

# *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*

*Estudio de empresas  
familiares*





# Presentación

El estudio que presentamos a continuación tiene como propósito dar a conocer **la situación general** y visión de las empresas familiares en el **Perú**, tendencias y comparaciones con organizaciones de similares características.

Esta primera edición contiene información del empresariado peruano y es complementada con el Estudio global de empresas familiares que anualmente es realizado por PwC en más de 30 países y 2,000 empresas. Para el caso de Perú, se realizaron entrevistas personalizadas a accionistas y directores de más de 50 importantes empresas familiares de diversos sectores de la actividad económica, en la mayoría de los casos de primera y segunda generación familiar, todas ellas de capitales nacionales y en sólido proceso de crecimiento.

El estudio fue realizado en torno a cuatro dimensiones de análisis: **entorno, familia, institucionalización y profesionalización**, las mismas que serán detalladas en las páginas siguientes, brindándonos una visión amplia de sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Finalmente, esperamos que los resultados del presente estudio sean de utilidad y contribuyan a que el empresariado familiar peruano continúe participando activamente en el desarrollo del país y, nosotros como PwC, colaborar en el éxito de sus negocios.

Atentamente,



**Esteban Chong**  
Territory Senior Partner

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several large, sweeping strokes that form the letters 'E', 'C', and 'H'.

# Contenido

## 1

### **La empresa familiar en el 2012**

Presentación del estudio

## 2

### **El entorno socio-económico**

Economía peruana  
y mundial

El rol del gobierno





# 4

## La institucionalización de la empresa

Gobierno corporativo

¿Hacia dónde va la empresa?

El directorio y las gerencias

# 3

## La familia en un entorno empresarial

La relación familia-empresa

La importancia de la planificación

# 5

## La profesionalización de la empresa

Funciones, procesos y sistemas

La gestión del talento



# 1

## *La empresa familiar en el 2012*

### ¿Qué nos reveló el estudio?

**Los resultados del estudio** mostraron un optimismo generalizado a continuar haciendo negocios en el Perú, motivado por la favorable situación económica del país pero con cierta cautela ante la incertidumbre de cómo seguirá desarrollándose el contexto económico internacional. Esta sensación se encuentra perfectamente alineada con lo recogido por la encuesta mundial, en la que el empresario familiar muestra un sólido nivel de emprendimiento, pensamiento a largo plazo y de amplia perspectiva, flexibilidad, valores y compromiso con la sociedad. Del mismo modo, el empresariado nacional presenta similares preocupaciones y aspectos que requieren ser atendidos, con el propósito de fortalecer la institucionalización y elevar el nivel de profesionalización de sus negocios.





# Visión y necesidades de empresas familiares



*Una breve síntesis de los resultados obtenidos en las dimensiones analizadas es indicada a continuación:*

## El entorno socio-económico

El 92% de las empresas encuestadas reportaron un crecimiento en sus ventas con respecto a un período anterior (2012 vs. 2011), muy por encima del 65% de empresas familiares a nivel global. En adición, un 95% prevé que tendrá un crecimiento sostenido en sus ventas para los próximos 5 años si las condiciones del mercado continúan siendo favorables.

En general, existe una percepción muy positiva respecto a cómo seguirá desarrollándose la economía peruana en los próximos 12 meses, en la que un 91% de los encuestados considera que continuará en crecimiento; sin embargo, un 66% manifestó preocupación y cierta incertidumbre por cómo la crisis económica internacional podría ir desacelerando esta tendencia positiva e impactar de manera adversa directamente en sus negocios. Por ello, la percepción positiva sobre el desarrollo de la economía peruana cae a un 50% si ampliamos el periodo a los tres próximos años.

Adicionalmente al aspecto económico, existen también algunas otras preocupaciones que requieren ser prioritariamente atendidas por el gobierno. La educación fue considerada como el principal desafío a ser solucionado, ante una creciente escasez de personal capacitado o calificado que ingresa al mercado laboral. El desarrollo de infraestructura, la implementación de políticas de inclusión social, el restablecimiento del orden y seguridad, así como la informalidad, fueron mencionados también como aspectos prioritarios que requieren ser atendidos por el Estado.

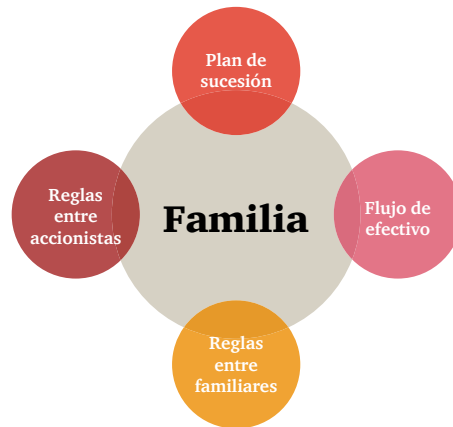
## La familia en un entorno empresarial

La separación del vínculo familiar de las decisiones empresariales ha sido y seguirá siendo uno de los principales aspectos a considerar en la sostenibilidad del negocio en el tiempo. El estudio revela que la compensación económica, la designación de puestos, el cumplimiento de roles, la evaluación de desempeño y el establecimiento de

la estrategia, resultan ser los principales motivos de conflictos familiares en un entorno empresarial.

Los resultados indican que un 59% de las empresas familiares peruanas no estarían dispuestas a vender su “negocio” a terceros, porcentaje superior al 41% obtenido de la encuesta global. Asimismo, dichos valores se incrementan en 9% y 25% respectivamente ante la posibilidad de vender parcialmente o hacer partícipe del accionariado a terceros pero sin ceder el control del negocio. Por tanto, un poco más de dos tercios de las empresas familiares manifiesta la intención de que su negocio trascienda a las siguientes generaciones y siempre manteniendo su control. Sin embargo, dicha intención no tiene una correlación directa con la adopción de algunos mecanismos que contribuyen a su sostenibilidad, pues sólo el 32% tiene establecidos planes de sucesión familiar y un reducido 27% opera bajo un protocolo familiar, lo cual está bastante alejado del 50% reportado en el estándar global.





Uno de los temas más importantes a ser desarrollado por la familia es el “plan de sucesión”, bajo el entendido que existe consenso en la trascendencia del negocio en el tiempo. Estructurar el plan de sucesión y llevarlo a cabo anticipadamente debería asegurar una transición fluida y de impacto controlado entre los miembros de la familia. Un aspecto importante a considerar en dicho plan es el establecimiento de un flujo de efectivo racional a fin de que los integrantes de la familia puedan disponer y tomar decisiones personales acorde a sus necesidades.

Adicionalmente, el establecer mecanismos que regulen a través de reglas claras y objetivas la relación entre los familiares, sus derechos y obligaciones con respecto al patrimonio familiar o la empresa, es una tendencia global que se ha intensificado producto de la evolución de los mercados y la necesidad de sostenibilidad. Como ya fue mencionado, en el caso peruano sólo el 27% de las empresas familiares tiene diseñado un “protocolo familiar”, lo que podría estar indicando una subestimación o falta de consciencia de potenciales conflictos futuros.

### La institucionalización de la empresa

El establecimiento de estrategias y la adopción de principios de gobierno corporativo en los planos de familia y de los negocios propiamente, son aspectos que el empresariado peruano ha venido progresivamente adoptando, pero aún con un amplio espacio por desarrollar. Sólo un 55% de las empresas encuestadas cuenta con un proceso formal de planificación estratégica para su negocio, y en el 45% restante la estrategia es sólo conocida por uno o

muy pocos familiares y no difundida al resto de la organización. En adición, la incorporación de terceros especialistas en el directorio y en los puestos claves o gerencias del negocio, representa un porcentaje muy por debajo del índice global, 27% vs. 64% en el caso de directores externos. Este índice indica la poca predisposición o conservadurismo existente en el empresario peruano a aceptar profesionales especializados que cubran la escasez de competencias en posiciones de la organización, lo cual es motivado a menudo por un exceso de afectividad, desconfianza o la poca consciencia de los riesgos a los que se ve expuesta la empresa y la familia.

