

# La armonía familiar y la dirección en una empresa familiar

Family harmony and direction in a family business



**Milagros Perez**

milagros.perezr@pucp.pe

Estudiante de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Facultad de Derecho en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con interés en temas de innovación en organizaciones, derecho corporativo y en la investigación de empresas familiares.

## Resumen:

La mayoría de las empresas peruanas nacen siendo familiares. Esta característica las hace únicas pues tienen instituciones, liderazgos y leyes propias que se deben gestionar para que estas puedan sobrevivir, ya que la mayoría no logra pasar a la segunda generación. Este artículo brinda un panorama sobre la gestión dentro de una empresa familiar. Para lo cual se hace un análisis sobre la conformación de una empresa familiar, para luego analizar el gobierno empresa familia y los objetivos que este persigue. La armonía familiar es eje central para entender la dinámica dentro de las empresas familiares.

**Palabras clave:** empresa familiar, armonía familiar, teoría de sistemas, liderazgo compartido

## Abstract:

The majority of Peruvian companies are born being relatives. This characteristic makes them unique because they have institutions, leaderships and their own laws that must be managed so that they can survive, since the majority does not manage to pass to the second generation. This article provides an overview of management within a family business. For which an analysis is made on the conformation of a family business, to then analyze the government family business and the objectives that it pursues. Family harmony is the central axis to understand the dynamics within family businesses.

**Key words:** family business, family harmony, systems theory, shared leadership.

## Introducción

En el mundo, la empresa familiar es la forma más común de organización. Según el Centro de Estudios EY (2014), en el mundo, más de dos tercios de las empresas son familiares. En España, el 89% de las empresas son familiares, las cuales ofertan el 66.7% de los empleos en el país y aportan el 57,1% del PBI nacional. En el Perú no se tiene cifras exactas; sin embargo, debido a recientes declaraciones de la vicepresidenta de la Asociación de empresas familiares en el Perú (2018) para el diario Gestión, estima que más del 90% de las empresas en el Perú son familiares, las cuales generan entre el 60% y 70% de empleo total en el país, además, aportan alrededor del 40% del PBI nacional. Es por todo lo señalado la importancia de las empresas familiares en el Perú. Familiares que trabajan y son dueños Alrededor del mundo existen diferentes definiciones de empresas familiares; sin embargo, en el Perú las características son distintas debido a las regulaciones existentes como la Ley General de Sociedades (LGS).

### ¿Qué es empresa familiar en el Perú?

En el Perú para que una empresa familiar sea denominada como tal, se tienen que cumplir con cuatro requisitos. En primer lugar, el conjunto de personas debe de tener un vínculo de sangre o de naturaleza contractual, como el matrimonio. En segundo lugar, el 20% de las acciones de la empresa tienen que estar en manos de una familia. A diferencia de la definición que plantea Poza (2005), quien señala que es el 15%, se señala que es el 20% ya que, según la Ley General de Sociedades (LGS), para que se convoque a Junta General de Accionistas se necesita que se tenga el 20% de las acciones como mínimo (Artículo 13). En tercer lugar, el gerente general lo tiene que considerar como empresa familiar. En último lugar, que como mínimo un miembro de la familia se encuentre trabajando en ella

### Teoría de sistemas en una empresa familiar

Los directivos de una empresa no familiar dirigen a los empleados a cumplir los objetivos que los accionistas han planteado mediante el planeamiento estratégico. En este caso, existen dos sistemas: la propiedad y la dirección. La primera representa el conjunto de personas que son dueños de acciones, la segunda representa el conjunto de personas que forman parte de la fuerza laboral. Sin embargo, en una empresa familiar, existe un sistema adicional, que es la familia. Es esto lo que explica la Teoría de sistemas, la que señala que en una empresa familiar hay intersección entre la familia, dirección y propiedad. Estos tres sistemas se superponen cuando la empresa está iniciando, pues una empresa familiar al inicio se constituye por un padre, una madre e hijos. En este caso, los padres son propietarios, ya que son dueños de las acciones de la empresa y a la vez son trabajadores de la empresa y son miembros de la familia. Conforme esta se va desarrollando los subsistemas se van separando y se encontrarán siete áreas diferenciadas, que se muestran a continuación en la figura 1.

