)

¿Qué aspectos deben mejorar?

· mejora de comunicación

·

·

DATOS SOBRE LA FAMILIA PROPIETARIA

I. RESPECTO DE LA VISION:

1. ¿Todos los miembros de su familia empresaria tienen una misma proyección futura de la(s) empresa(s)?
 - a. Si ✓
 - b. No

2. ¿Conoce los intereses que tienen los demás miembros de su familia con relación a su participación en la(s) empresa(s)?
 - a. Si ✓
 - b. No

II. RESPECTO DEL LIDERAZGO:

3. ¿Su familia empresaria se reúne para discutir problemáticas familiares que influyen en el desarrollo de la empresa?
 - a. Si ✓
 - b. A veces
 - c. No

4. ¿Su familia empresaria se reúne para tomar decisiones estratégicas en la(s) empresa(s)?
 - a. Si ✓
 - b. A veces
 - c. No

5. ¿Qué órganos de discusión y/o toma de decisiones funcionan en su organización?
 - a. Junta de Accionistas ✓
 - b. Directorio / Comité Directivo
 - c. Comité Ejecutivo
 - d. Consejo de Familia ✓
 - e. Reuniones informales ✓
 - f. Ninguno

6. ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce en su organización?
 - a. Autócrata
 - b. Participativo pero decisor al final
 - c. Democrático ✓
 - d. Algunas decisiones son autócratas otras participativas

7. Señale cuáles de los siguientes herramientas de dirección, control y gestión se aplican en su empresa:
 - a. Estados financieros: estado de situación financiera / estado de resultados ✓
 - b. Flujo de caja. ✓
 - c. Planificación estratégica. ✓
 - d. Manual de organizaciones y funciones. ✓
 - e. Indicadores financieros. ✓
 - f. Indicadores de gestión.
 - g. Herramientas tecnológicas.
 - h. Otro.....

III. RESPECTO DE LA CULTURA FAMILIAR:

8. Señale cuáles de los siguientes comportamientos son necesarios mejorar o corregir en su empresa familiar:
- a. Definir o actualizar la estructura orgánica de la empresa (roles, autonomías y puestos).
 - b. Respetar las instancias jerárquicas en la organización. ✓
 - c. Designar miembros de la familia considerando si están capacitados y preparados para el cargo que desempeñarán.
 - d. Evaluar el desempeño de los miembros de la familia empresaria que ocupan cargos de dirección y/o gestión en la empresa. ✓
 - e. Definir una política de remuneraciones acorde con los intereses de la familia y el mercado. ✓
 - f. Delegar funciones especializadas en profesionales competentes sean familiares o no. ✓
 - g. Disposición de los ingresos sin control, de manera arbitraria, o destinado a gastos ajenos a la empresa.
 - h. Definir o actualizar un plan de transición del negocio ante alguna eventualidad. ✓
 - i. Distribuir utilidades sin considerar la proyección futura del negocio familiar y sin consenso. ✓
 - j. Otorgar preferencias a miembros de la familia sin regulación, acuerdos o una política definida.
 - k. Indique cuál(es)
 - l. Otros (especificar)

IV. OPINIONES ACERCA DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

	Si	No	Indifert.
Me gustaría que en mi EF trabajaran el mayor número posible de familiares.	✓		
Cada generación debe introducir cambios en el modelo de negocios	✓		
Voy a negociar cambios con las otras generaciones	✓		
El objetivo principal de nuestra EF es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa	✓		
La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no familiares		✓	
La empresa nos sirve para que la familia se mantenga unida		✓	
En la EF los hijos sólo deben tomar aquellas decisiones que los padres han aceptado previamente		✓	
La familia debe estar distanciada de la empresa, limitándose a obtener rentabilidad de la misma		✓	
Si un miembro de la familia no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar a la EF		✓	
El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector	✓		
En caso de recibir una buena oferta, la familia estaría dispuesta a vender la EF			EVALUAR LOS PROS y CONTRAS

9. ¿Su familia se reúne para festejar algún acontecimiento o hecho importante relacionado con la(s) empresa(s)?
- a. Si
 - b. A veces ✓
 - c. No
10. ¿Considera que debe mejorar su relación con algunos miembros de su familia entorno al comportamiento en la(s) empresa(s)? Mencione qué aspectos debe mejorar
- a. Con su padre o madre
 - b. Con su(s) hermano(s)
 - c. Con su(s) hijo(s) ✓
 - d. Con otros familiares involucrados en la(s) empresa(s)

¿Qué aspectos deben mejorar? ^{1.} Planificación de cambios importantes, fijando una fecha de inicio y término del cambio y una fecha de implementación. Esto no lo tenemos ahora.

2. Seguimiento permanente del desarrollo de cambios, así como éstos sean miembros.

Anexo 2: Encuesta de resultados y satisfacción

Su compañía ha implementado alguna recomendación sugerida por CCL/IFC desde la fecha del acuerdo suscrito con su compañía?