### La profesionalización de la empresa

Operar con mayores niveles de eficiencia resultó, con un 50% de menciones, el aspecto de mayor preocupación para el empresariado familiar en el corto plazo; sin embargo, en su visión a mediano y largo plazo, contar con el recurso humano adecuado para operar en un ambiente competitivo, el atraerlo y retenerlo, constituyen los principales desafíos que tendrán que enfrentar para la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Poco más del 50% de los encuestados globalmente considera que la gestión del talento será en los próximos años el principal desafío que enfrentará el empresariado. La necesidad de lograr mayores niveles de eficiencia en sus operaciones a través del establecimiento de procesos y procedimientos, el uso apropiado de la tecnología, el establecimiento de controles y una adecuada administración de riesgos, fueron aspectos de preocupación en el empresariado y requieren de su especial atención.

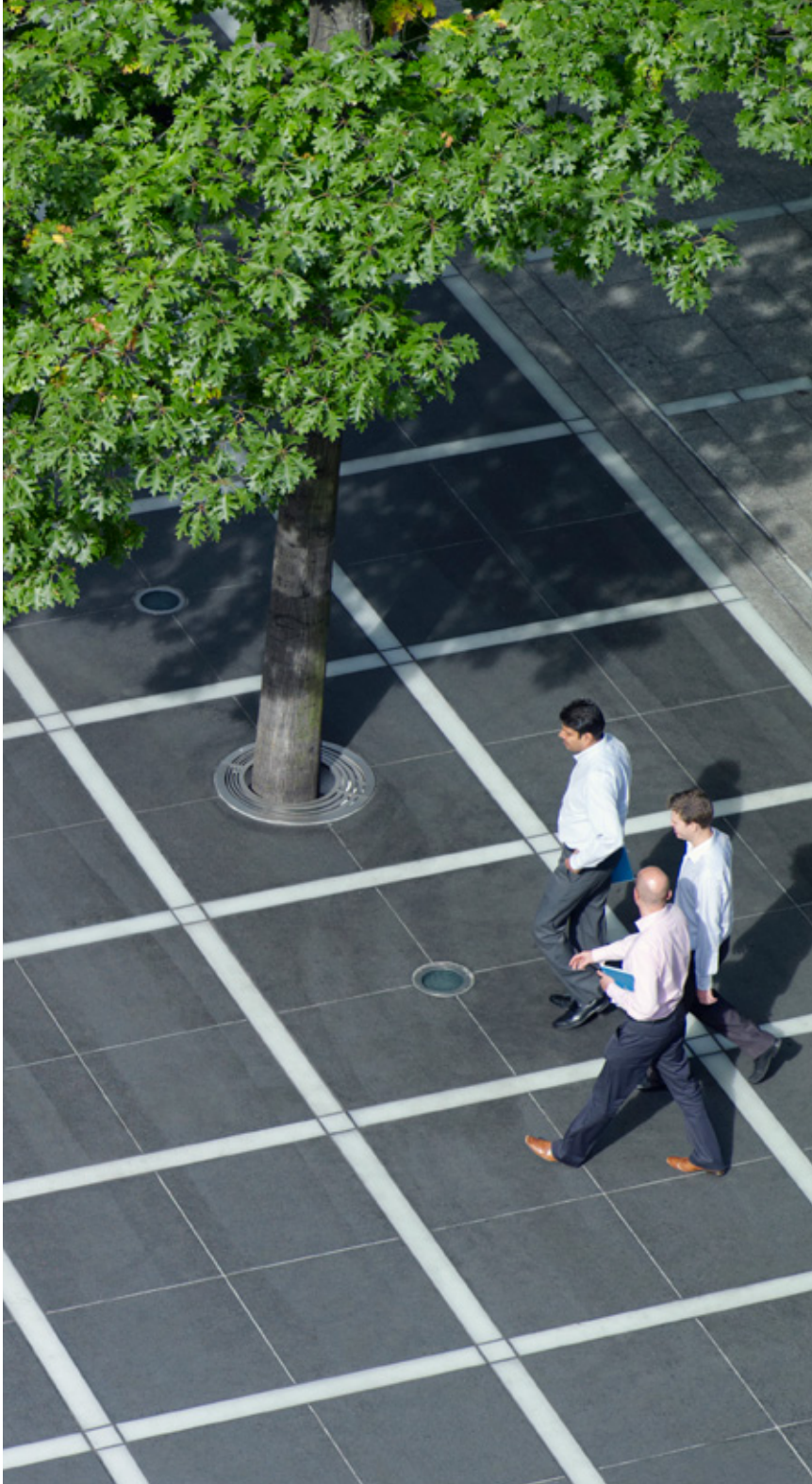
# 2

## ***El entorno socio-económico*** **¿Hacia dónde nos dirigimos?**









---

## **Sobre la economía La economía peruana**

“En el contexto nacional tendremos un buen crecimiento por los sectores de minería y construcción, pero debemos darle valor agregado a nuestros productos. Lo internacional aún es una incógnita.”

**- Empresa familiar, Perú**



### Próximos 12 meses

De los CEOs encuestados a nivel global el 66% cita al entorno económico como una preocupación permanente para su crecimiento futuro. Sin embargo, a nivel local, el 91% de los empresarios peruanos entrevistados prevé que en los próximos 12 meses la economía peruana seguirá mejorando. Este sentimiento de optimismo ha venido consolidándose en los últimos años, basado en los indicadores macroeconómicos que la economía peruana ha venido sostenidamente logrando y que figuran entre los mejores de la región. Los resultados oficiales del año 2012 fueron realmente alentadores, a pesar

de un contexto internacional desfavorable y con mucha incertidumbre; con un crecimiento del PBI de 6.5% (al 3° trimestre del 2012), un controlado nivel inflacionario de 3.7% los últimos 12 meses hasta el 3° trimestre del 2012, reservas internacionales récord de US\$63,991 millones y un superávit comercial de US\$4,526.7 millones (precio FOB), el Perú se situó como uno de los países de mejor performance económica y punto de atracción para potenciales inversiones.

### Próximos 3 años

A pesar del optimismo manifestado para los próximos 12 meses por parte

de las empresas familiares, la percepción sobre el crecimiento de la economía peruana para un lapso futuro de 3 años cae a un 50%. Ello motivado por la fuerte dependencia de las industrias de productos primarios que aún existe, y la incertidumbre que genera el contexto económico internacional. Adicionalmente, los empresarios mostraron cierta preocupación por el nivel de desarrollo y la aún insuficiente promoción de la industria con productos de valor agregado, pues son conscientes de su importancia y potencial para la sostenibilidad del país.



