

# 3 CLAVES DE ÉXITO DE LA FAMILIA EMPRESARIA



**ECOE**  
EDICIONES



UPC  
Universidad Peruana  
de Ciencias Aplicadas

**Enrique Mendoza**  
**Yohana Mendoza**

# Contenido

<b>Prólogo</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	15
<b>Capítulo 1. Marco teórico fundamental: la esencia de una familia empresaria</b> .....	19
1.1 Teoría de la Dinámica de la Familia Empresaria.....	22
1.2 Teoría de la Evolución Organizacional .....	34
1.3 Integración teórica.....	44
<b>Capítulo 2. Primera clave de éxito: alinear la visión de la familia empresaria</b> .....	53
2.1 Origen del negocio familiar.....	53
2.2 Alineación de intereses de los integrantes de la familia empresaria.....	62
2.3 Familia empresaria versus empresa familiar .....	76
<b>Capítulo 3. Segunda clave de éxito: consensuar y potenciar el liderazgo</b> .....	83
3.1 Liderazgo personal .....	84
3.2 Liderazgo organizacional.....	89
3.3 Liderazgo patrimonial.....	106
<b>Capítulo 4. Tercera clave de éxito: regular la cultura familiar empresarial</b> .....	113
4.1 Origen de la cultura familiar empresarial.....	115
4.2 Conductas de los integrantes de la familia empresaria que impiden alcanzar el éxito .....	119
4.3 La óptima administración de la cultura familiar empresarial .....	152
<b>Caso de aplicación</b> .....	163
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	179

# Prólogo

Me resulta especialmente grato prologar este libro por tres motivos. El primero es por su temática. La empresa familiar es la forma dominante en el mundo. Se estima que el 80 % de las empresas del mundo son familiares, según un reciente estudio de EY. En Latinoamérica hay informes que elevan hasta el 85 % el porcentaje de organizaciones de carácter familiar. Pero la empresa familiar no es necesariamente la pequeña empresa gestionada de modo artesano. Aproximadamente, el 15 % de las compañías que forman parte de reputados índices bursátiles, como el S&P 500 o el Stoxx 600, tienen carácter familiar. El 30 % de las primeras 100 empresas europeas son familiares y, según una publicación de McKinsey, esta tasa se eleva al 65 % en economías en vías de desarrollo. La empresa familiar no está abocada a ser una pequeña empresa mal gestionada. Muchas evidencias indican lo contrario. Es mandatorio, por parte de las familias, actuar con fuerte sentido de la responsabilidad para formarse y asesorarse en la materia. Por eso, destaco fundamentalmente la valentía de los autores en proponer un método de ayuda para una primera profesionalización de las empresas familiares peruanas.

La segunda razón por la que me animé a prologar esta obra es por sus autores. Enrique y Yohana nacieron en el ámbito de una familia empresaria, actúan como familia, y acumulan ya una larga experiencia asesorando empresas en Perú y otros países sudamericanos. He tenido la oportunidad de conocerlos, de dedicar largas horas a hablar con ellos y detenerlos como alumnos en las aulas del IE Business School. De todos estos contactos destaco su pasión por la empresa familiar. Profesionales con experiencia, formación, método y pasión son muy necesarios para dotar de mayor rigor y robustez al ecosistema de la empresa familiar en Perú. Amigos lectores, no olviden que un país con mejores empresas familiares es un país más próspero, con más oportunidades y, por tanto, más libre y mejor.

La tercera razón es el planteamiento del libro. La obra que ustedes van a leer incorpora en su trasfondo un método que han venido desarrollando los hermanos Mendoza en sus labores de consultoría de empresas familiares. Aportan, pues, un sustrato metodológico. Pero además, trufan el libro con numerosos casos y ejemplos que, sin duda, facilitan la lectura de la obra y permiten comprender mejor las virtualidades del método. En el fondo, la obra supone una novedosa contribución a las teorías que abogan por la continuidad transgeneracional de las empresas familiares. Sin duda, en torno a los conceptos de visión, liderazgo y cultura que plantean los autores hay un territorio de trabajo para conseguir el noble objetivo del éxito en la empresa familiar. No puedo dejar de resaltar la enorme contribución que la empresa familiar hace a la creación de empleo, innovación, riqueza y bienestar. Quiero aportar una visión más optimista que destaque la contribución de las familias empresarias en todo el mundo y, en particular, en Latinoamérica y Perú, donde están jugando un papel central en la creación de progreso, el cual se sustenta en la construcción de una clase media amplia que ofrece estabilidad económica y política. En este sentido, las familias empresarias son las grandes emprendedoras del mundo actual. Ahora que afortunadamente se impulsa el fenómeno emprendedor, la sociedad debiera tener una mirada cómplice hacia las familias empresarias de su territorio.