Es importante diferenciar cada uno de estos sistemas, ya que cada uno de estos sistemas están dirigidos por leyes y órganos de gobiernos distintos. En el caso de la familia, esta tiene como norma, el protocolo familiar, mientras que la propiedad y empresa, se rige bajo leyes y reglamentos como la Ley General de Sociedades.

Armonía familiar y la dirección en una empresa familiar Luego de desarrollar la definición de empresa familiar y entender cuáles son los subsistemas que lo conforman, a continuación, se analizará el tema de la armonía familiar para lo cual se tomará de referencia a Pramodita Sharma (2004) quien propone las dimensiones que tiene la empresa y la familia a través de un cuadro de doble entrada denominada "Performance of Family Firms", en español, comportamiento de las empresas familiares, la cual muestra cuatro cuadrantes. Esta autora señala que en las empresas en la mayoría de veces se privilegia solo una parte, o la empresa o la familia. La peor situación se da cuando ambas dimensiones se comportan de manera negativa y será cuestión de pocos años para que destruya tanto la familia como la empresa. A

La armonía familiar y la dirección en una empresa familiar

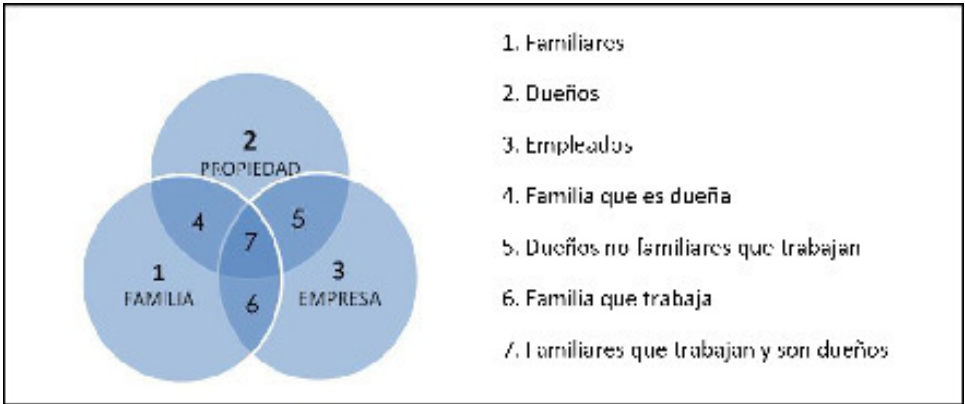


Fig.1 Gráfico de los sistemas dentro de la empresa familiar. Fuente: Poza (2005)

A continuación, se muestra la tabla que ésta autora propone.

		FAMILY DIMENSION	
		Positive	Negative
BUSINESS DIMENSION	Positive	I <i>Warm Hearts</i> <i>Deep Pockets</i> High Emotional and Financial Capital	II <i>Pained Hearts</i> <i>Deep Pockets</i> High Financial but Low Emotional Capital
	Negative	III <i>Warm Hearts</i> <i>Empty Pockets</i> High Emotional but Low Financial Capital	IV <i>Pained Hearts</i> <i>Empty Pockets</i> Low Financial and Emotional Capital

Fig.2 Performance of Family firms. Fuente: Sharma (2004)

Lo que se busca es estar en el cuadrante I, en donde hay armonía familiar y un alto capital financiero. Sin embargo, es difícil de lograr, ya que, en el proceso de crecimiento de la empresa familiar, las familias se van inclinando a uno de ellos. Esto debido a la existencia del liderazgo compartido.