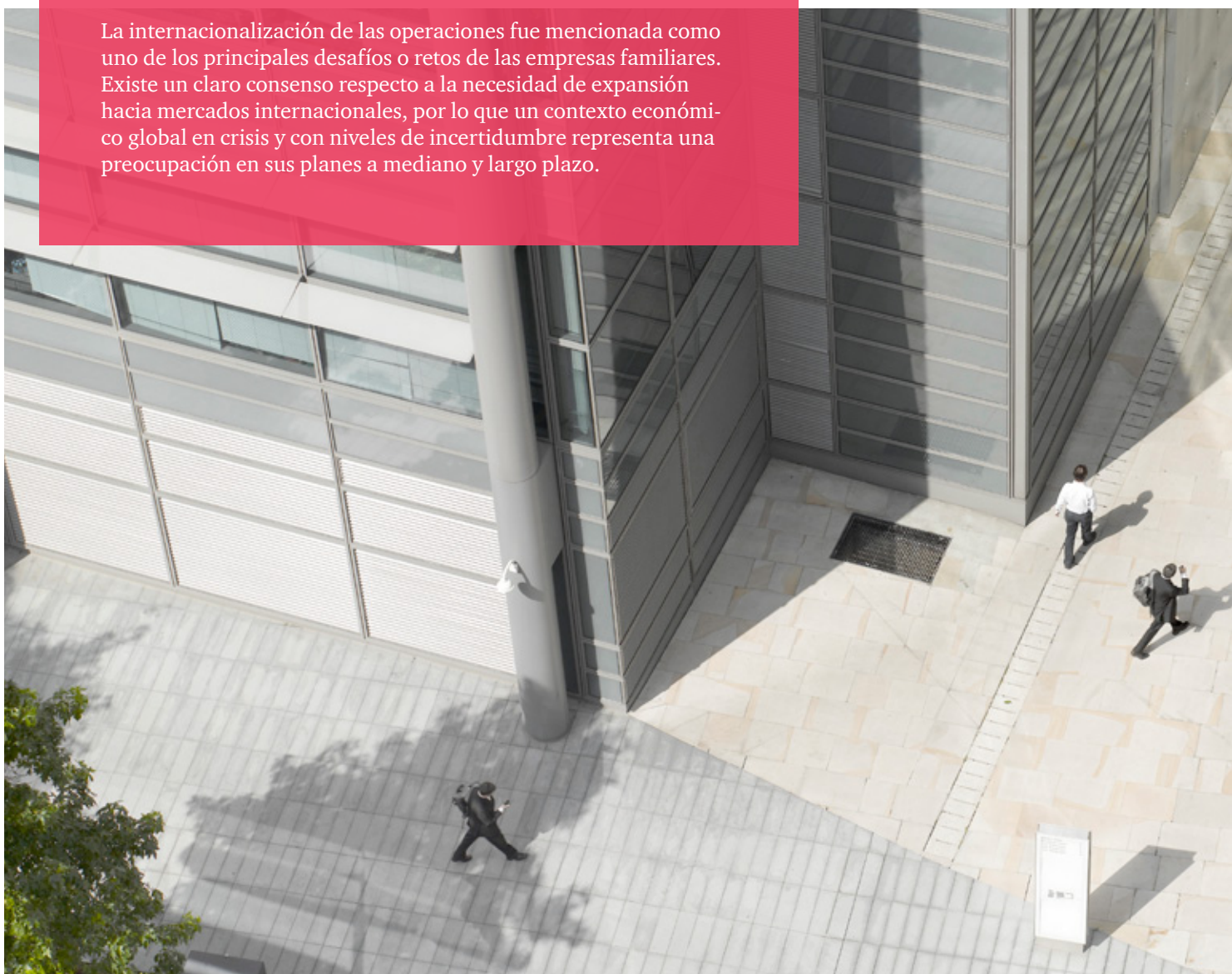


# La economía mundial: Una incógnita

Las tres principales preocupaciones mencionadas en relación al entorno económico mundial, tanto en la encuesta mundial como local, fueron: 1) las condiciones de mercado (54%), 2) la competencia (27%) y 3) las políticas y aspectos regulatorios del gobierno (27%).

El 29% de las familias empresarias encuestadas opinan que la economía mundial mejorará en el próximo año. Por otra parte, el 62% cree que no habrá cambios sustanciales en el entorno económico internacional.

La internacionalización de las operaciones fue mencionada como uno de los principales desafíos o retos de las empresas familiares. Existe un claro consenso respecto a la necesidad de expansión hacia mercados internacionales, por lo que un contexto económico global en crisis y con niveles de incertidumbre representa una preocupación en sus planes a mediano y largo plazo.

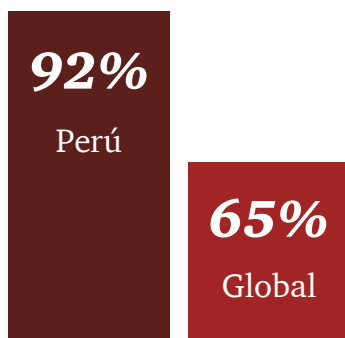


## Crecimiento en Ventas

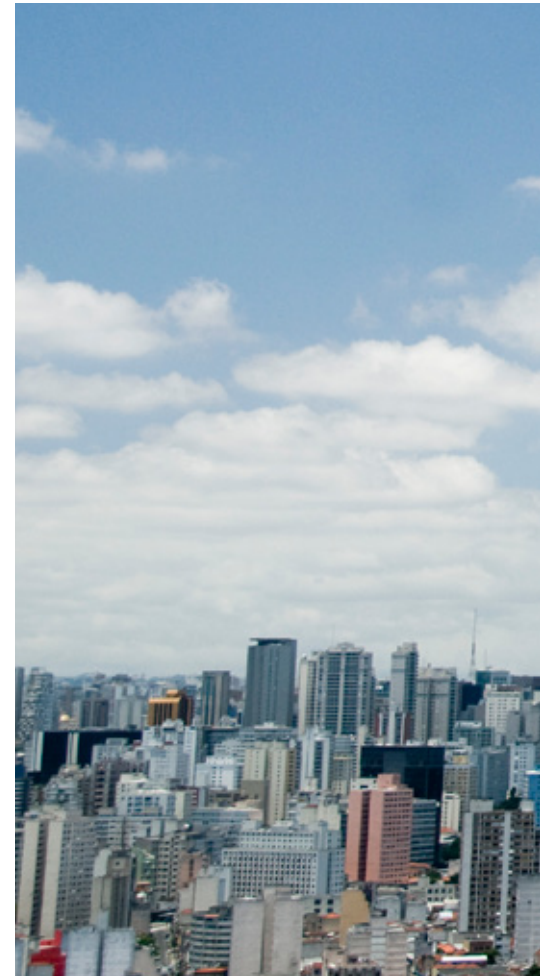
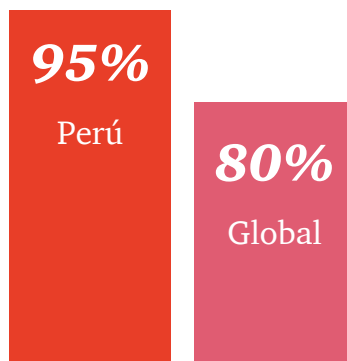
El 92% de las empresas encuestadas reporta un incremento en sus ventas con respecto al año 2011, porcentaje muy superior al 65% obtenido en la encuesta global.

Asimismo, localmente un 95% de los encuestados pronostica un crecimiento sostenido en sus ventas para los próximos 5 años, cifra que sigue siendo superior al 80% de lo reportado a nivel global. Ello refleja claramente el optimismo que existe sobre la economía peruana y, aún más importante, la confianza y entusiasmo de que sus empresas y patrimonio perduren y se incrementen con el tiempo.