Comparto algunas otras evidencias. Un estudio elaborado por cierto grupo empresarial familiar español para la gestora de fondos de Banca March destaca que un inversor en bolsa que hubiera invertido de forma equiponderada en corporaciones europeas familiares en los últimos 16 años habría obtenido una tasa de rentabilidad acumulada del 250 %!!! en mi tesis doctoral demostré que las empresas familiares son más éticas que las no familiares, tomando como elemento de métrica la manipulación contable.

La clave para entender este buen desempeño de las empresas familiares está en su gestión por valores. Al final del día, las empresas familiares que consiguen su objetivo fundacional de trascender generaciones construyen un legado formado por un proyecto y unos valores compartidos. Me estoy refiriendo a cuestiones como la visión

de largo plazo, el orgullo de pertenencia —con lo que esto supone de extramotivación para las personas vinculadas a la compañía—, la preocupación por la reputación, el fuerte compromiso de accionistas y alta dirección con el proyecto, o la prudencia en la gestión financiera.

Llevo muchos años trabajando en el ámbito académico y como asesor de familias empresarias. Siempre las insto a identificar y cultivar sus valores. Valores que se traducen en comportamientos que acaban formando parte de la cultura de la empresa. Valores que los líderes hacen pasar de generación en generación. Que se deben grabar en piedra no sólo en las paredes de la fábrica sino también, en sentido figurado, en las mentes y corazones de quienes conforman el proyecto empresarial y familiar. La empresa familiar tiene alma y eso marca la diferencia. Acostumbro decir que no conozco nada tan potente como una empresa familiar que gestiona bien sus singularidades.

En el entorno actual de la «sociedad del cambio», tan impactada por fenómenos como la globalización y la digitalización, las empresas familiares deben abandonar su tendencia endogámica. Deben establecer antenas para entender qué está pasando en el mundo y cómo estos cambios pueden suponer amenazas u oportunidades para las empresas de familia. En suma, deben gestionar inteligentemente el binomio entre valores tradicionales e innovación adaptativa. No olvidemos que las tareas darwinistas sobre la supervivencia están vigentes plenamente en el mundo de los negocios de hoy. Por eso, la mejor suerte, o inteligencia, de una familia empresaria es contar en todo momento con un líder emprendedor por generación. Los líderes emprendedores crean valor real y hacen crecer los negocios familiares en cada generación.

En esta obra Yohanna y Enrique proponen a las empresas familiares un método para una primera profesionalización. Pero los retos de las familias empresarias son inagotables. Ellas deben abordar profundos procesos de transformación para adaptarse a un tiempo nuevo, la «sociedad del cambio». La concurrencia de fenómenos como la globalización y la digitalización ha hecho saltar por los aires viejos paradigmas. Las familias empresarias deben tomar conciencia de que su desafío es transfor-

marse para competir en este complejo, dinámico, global y sofisticado contexto. Deben apurarse para convertirse en lo que yo denomino «empresas familiares 3.0», aquellas que evolucionan para competir en un nuevo entorno.

Yohanna, Enrique, gracias por la contribución de esta nueva obra que ustedes están obsequiando a las familias empresarias de Perú y Sudamérica.

Manuel Bermejo, PhD  
Profesor en IE Business School  
Presidente en The Family Advisory Board

# Introducción

Desde nuestra infancia fuimos testigos de cómo empresas de nuestros abuelos y parientes cercanos, que fueron grandes emprendedores y negociantes, se iban derrumbando con el paso del tiempo. Estamos seguros de que muchas de ellas actualmente hubieran podido ser grandes conglomerados económicos, dado que se encontraban en sectores atractivos y poco desarrollados por esos años en el Perú. Con el tiempo y luego de haber trabajado con empresas familiares tanto en Perú, Chile y Bolivia, hemos entendido que las empresas de nuestros familiares, así como muchas otras en el Perú, fracasan por varias razones, pero principalmente por no lograr alinear y transmitir una visión a largo plazo como familia empresaria, consensuar y potenciar un liderazgo que conduzca y soporte el crecimiento sostenido del negocio y regular la cultura familiar para evitar, dentro de la empresa, conductas o prácticas que perjudiquen el normal desarrollo de la misma.

Esta experiencia de vida cercana a historias de familias empresarias, acompañada posteriormente por los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo de nuestra vida profesional, nos llevó a interesarnos cada vez más en sus problemáticas, identificar su origen y buscar soluciones efectivas a las mismas.

Nuestra experiencia en la asesoría de empresas familiares, así como los años de investigación y participación en consultorías, también nos condujeron a crear el marco teórico que sustenta nuestro libro. Cabe señalar que, años después, esta propuesta innovadora nos llevó a trabajar con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el objetivo de crear y desarrollar en la Cámara de Comercio de Lima el Programa de Empresas Familiares. El marco teórico es usado hasta ahora a través de su Centro de Empresas Familiares.

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar que este modelo teórico ha sido aplicado con éxito, fuera y dentro del mencionado programa, a más de 100 empresas familiares, lo cual nos ha permitido validar nuestra propuesta y seguir desarrollando a la fecha nuevas propuestas innovadoras para los negocios familiares. Estas propuestas buscan relacionar los negocios familiares con la implementación de un sistema integral de gobierno y gestión que les permita diseñar una estrategia enfocada en su propuesta de valor, así como en la implementación de mecanismos efectivos para su ejecución.