### Liderazgo compartido

El liderazgo compartido es ejercido por el líder empresa y líder familia. El primero dentro de los órganos de gobierno de la empresa es el que preside el directorio, mientras que el segundo, es el que preside el Consejo familiar. Cada uno de estos líderes, conforme la empresa va creciendo tienen diferentes objetivos, mientras el líder empresa busca la profesionalización de la empresa, el líder familia busca la armonía familiar. A continuación, se muestra los órganos de gobierno de la empresa y familia. Según la encuestadora PWC (encuesta a empresas familiares, 2016), en el Perú solo el 11%

de las empresas familiares admiten que existen desbalances entre las estrategias familiares y las estrategias de la empresa. El principal paso para que se dé un adecuado liderazgo compartido es reconocer que cada líder busca objetivos distintos, y encontrar la manera de gobernar siendo consciente de esto.

### El cónyuge y la armonía familiar

En una empresa familiar, el rol del cónyuge es fundamental en el gobierno empresa familia. Según Poza (2005), se puede diferenciar seis tipos de liderazgo: esposa celosa, la directora general de confianza, la socia del negocio, la vicepresidenta, la consejera principal o protectora de los valores familiares, por último, la agente libre. La esposa celosa, es aquella que tiene que lidiar con la empresa por un poco de atención del director general. La directora general de confianza, es aquella que busca que los

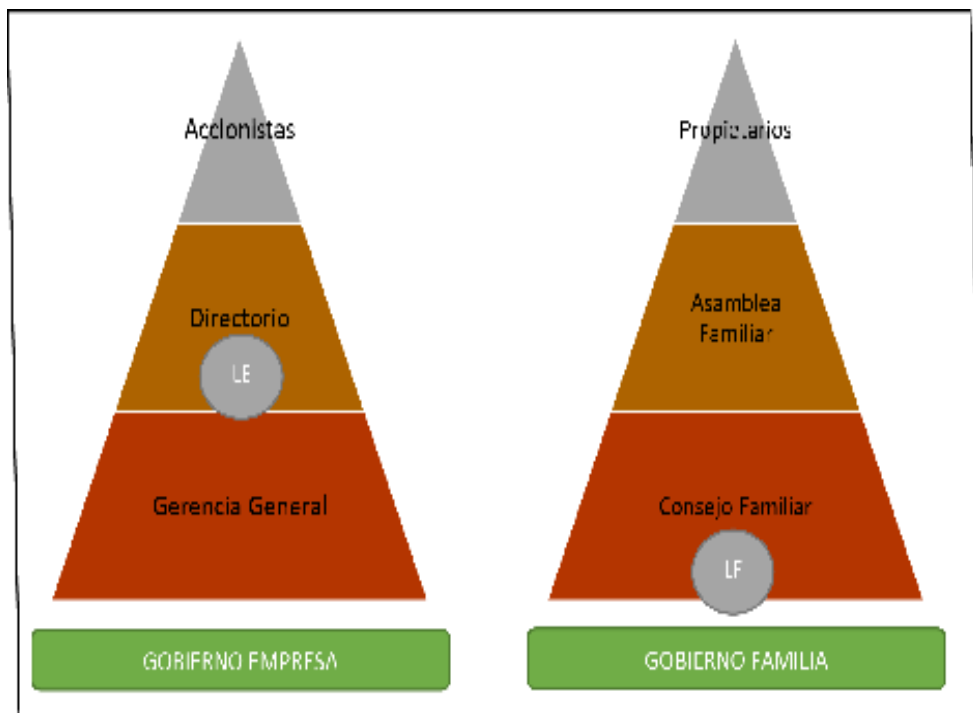


Fig.3 Órganos de gobierno de una empresa familiar. Fuente: Elaboración propia, adaptado de Poza (2005)