Crecimiento en ventas con respecto al año anterior (2012 vs. 2011)

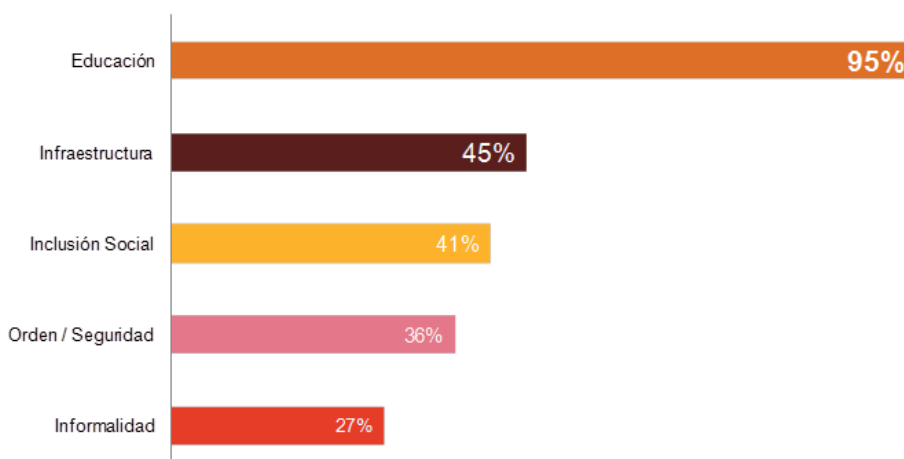


Crecimiento esperado para los próximos 5 años



## El rol del gobierno

Los CEOs coinciden en que existen cinco prioridades básicas, mostradas en el cuadro siguiente, en las cuales el gobierno debe concentrarse para mantener el crecimiento del país y asegurar su sostenibilidad. Sin embargo, aún existe una percepción generalizada sobre los tiempos y formas con los que actúan las diversas entidades gubernamentales a nivel nacional. Este sentimiento, no es exclusivo de las empresas familiares peruanas, sino que a nivel Latinoamericana, sólo el 26% de los líderes de empresas familiares opina que el gobierno viene haciendo lo que puede para apoyar a las empresas e impulsar sus actividades en el contexto económico actual.





60%

de CEOs en Latinoamérica sienten que los jóvenes que ingresan al mercado laboral NO cuentan con las capacidades o educación adecuada.

### **La educación es esencial para el país y la empresa**

Los resultados del estudio muestran que para el 95% de las empresas familiares la principal prioridad del gobierno, hoy en día, debiera ser la educación en todos sus niveles. La escasez de personal calificado es el reflejo de la carencia en una política educativa efectiva que responda a la demanda laboral del empresariado nacional.

El tema de la educación va de la mano con la preocupación que tienen los CEOs a nivel global, el 60% manifiesta que la atracción del talento calificado será el principal desafío para los próximos cinco años.

La escasez de talento especializado viene teniendo un impacto directo en el costo y por tanto, un impacto en los niveles de competitividad del negocio en el mercado local e internacional.

### **Infraestructura: más allá de carreteras**

El 45% de los empresarios encuestados considera que el desarrollo de infraestructura es esencial para el desarrollo económico y social del país, pues la falta de integración y comunicación entre las diferentes locaciones del país, repercute directamente en la productividad de los negocios, su nivel de competitividad y en el bienestar social. Existe un claro conceso respecto a la necesidad de conectividad del país, en términos de comunicación, por ser el principal canalizador de acceso a la información y por ende, al conocimiento.

### **Inclusión social, orden, seguridad e informalidad**

El 41% de los empresarios mencionó que la adopción de políticas efectivas de inclusión social debiera ser una de las principales prioridades del gobierno. De acuerdo al último reporte de la Defensoría del Pueblo, en el Perú se tienen más de 200 conflictos sociales

en calidad de “latentes”. La claridad y coherencia que logre el gobierno central, así como la capacidad de operar en forma políticamente eficaz con las autoridades regionales y locales del interior del país, han de marcar el rumbo político y la gobernabilidad para los próximos años y, por ende, la paz social básica sobre la cual se pueda hacer efectiva la inversión pública y privada, e incluso, los programas de lucha contra la pobreza.

Como segunda y tercera prioridad, los encuestados mencionaron al orden y seguridad (36%), y la informalidad (27%). Si bien se reconoce un avance en estos aspectos, aún requieren ser tratados con urgencia y eficacia si se desea continuar con un desarrollo sostenible.



# 3

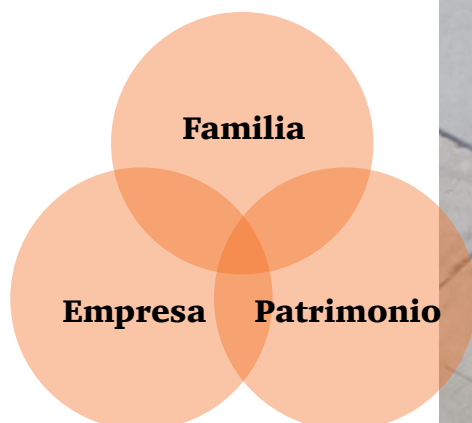
## La familia en un entorno empresarial

### La relación familia-empresa

¿Qué caracteriza a las empresas familiares que participaron de la encuesta? Su visión de largo plazo, su flexibilidad e independencia en tomar decisiones oportunas, su espíritu emprendedor, su compromiso con la sociedad y fuerza laboral, sus valores y cultura, el relacionamiento cercano con su personal y clientes, así como una dirección a cargo de los familiares o del patriarca, en caso de una primera generación.

Como mencionáramos anteriormente, a menudo resulta complicado separar los aspectos familiares de los empresariales. Si bien algunos empresarios entrevistados mencionan haber superado este potencial aspecto de conflicto, éste no es el común denominador en el universo de las empresas familiares. En esta dimensión de análisis existen tres facetas importantes a señalar:

- (1) Motivos de conflicto entre familiares
- (2) Mecanismos para mitigar los conflictos
- (3) Trascendencia a una siguiente generación



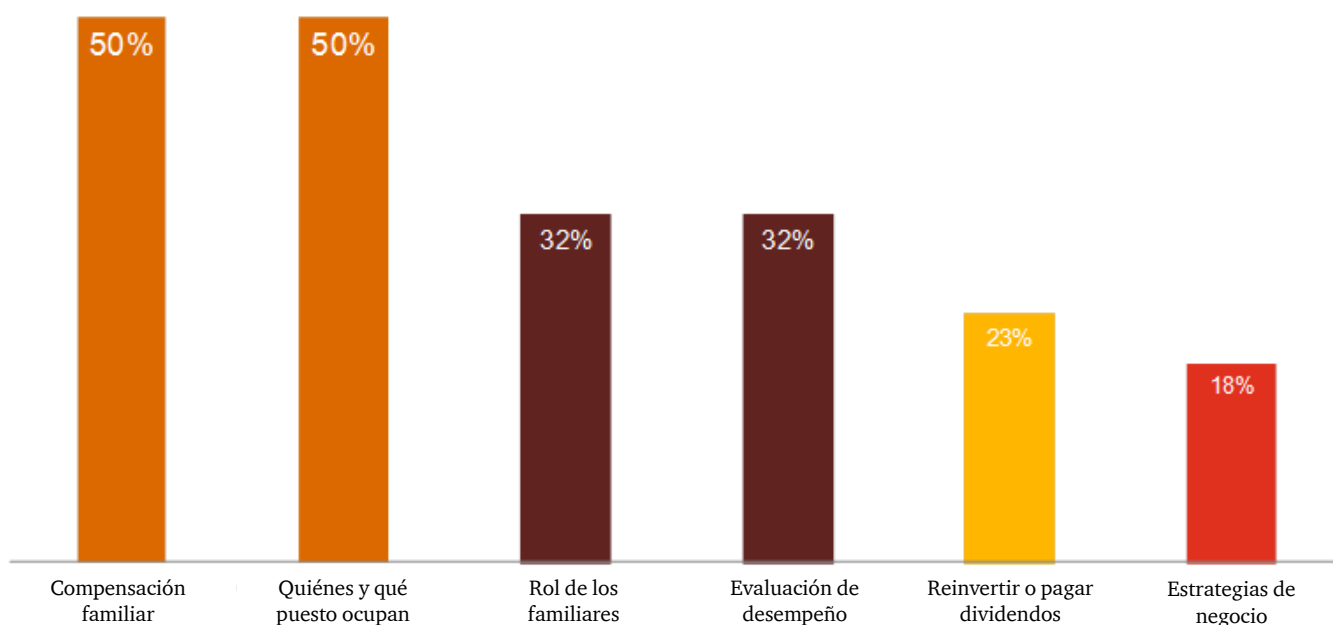




## Motivos de conflictos entre familiares

Los conflictos entre familiares en el entorno empresarial surgen de la interacción que tienen con el negocio y de la percepción de equidad entre sus miembros sobre sus derechos y obligaciones. La participación de familiares en la operación y una compensación justa acorde a su contribución, la asignación de roles y responsabilidades en base a sus competencias y las decisiones sobre la estrategia y el futuro del negocio, son por lo general algunos de los aspectos que fueron mencionados en el estudio, tanto a nivel local como global.