Después de todos estos años de experiencia, habiendo interactuado y capacitado a más de 500 integrantes de familias empresarias, consideramos importante difundir estos conocimientos con el objetivo principal de ayudar a los líderes e integrantes de estos grupos humanos a enfrentar, de la mejor manera, los retos y desafíos que significa conducir y ser parte de una empresa familiar.

Para lograr este objetivo, nuestra obra presenta un modelo teórico que permite comprender las problemáticas de una familia empresaria para encontrar soluciones efectivas a las mismas. Esta propuesta se sustenta en los conceptos de visión, liderazgo y cultura familiar, los cuales representan los elementos esenciales que definen a una empresa familiar a partir de los comportamientos y prácticas del grupo humano que conduce el negocio. Asimismo, y de forma complementaria, se propone comprender que una empresa familiar tiene la necesidad de desarrollar una estructura organizacional que le permita administrar su complejidad familiar y empresarial.

Cabe mencionar que los temas que desarrollamos están enfocados en la ciencia social y de la administración, ya que nos centramos en el análisis de organizaciones que tienen como rasgo distintivo el tener a una familia como propietaria de una empresa y en las cuales sus integrantes no solamente son accionistas de las mismas, sino que participan en cargos de la empresa, ejerciendo funciones de dirección y control a nivel estratégico, así como de planeación, ejecución y supervisión a nivel funcional y operativo. Por tal motivo, en la obra se enfatizan en las prácticas y desempeño del



grupo humano en la conducción de sus negocios, así como en los aspectos relacionales de sus miembros, y cómo estos afectan el normal desarrollo de la empresa.

Como se mencionó, si bien este libro va dirigido principalmente a los líderes e integrantes de las familias empresarias, también resulta importante para aquellos que colaboran o pretenden colaborar en el gobierno y la gestión de este tipo de empresas: directores, ejecutivos, consultores o académicos relacionados con este tema. Cabe resaltar, que esta obra resulta importante para este público objetivo por cuanto se plantea un conjunto de estructuras y herramientas a partir de las cuales es posible entender de forma sistémica la dinámica y los desafíos de la empresa familiar.

Por lo expuesto y con la finalidad de alcanzar el objetivo principal, hemos estructurado el libro en cuatro capítulos. El primero está enfocado en el marco teórico fundamental de nuestra propuesta. El mismo está constituido por dos teorías; la primera y la principal, se orienta desde una perspectiva humana y va dirigida a comprender al grupo humano que dirige el negocio, la familia, a la cual denominamos la Dinámica de la Familia Empresaria; la segunda parte y complementaria, está orientada desde una perspectiva organizacional y apunta a explicar, a la luz de la teoría del sistema, que una empresa familiar debe administrar su realidad sobre la base de una estructura organizacional de acuerdo con su nivel de complejidad, dentro de la cual no solamente existe una realidad empresarial sino también familiar. A esta última, la denominamos la Teoría de la Evolución Organizacional.

En el segundo capítulo desarrollamos la primera clave de éxito: alinear la visión de la familia empresaria. En esta parte del libro se destaca la importancia que juegan los intereses en el origen de un negocio y en el desarrollo posterior del mismo. Adicionalmente, se analizará la relevancia de identificar los intereses que motivan las vidas de cada familiar a partir de la segunda generación, enfocándonos en el trabajo que se tiene que hacer para lograr que dichos intereses converjan en una misma proyección a futuro de la familia empresaria y sus negocios. Este capítulo termina mencionando la diferencia entre visión de familia empresaria y empresa familiar;

# 3 CLAVES DE ÉXITO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Las empresas familiares juegan un rol importante en la economía de los países, pero, para crecer y consolidarse, enfrentan desafíos particulares que son propios de su organización, en la cual los miembros, además de socios son también parientes.

Los autores crearon un innovador modelo que brinda a los emprendedores las mejores prácticas para que sus empresas familiares sean sólidas y sostenibles en el tiempo. Su propuesta consiste en un proceso de profesionalización que tiene como objetivos primordiales mantener y fortalecer la unidad y compromiso del grupo familiar, así como alcanzar la competitividad de sus negocios.

Líderes, empresarios, ejecutivos de empresas familiares y todos los emprendedores en general tienen en este texto una guía para lograr sus objetivos y formar la empresa que siempre han deseado.

**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** *Management*

## Incluye

- ▶ Casos de aplicación de empresas familiares.
- ▶ Cuestionario de aplicación para el lector.
- ▶ Propuesta de un método para una primera profesionalización.

ECOE  
EDICIONES



UPC  
Universidad Peruana  
de Ciencias Aplicadas

[www.ecoeediciones.com](http://www.ecoeediciones.com)



e-ISBN 978-958-771-486-9