- Sí, se han implementado todas las recomendaciones
- Sí, se han implementado algunas recomendaciones
- No todavía, las recomendaciones están siendo discutidas
- No (Por favor explique)

1. ¿La cooperación de CCL / IFC contribuyó a la mejora de Gobierno Corporativo en su Compañía?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí, los cambios se han implementado y se ven las mejoras <input type="checkbox"/> Sí, los cambios se van a realizar y se esperan ver las mejoras <input type="checkbox"/> No, los cambios se han realizado, pero no se ven las mejoras <input type="checkbox"/> No, ningún cambio se ha realizado (ir a las preguntas 7&8)	
2. Como resultado de la cooperación con CCL / IFC ¿En qué áreas se hicieron las mejoras? (MÚLTIPLES RESPUESTAS SON POSIBLES)?	<input checked="" type="checkbox"/> Compromiso general de mejora en Gobierno Corporativo <input checked="" type="checkbox"/> Actividad de la Junta de Socios/Accionistas <input checked="" type="checkbox"/> Actividad del Directorio <input checked="" type="checkbox"/> Órganos ejecutivos/Actividad de los órganos de gestión <input checked="" type="checkbox"/> Divulgación de la información/Transparencia <input type="checkbox"/> Derecho de los accionistas minoritarios <input checked="" type="checkbox"/> Políticas de dividendos <input type="checkbox"/> Secretario Corporativo <input checked="" type="checkbox"/> Gobierno Familiar <input checked="" type="checkbox"/> Gobernanza de Riesgo <input checked="" type="checkbox"/> Control interno/Auditoría Interna <input type="checkbox"/> Cumplimiento <input type="checkbox"/> Plan de sucesión <input type="checkbox"/> Otros (especifique) _____ <input type="checkbox"/> Ninguno (ir a las preguntas 7&8)	
3. Como resultado de la cooperación CCL / IFC, hubo alguna modificación en los siguientes documentos con el fin de mejorar el Gobierno Corporativo en su compañía? (múltiples respuestas son posibles)		
Documentos	Redactado/Modificado y aprobado	Redactado/Modificado pero aún no aprobado
Documentos	Fecha	
Estatutos/Artículos de Asociación	<input checked="" type="checkbox"/> 16/11/2018	<input type="checkbox"/>
Reglamento de la Junta General de Accionistas	<input checked="" type="checkbox"/> 17/11/2018	<input type="checkbox"/>
Reglamento y/o Términos de Referencia para el Directorio y/o directores individuales	<input checked="" type="checkbox"/> 17/11/2018	<input type="checkbox"/>
Reglamento y/o Términos de Referencia para los comités de Junta	<input checked="" type="checkbox"/> 17/11/2018	<input type="checkbox"/>

Reglamento y/o Términos de Referencia para las funciones de Auditorías internas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Reglamento y/o Términos de Referencia para el Secretariado Corporativo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Por ley y/o Términos de Referencia para cualquier posición Ejecutiva (e.g., CEO, COO, CFO)	<input checked="" type="checkbox"/>	04/09/2018 31/01/2019	<input type="checkbox"/>
Por ley, Política de Dividendos	<input checked="" type="checkbox"/>	11/09/2013	<input type="checkbox"/>
Regulación y Gobierno de Riesgo/Controles Internos	<input checked="" type="checkbox"/>	17/11/2013	<input type="checkbox"/>
Código de Conducta/Ética	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Código de Gobierno Corporativo	<input checked="" type="checkbox"/>	16/11/2013	<input type="checkbox"/>
Política de Divulgación de la Información	<input checked="" type="checkbox"/>	30/01/2019	<input type="checkbox"/>
Política de Remuneración	<input checked="" type="checkbox"/>	11/09/2013	<input type="checkbox"/>
Conflictos de Intereses/Política de transacción entre las partes relacionadas	<input checked="" type="checkbox"/>	11/09/2013 24/09/2013	<input type="checkbox"/>
Gobierno Corporativo/Relaciones con los Inversionistas enlace en la página web		30/01/2019	
Otros (indicar) Protocolo Familiar	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
4. Como resultado de los servicios prestados por CCL / IFC y recomendaciones implementadas, ¿en qué aspectos se ha visto beneficiada su compañía? (marque todas las opciones que aplican)	<input type="checkbox"/> Bajos costos de capital/ mejora del acceso a capital <input type="checkbox"/> Mejora de la reputación / confianza <input checked="" type="checkbox"/> Mejora en el proceso y toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/> Reducción de conflictos <input checked="" type="checkbox"/> Funciones, responsabilidades, y rendición de cuentas más claras <input type="checkbox"/> Mejora en el enfoque de gestión de riesgos y controles <input checked="" type="checkbox"/> Mejora de la eficiencia operativa, financiera y organizacional <input type="checkbox"/> Mejora de la productividad, ventas, rentabilidad y beneficios <input checked="" type="checkbox"/> Mejora en las relaciones comerciales y de negocios <input type="checkbox"/> Mayor valoración/precio por acción <input type="checkbox"/> Otros (indicar): _____		
5. ¿Ha recibido su compañía alguna inversión/préstamo/financiación desde la fecha del acuerdo entre las partes?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No todavía, pero se espera/planea en _____ meses <input checked="" type="checkbox"/> No		

6. Si la respuesta anterior fue "Sí", por favor proporcione detalles básicos (esta información no será divulgada por CCL, ni IFC, bajo responsabilidad)	6.b. Volumen del financiamiento obtenidos durante el periodo		6.c. Las mejoras en Gobierno Corporativo contribuyeron en recibir esta financiación?			
	Monto	Fecha	A)	B)	C)	D)
6.a. Fuente de Inversión (incluir el nombre de los inversores y el tipo de inversión: préstamo, equity, etc)			A) No, en absoluto	B) No significativamente	C) Sí hasta un grado significativo	D) Sí, fue esencial
			A	B	C	D
			A	B	C	D
			A	B	C	D
7. Hay algún otro aspecto en el que CCL / IFC le pueda ayudar en el futuro?						
8. Tiene alguna sugerencia sobre cómo CCL / IFC pudiera mejorar sus Servicios a futuro?						