En el Perú los participantes del estudio indicaron seis principales causas de conflicto. Las dos primeras, con un mismo porcentaje (50%) de mención fueron -una compensación económica justa que tenga correlación a su contribución con los objetivos de negocio y -la asignación de un puesto de trabajo que estuviera acorde con sus competencias. Con un 32% de menciones se ubican -el rol de los familiares dentro de la organización, que muchas veces trasgrede la funcionalidad del puesto que desempeñan, así como, -una evaluación objetiva sobre el real desempeño del familiar. La falta de acuerdo entre reinvertir o pagar dividendos con los resultados del negocio fue mencionado en un 23% de los casos. Finalmente, la carencia de un consenso en relación a la estrategia del negocio y de cómo será manejado el patrimonio familiar fue mencionada como la sexta causa de conflicto en un 18% de los casos.







### Mecanismos para mitigar conflictos familiares

Existen múltiples formas de mitigar posibles conflictos familiares dentro de la empresa, como acuerdos de accionistas, provisiones para el ingreso y salida de familiares a la empresa, procesos formales para la evaluación de desempeño, diseño de esquemas de compensación, entre otros. De acuerdo con la encuesta global, el 79% de las empresas emplea algún mecanismo para mitigar los conflictos familiares.

En el Perú, sólo el 27% tiene implementado un protocolo familiar, documento en el que se plasman los acuerdos entre familiares-socios actuales o previsibles en el futuro con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa, el patrimonio familiar y sus sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, sólo un 46% de los encuestados piensa desarrollar un protocolo familiar en los próximos dos años.

Es necesario precisar que del 27% que cuenta con un protocolo familiar, no en todos los casos el documento es revisado o actualizado periódicamente con ajustes que mitiguen potenciales conflictos y encaminen mejor los objetivos de la familia. Asimismo, la difusión y entendimiento total por los integrantes de la familia, fueron aspectos a mejorar según citaron algunos de los encuestados.

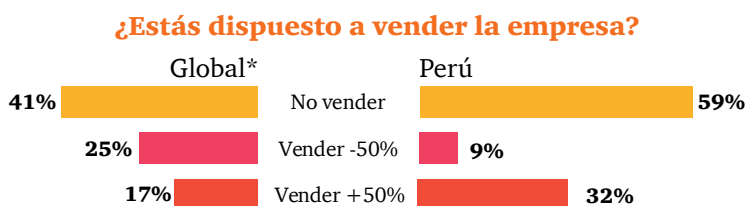
Por otro lado, un 27% de los encuestados no tiene previsto ni considera necesaria la implementación de un protocolo familiar, respuesta generalmente brindada por empresarios de la primera generación y que no han tenido experiencia adversa a sus objetivos empresariales.

### ¿Tiene un protocolo familiar?



## Trascendencia a una siguiente generación

Al analizar el concepto de trascendencia, muchos de los participantes ven a la empresa como un legado para futuras generaciones. Ante la pregunta: ¿Estaría dispuesto a vender su empresa?, un 59% de las empresas familiares peruanas respondió no estar dispuesta a vender su “negocio” a terceros, porcentaje superior al 41% obtenido de la encuesta global. Asimismo, dichos valores se incrementan en 9% y 25% respectivamente ante la posibilidad de vender parcialmente o hacer partícipe del accionariado a terceros pero sin ceder el control del negocio. Por tanto, un poco más de dos tercios de las empresas familiares manifiestan la intención de que su negocio trascienda a las siguientes generaciones, siempre manteniendo su control.

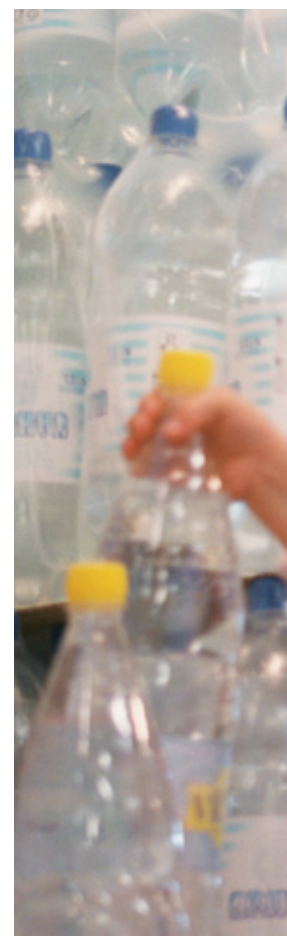


\*El 17% de CEOs en la encuesta Global aún no habían decidido que hacer para la próxima generación.

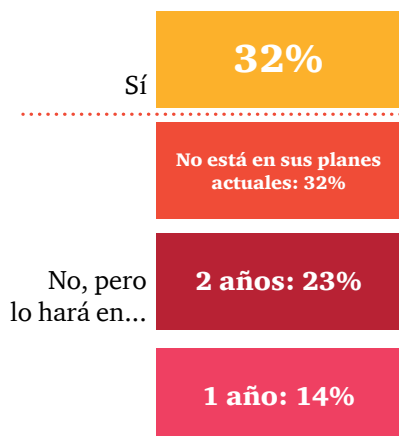
Es necesario precisar que el 32% de los empresarios familiares peruanos encuestados estaría dispuesto a vender su empresa, pero con la salvedad, en todos los casos, de emprender nuevos desafíos empresariales

Sin embargo, resulta curioso que dicha intención no tenga una correlación directa con la adopción de algunos mecanismos que contribuyan a su sostenibilidad, pues sólo un 32% tiene establecidos planes de sucesión familiar y un reducido 27% opera bajo un protocolo familiar, lo cual está bastante alejado del 50% reportado en el estándar global. Las mejores prácticas indican que para ejecutar una transición efectiva se debe planificar con aproximadamente cinco años de anticipación. Una transición mal ejecutada puede significar una pérdida de entre el 29-32% de negocio en los primeros tres años después de la transición, según un estudio conducido por PwC Canadá.

Esta situación representa una oportunidad que requiere ser desarrollada y atendida por el empresario familiar peruano, a efectos de establecer los lineamientos, las reglas o acuerdos que ayuden a soportar la intención de sostener y trascender el negocio familiar a las siguientes generaciones.



## ¿Tiene un plan de sucesión?



**“Al final del día creo que voy a tener que vender la empresa porque ninguno de mis hijos quiere entrar al negocio. Me da mucha pena decirlo.”**

**– Familia empresaria, Perú**





## La importancia de la planificación

La sucesión es un proceso único a la empresa familiar, pudiendo ser éste, el motor que le de fuerza y longevidad a la empresa, o por el contrario, una debilidad que podría mermar la salud y bienestar de la misma. Se tiene que resaltar que la sucesión en la empresa familiar no es un evento meramente burocrático y formal, sino es uno que puede involucrar emociones personales.