## La armonía familiar y la dirección en una empresa familiar

miembros de la familia se reúnan para fortalecer el lazo familiar. La socia del negocio, es aquella que normalmente tiene más del 50% de las acciones de la empresa, actúa como una nueva directora. La vicepresidenta, es aquella que se identifica como una colaboradora más de la empresa, ocupa puesto subalternos a la gerencia. La consejera principal o protectora de los valores familiares es la que busca prepararse para la sucesión, quiere llevar el legado de la familia a las siguientes generaciones. La agente libre, es aquella que busca desvincularse de la empresa, tiene otros intereses y se enfoca en estos. Estos seis tipos de liderazgo no son fijos, sino que van cambiando con el tiempo. De los seis tipos de liderazgo que puede ejercer el/la cónyuge dos de ellos buscan que exista armonía familiar y fortalecer el lazo familiar, que son la directora general de confianza y la consejera principal o la protectora de los valores familiares. Es muy importante el papel de las mujeres, ya que normalmente ellas son las que ejercen el papel de Líder familia, este rol es ejercido por la esposa o hija frecuentemente.

### Economía peruana

La economía peruana está conformada por conglomerados empresariales, que están lideradas por familias. Este es el caso de grupos empresariales como Benavides, Graña y Montero, Brescia, Ferreyros, Rodríguez- Pastor, Romero, Rodríguez, Añaños, Dyer, Acuña, Huancaruna y Flores. Estos han sido estudiados por Francisco Durand (2017), quien señala que son grupos de poder económico (GPE) y los denomina "Los Doce Apóstoles de la economía peruana", nombre que proviene del primer gobierno de Alán García quien llamo a los Doce Apóstoles a ponerse de acuerdo sobre el destino de la economía en el Perú. Estos GPE están en su mayoría en la primera y segunda generación, a excepción del Grupo Romero, quienes se encuentran en la cuarta generación. Los sucesores son de la misma familia, buscan que el que sea el siguiente sucesor lleve el apellido de la familia original. Además, el 100% de los sucesores son varones. En una empresa familiar el promedio de suce-

sión se da cada 20 años, esto se puede ver en los GPE, la familia Benavides, Ferreyros, Graña Montero, Rodríguez- Rodríguez, Huancaruna. Añaños, Acuña, Flores, Dyer. En el cuadro se muestra dicha característica.

### Conclusiones

1. La definición de empresa familiar en el Perú tiene características propias que están alineadas a las leyes peruanas.
2. La empresa familiar está compuesta por tres sistemas: dirección, propiedad y familia. Estos tres sistemas se entrecruzan entre ellas. Es importante diferenciar a estos sistemas que están bajo distintas normas que lo regulan y órganos de dirección distintos.
3. Las empresas familiares tienen dos dimensiones: empresa y familia. Estas dos dimensiones pueden ser positivas, negativas. Las empresas comúnmente se enfocan en una dimensión y descuidan la otra.
4. En una empresa familiar existe el gobierno empresa familia, que se divide en gobierno empresa y gobierno familia. Cada uno de estos está liderado por distintas personas, las cuales tienen objetivos distintos. El liderazgo compartido busca armonizar estos liderazgos para que la empresa familiar encuentre continuidad.
5. El rol de las mujeres en la empresa familiar es importante, ya que ellas son las que buscan que exista armonía familiar a través de los liderazgos que ejercen.
6. La armonía familiar es importante cuanto se habla de empresas familiares, ya que esta se constituye de tres sistemas, en donde una de ellas es la familiar. Además, tienen dos dimensiones, en donde una de ellas es la familiar. Asimismo, tiene gobierno empresa familia, la cual se divide en dos: gobierno empresa y gobierno familia. La familia, el factor que diferencia a la empresa familiar de las no familiares, tiene como objetivo la búsqueda de la armonía familiar, es por eso la importancia del tema tratado en este artículo.