En el momento de la sucesión hay muchas posibilidades de conflicto que requieren ser tomadas en consideración en temas como: el desacuerdo por vender, la estrategia y dirección, la

compensación económica, el nombramiento de familiares en puestos gerenciales que no cubren las competencias necesarias, entre otros. Por ello, resulta obligatorio anticipar un proceso de planificación para la sucesión empresarial que contemple y personalice los intereses familiares. Si bien puede parecer un tema agobiante, y aún distante, es importante si aún no se ha hecho, anticipar cómo debiera ser realizado el proceso de transición y cómo serán conducidos los intereses de los miembros de la familia.

Asimismo, es importante tener una visión de largo plazo para la empresa, a pesar del retiro de los familiares de la dirección del negocio. Se debe evaluar las opciones disponibles, que normalmente pasan por: un traspaso total a la próxima generación, la transferencia de propiedad más no la gestión de la empresa, vender íntegramente el negocio o abrir el accionariado a terceros a través de cotizar en bolsa. Cada una de estas decisiones tiene puntos a favor y en contra, dependiendo de la situación particular y de los objetivos que se busquen. Por ello, encontramos necesario anticipar los posibles conflictos, en vez de simplemente reaccionar frente a ellos.





# 4

## *La institucionalización de la empresa*

### **Gobierno corporativo**

La institucionalización es el proceso mediante el cual la empresa empieza a adoptar una serie de prácticas que la lleven a convertirse en una entidad profesional, plural, con objetivos claros, transparente y justa para sus accionistas y la sociedad en general. Parte de este proceso, es el establecimiento de mecanismos de buen gobierno corporativo, como sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización. Su fin último es contribuir a la maximización del valor de las compañías, en un horizonte de largo plazo. En sí, es el conjunto de prácticas expresadas que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (accionistas e inversores). Algunos de los beneficios que conlleva la implementación de prácticas de gobierno corporativo son: el ser percibidas como empresas confiables, acceder a mejores condiciones en el mercado y sistema financiero, atraer a más inversores, incrementar la posibilidad de financiarse ventajosamente no sólo para sostener sus operaciones regulares sino también para expandir sus operaciones a través de nuevos proyectos, ser más atractivas para profesionales con altas competencias, un mayor ordenamiento, eficiencia y competitividad.









**¿Hacia dónde  
va la empre-  
sa?**

**55%**

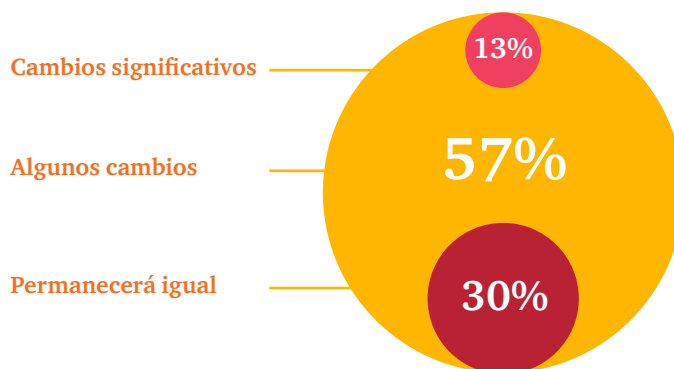
No cuenta con un proceso de planificación formal o la estrategia es desconocida por la organización.

Responder a esta interrogante para el caso peruano, parece ser responsabilidad principalmente de los dueños a cargo de la conducción del negocio familiar. Evidencia de ello es que el 55% de las empresas no cuentan con un proceso de planificación formal o que la estrategia es desconocida por el resto de la organización. El hecho que únicamente la cabeza de la empresa tenga noción hacia dónde se dirige el negocio es un riesgo para su sostenibilidad

Adicionalmente, no contar con una estrategia bien articulada y transmitida a la organización dificulta la creación de una identidad corporativa. Observamos durante nuestras entrevistas que hay consenso entre los empresarios que la definición de la estrategia es

clave para el éxito, a pesar que un 45% no la tiene estructurada formalmente. Como todo en la empresa, la estrategia tampoco es estática. Se puede tener una visión a largo plazo, pero la estrategia de cómo llegar a ser “el líder de mercado” requiere ser revaluada periódicamente. En el Perú, el 81% de los encuestados piensan reevaluar su estrategia en los próximos 12 meses; algunos lo harán a través de procesos formales ya establecidos, mientras otros lo harán, como hasta ahora, de manera informal y unipersonal. Este resultado se contrasta con los resultados a nivel global, donde el 70% de los CEOs piensan realizar cambios en su estrategia para el próximo año (57% le harán algunos y sólo el 13% le hará cambios significativos).

### CEOs a nivel global: ¿Qué tanto cambiará su estrategia próximo año?





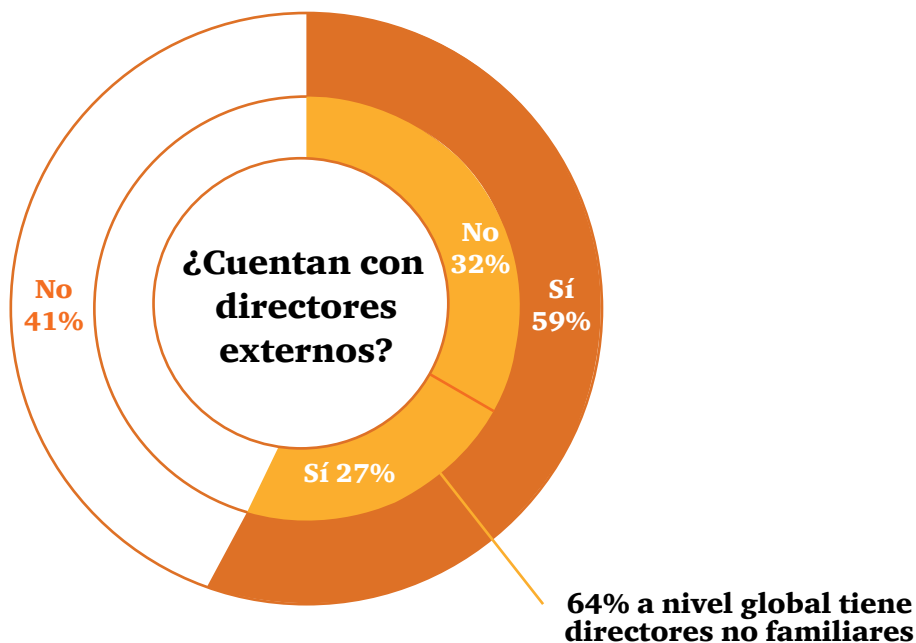
## El Directorio y las gerencias

Un aspecto clave de la profesionalización de la empresa es el Directorio. Pero más allá de simplemente tener un Directorio que periódicamente se reúne a revisar los resultados, es contar con uno que trascienda y marque pautas valiosas para el crecimiento del negocio.

Un 59% de los encuestados a nivel local manifestó que lleva a cabo reuniones estructuradas y periódicas de Directorio. Cabe mencionar que un punto de tendencia global está en la participación de terceros (no familiares) en el Directorio y vemos que el 64% de las empresas ya cuenta con

directores externos. Sin embargo, a nivel local, en la empresa familiar peruana, únicamente el 27% cuentan con miembros externos a la familia.

Como hemos visto, la compensación familiar y las funciones que desempeñan los familiares son los temas de conflicto en las familias. A pesar de ello, encontramos que en el 82% de las empresas, las gerencias son cubiertas por familiares, lo que sin un protocolo familiar establecido podría dejar abierta la posibilidad de seguir incorporando familiares sin las competencias requeridas e impactar en la eficiencia de las operaciones y planes de negocio.



¿Hay relaciones comerciales con empresas que pertenecen a familiares?



¿Las gerencias son cubiertas por familiares?



*Dicho indicador muestra que la empresa familiar peruana sigue siendo renuente a admitir personas externas en su Directorio y hasta en la gestión de la misma.*

Las empresas familiares peruanas están cada vez más institucionalizadas, sin embargo, existen oportunidades de mejora. Como muestran los resultados de la encuesta, aún hay una alta presencia de familiares en las gerencias, existe una falta de miembros externos en los directorios y el 27% de las empresas aún mantiene importantes relaciones comerciales con empresas de familiares.



# 5

## *La profesionalización de la empresa* Consolidando el legado

La profesionalización es el proceso por el cual las empresas, a medida que van evolucionando en el tiempo como consecuencia de cambios en la complejidad de sus operaciones, volumen de negocios, tamaño y estructura, entienden que las diferentes dimensiones de la empresa sobre la cual vienen operando, deben estar alineados hacia esos nuevos retos empresariales. Es en este sentido, que la empresa a través de sus líderes o fundadores logran entender la necesidad de iniciar un proceso de transformación, el cual tiene como objetivo la sostenibilidad, consolidación y trascendencia del negocio a través de sus procesos y políticas, sistemas de información y controles, los recursos humanos y la estructura. Al evaluar los resultados obtenidos, observamos que en opinión de los líderes familiares entrevistados, el concepto de consolidación y trascendencia se encuentra estrechamente relacionado con una serie de factores en función al estadio evolutivo en que se encuentre la empresa, y tendrá una priorización diferente en el corto plazo vs. el mediano y largo plazo. Es en este sentido que vemos como la dimensión de eficiencia operativa, a través de sus procesos y políticas, cuenta con un nivel de criticidad del 50% en el corto plazo, el cual desciende a un 18% hacia el mediano y largo plazo. Estos resultados pueden ser entendidos como parte de la estrategia de crecimiento y competitividad de la empresas peruanas, las cuales comprenden que deben trabajar en mejorar la eficiencia operativa a través de sus políticas y procesos a fin que los mismos permitan identificar oportunidades de mejora en los costos y gastos.



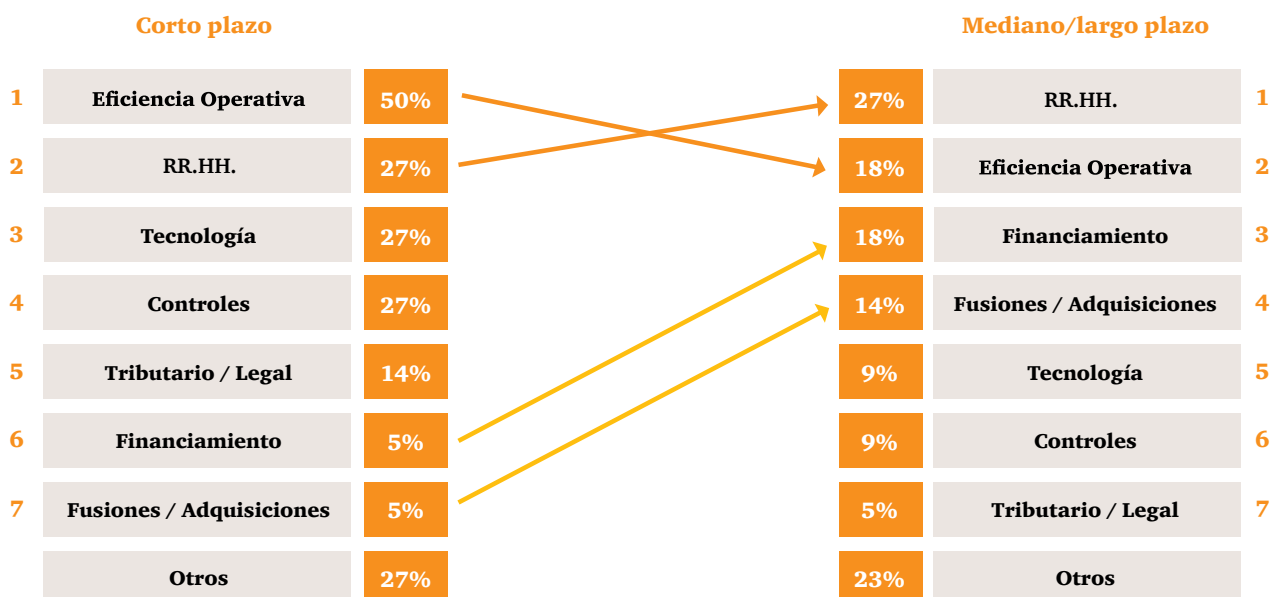






En el caso del talento humano, como ya se mencionó en este estudio, la tendencia de preocupación por la captación y retención de talento clave se mantiene tanto para el horizonte de análisis de corto, mediano y largo plazo en un 27%, lo cual es reflejo no solo de una preocupación local, sino que la misma tiene un alcance e implicancia a nivel internacional.

Por último, si bien observamos que entre los entrevistados, dimensiones tales como la tecnología, los controles y los temas relacionados con aspectos tributarios / legales mantienen un nivel de relevancia en el corto plazo de entre un 27% y 14%, consideramos importante mencionar que en materia del financiamiento y las fusiones / adquisiciones, en el largo plazo, alcanzarán una mayor relevancia para gran parte de los encuestados, pasando de un 5% en ambos casos a un 18% y 14%, respectivamente. Esto podemos relacionarlo, en gran parte, como una medida de crecimiento, expansión o contención (competitiva), por parte de las empresas a través de: en primera instancia un crecimiento orgánico y, en segunda instancia, realizarlo mediante un proceso de carácter inorgánico.





# Buscando eficiencias

## Los procesos

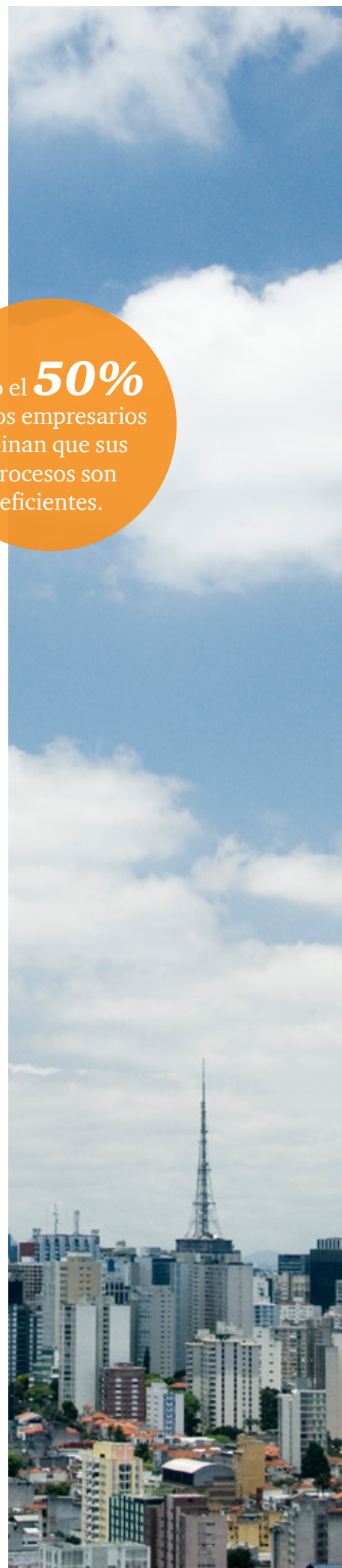
El tener los procesos documentados permite establecer un mecanismo que norma y orienta la ejecución de las actividades en la empresa. Contar con procesos estandarizados permite reducir significativamente la cantidad de errores que se cometen en la operatividad o ejecución de actividades y, por tanto, una mejora en la eficiencia con tiempos y costos menores. El 62% de las empresas encuestadas localmente indicó que contaban con procesos y flujogramas documentados e implementados.