Grupo	Empresa Fundadora	Año de Fundación	Generaciones	Primer Jefe	Jefe Actual (2015)
Romero	Celso Romero y Cia.	1838	7	Calisto Romero Hernández	Doristo Romero Paoleli
Brescia	Sociedad Fortunato Brescia y Eugenia Ratto	1898	3	Fortunato Brescia Tassaro	Comité de Dirección. Alex Fort Brescia y Hermanos Brescia Moreyra
Benavides	Ruizaventura	1953	2	Alberto Benavides de la Quinzana	Roque Benavides
Ferreiros	Ossa Ferreiros, 1922	1922	3	Enrique Ferreiros Ayala	Oscar Bedoys
Graña y Montero	GyM	1933	3	Carlos Graña Fialdo	José Graña Miró Quesada
Rodríguez-Pastor	Interbank	1994	2	Carlos Rodríguez-Pastor Mondara	Carlos Rodríguez-Pastor
Rodríguez Rodríguez	José Rodríguez Banda S.A.	1967	2	José Rodríguez Banda	Joaquín y Vito Rodríguez Rodríguez
Añños	Embotelladora de Cervezas Asambles	1908	1	José Añños Jeri (ISMI), Ángel Añños Jeri (AJE)	Jorge Añños Jeri (SM), Ángel Añños Jeri (AJE)
Acuña	Universidad Valejo	Cesar 1931	1	Cesar Acuña Perales	Cesar Acuña Heralta
Flores	Creaciones S.R.L.	Flores 1982	2	Acullino Flores Corista	Acullino Flores Corista
Dyer	Ferretería Ibejo Fenelera Dyer S.A.	Vsreia, 1960	2	Samuel Dyer Ampudia	Samuel Dyer Conar
Huancaruna	Allomayo	1988	1	Ricardo Huancaruna Perales	Tedy Huancaruna Perales

Fig. 4. Fundación de las empresas y sus jefes durante las últimas décadas. Fuente: Ocasio (2017).

## La armonía familiar y la dirección en una empresa familiar

7. Los GPE peruanos están entre la primera y segunda generación, la sucesión se da luego de largos periodos de tiempo y los sucesores son varones

de Sociedades. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 9 de diciembre de 1997.

**Poza, E.J. (2005).** Empresas familiares. México: International Thomson Editores.

**Sharma, P. (2004).** An Overview of The field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. Family Business Review, 17, 1.

**Zahra, S. and Sharma, P. (2004).** Family Business Research: A Strategic Reflection. Family Business Review, 16, 4.

### Recomendaciones

En el Perú alrededor del 90% de las empresas son familiares, razón por la cual se busca que existan mayores investigaciones acerca de este tema que ayudaría a las empresas familiares a tener una mejor gestión de sus empresas. Además, un estudio más exhaustivo de este tema ayudaría a las empresas a que pueden persistir en el futuro, ser más competitivas y a disminuir la tasa de mortalidad empresarial, que según el INEI (2018), en el segundo trimestre del 2018, 5 mil 258 empresas se dieron a la baja. A través de este artículo se propone que se establezca como curso obligatorio la gestión de empresas familiares en la malla curricular de las facultades de Administración en el país.

### Bibliografía

**Centro de Estudios EY (2014).** Consultado: 28 de noviembre, 2018.

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayorempresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayorempresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayorempresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayorempresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf)

**Durand, F. (2017).** Los Doce Apóstoles de Economía Peruana. Lima: Fondo Editorial PUCP.

**Gestión, 12 de agosto, 2018.** Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresasfamiliares-contribuyen-40-pbi-pese-corto-vida-nn-dc-241306>

**INEI (2018).** Informe técnico de la demografía empresarial. Fecha de consulta: 28 de octubre, 2018. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018\\_ago2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf)

**Instituto de la empresa familiar (2018).** Fecha de consulta 28 de octubre, 2018 <http://www.iefamiliar.com/cifras/1> Ley 26887. Ley General