La necesidad de lograr mayores niveles de eficiencia operativa ocupó el primer lugar entre las prioridades de corto plazo, al haber sido indicada por un 50% de los entrevistados; mientras que para el mediano/largo plazo el porcentaje de mención disminuye a un 18%. Estos indicadores muestran la necesidad actual por implementar acciones que conlleven a aumentar los niveles de eficiencia operacional y sentar las bases para el crecimiento en un entorno cada vez más competitivo.

*“Necesitamos aprender a organizar los procesos internos para optimizar nuestras operaciones. Es decir, la profesionalización de la gerencia.”*

**– Empresa familiar, Brasil**

Solo el **50%** de los empresarios opinan que sus procesos son eficientes.





## La gestión de talento

Observamos que en la actualidad, la gestión del talento es una preocupación generalizada globalmente y que los empresarios peruanos no son ajenos a ella. En el Perú, el 95% de los participantes del estudio indicaron que la gestión de talento es importante, o muy importante, para el crecimiento futuro de los negocios. Por otro lado, a nivel Latinoamérica, el 60% de los ejecutivos de empresas familiares perciben que los jóvenes que ingresan al mercado laboral no cuentan con las competencias necesarias que demandan las empresas. Esto hace que la atracción y retención de talento se vuelva más importante aún. Se ve reflejado en la encuesta a nivel global, donde un 58% de los CEOs muestran preocupación por atraer a personal calificado, y el 46% por cómo retener a sus talentos.

Ante dicha necesidad, los empresarios peruanos han venido implementando medidas para desarrollar a su personal; el 82% de los entrevistados indicó realizar capacitaciones internas y/o externas, y el 41% en el desarrollo de competencias. Solamente el 27% considera la definición de línea de carrera como una herramienta para la gestión del talento, y apenas un 9% utiliza técnicas de coaching o mentoring para sus empleados.

## Los sistemas de información

La utilización de sistemas que soporten la operatividad del negocio y proporcionen información oportuna ha ido convirtiéndose progresivamente en un estándar. La confiabilidad que los mismos brindan a través de controles, integración de datos y soporte a los procesos operativos, continúa siendo motivo de preocupación para el 50% de los empresarios encuestados, quienes manifestaron aún no contar con sistemas de información efectivos.

A pesar de ello, el 27% mencionó al tema tecnológico como una prioridad a ser atendida en el corto plazo, y sólo un 9% para el mediano / largo plazo.

Es importante señalar que en dicho grupo se percibió poca disposición a considerar a la implementación de sistemas de información como una inversión, contrario a lo que ha venido ocurriendo con empresas familiares a nivel global, quienes han incorporado el aspecto tecnológico al conjunto de sus ventajas competitivas.



# 95%

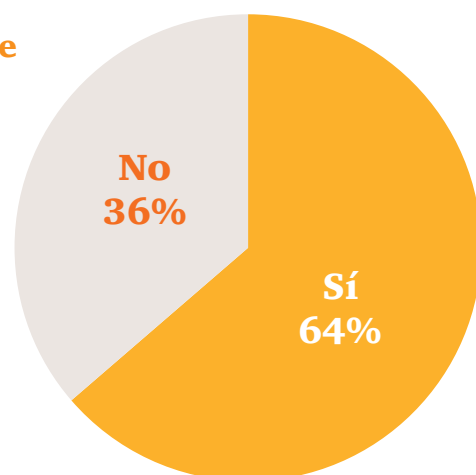
de los participantes opinó que es importante o muy importante la gestión del talento en su empresa para su crecimiento futuro.

# La funciones dentro de la empresa

Un factor importante en el proceso de profesionalización es la definición de las funciones, roles y responsabilidades de cada uno de los puestos en la empresa, independientemente si son o no ocupados por familiares. El tener claro cuál es el rol de cada uno dentro de la organización contribuye no sólo con el orden y transparencia de las actividades que requieren ser realizadas, sino también para alinear la estructura organizativa a la imple-

mentación de la estrategia del negocio. De las empresas encuestadas el 64% cuenta con funciones y responsabilidades definidas y un 36% opina que la estructura organizativa no va acorde con la estrategia del negocio. Hay que resaltar que la evaluación de funciones y de la estructura organizacional es un proceso dinámico y la habilidad de adaptarse con rapidez suele ser una de las principales características de empresas exitosas a nivel mundial.

**¿Sus funciones se encuentran documentadas y definidas?**



# Contactos

## **Luis Chang-Foxon**

Socio Advisory

Tel: (511) - 211-6500 \*2003

Email: luis.chang@pe.pwc.com

## **Miguel Puga**

Socio Legal Services

Tel: (511) - 211-6500 \*8006

Email: miguel.puga@pe.pwc.com

## **Alfredo Coronado De Ferrari**

Gerente Senior Advisory

Tel: (511) - 211-6500 \*2030

Email: alfredo.coronado.de.ferrari@pe.pwc.com

## **Alessandra Apestegui Schenone**

Gerente Advisory

Tel: (511) - 211-6500 \*2119

Email: alessandra.apestegui@pe.pwc.com

## **Guillermo Zapata**

Gerente Legal Services

Tel: (511) - 211-6500 \*8043

Email: guillermo.zapata@pe.pwc.com

### **Definiciones:**

Para propósitos de este estudio, una “empresa familiar” se define como una empresa donde:

- 1.** La mayoría de votos los tiene la persona o grupo familiar que fundó o adquirió la empresa (o su esposa, padres, hijo o herederos directos del hijo).
- 2.** Al menos un representante de la familia está involucrado en la gerencia o administración de la empresa.
- 3.** En caso la empresa cotice en bolsa, la persona que fundó o adquirió la empresa (o su familia) posee el 25% de los votos a través de sus acciones y hay al menos un miembro de la familia en el directorio de la empresa.







*PricewaterhouseCoopers  
Santo Toribio 143, Piso 8  
San Isidro, Lima, Perú  
T: (511) 211 6500  
F: (511) 211 6550*

*[www.pwc.com/pe](http://www.pwc.com/pe)*

PwC es la marca bajo la cual las firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operan y brindan servicios. En conjunto, estas firmas forman la red PwC. Cada una de estas firmas es una entidad jurídica independiente y no actúa como agente de PwCIL o de ninguna otra firma miembro. PwCIL no brinda servicios a clientes. PwCIL no es responsable legalmente por los actos u omisiones que cualquiera de sus firmas miembro pueda realizar, ni puede ejercer control sobre las opiniones profesionales que éstas emitan, ni hacerlas responsables legalmente.

Las firmas miembro de PwC proveen servicios de auditoría, impuestos y consultoría, con un enfoque por industria, para agregar valor a los clientes. Cerca de 169,000 personas en 158 países a través de la red PwC comparten sus ideas, experiencia y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y consejos prácticos. Para mayor información visitar [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

PricewaterhouseCoopers S. Civil de R. L. (PwC Perú) es una organización que forma parte de la red global de firmas separadas e independientes de la red PwC, a través de su condición de miembro de la sociedad privada PwCIL. Posee más de 85 años en el mercado peruano y más de 1000 profesionales dedicados a construir relaciones que crean valor para sus clientes.

© 2013 PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Todos los derechos reservados. En este documento, "PwC" hace referencia a PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L., que es una firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad jurídica separada e independiente.