

Universidad de Valparaíso  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Ingeniería Comercial



**“CAMBIO GENERACIONAL, EN EL DESARROLLO  
DE UNA EMPRESA FAMILIAR”**

MEMORIA PARA OPTAR  
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

**Profesor Guía: Oscar Luis Fariña Hinojosa**

**Alumno: Jesús Andrés Goiri Rayo**

**VIÑA DEL MAR, 2011**

## Resumen

“El desarrollo de este trabajo está enfocado en explicar la importancia de las empresas familiares y su proceso de cambio generacional.

Para esto se explicaran los aspectos más importantes que diferencian a una empresa familiar de una no familiar.

Se Tomara el “Modelo de Tres Círculos” para el caso de Importadora Caprile S.A. empresa que se encuentra en su proceso de cambio generacional.

El Modelo consistirá en establecer las bases de forma “Profesionalizada” y no de forma “Emocional” para su proceso de transición.

Por último la idea de esta tesis es lograr de forma “Armoniosa” el cambio generacional en Caprile S.A. “

## **Abstract**

*"The development of this work is focused on explaining the importance of family businesses and the process of generational change.*

*To explain this aspect that differentiates a company from a non-family household.*

*Would take the "Three Circles model" for the case of importers Caprile S.A. company is in the process of generational change.*

*The model will be to establish the foundations of a "professionalized" and not in an "emotional" for the transition process.*

*Finally the idea of this thesis is to achieve in a "harmonious" generational change in Caprile S.A."*

## INDICE

Introducción.....	6
Descripción de la Metodología de la Investigación.....	9
<b>CAPITULO I: MARCO TEORICO.....</b>	<b>10</b>
1. Marco Teórico.....	11
1.1Diferencias en las Dinámicas de los Sistemas Familia – Empresa.....	11
1.2 Cuadro Diferencias básicas.....	12
1.3 Modelo Tres Círculos: Diferentes Roles de los Individuos según su ubicación temporal dentro del sistema.....	13
1.4 Empresas Familiares.....	14
1.5 Empresas Familiares en Chile.....	15
1.6 Ventajas y Desventajas de una Empresa Familiar.....	17
1.6.1 Las Cualidades Positivas o Ventajas.....	17
1.6.2 Los Factores Desfavorables o Desventajas.....	20
1.7 El Ciclo de Vida de una Empresa Familiar.....	23
<b>CAPITULO II: PRESENTACION DE LA EMPRESA.....</b>	<b>27</b>
2. Descripción de la Empresa Familiar a Estudiar.....	28
2.1 Visión de la Empresa.....	33
2.2 Misión de la Empresa.....	33
2.3 Modelo de Negocio.....	34
2.4 Organigrama General y Desarrollo de la Empresa.....	35

2.5 Descripción de Cargos.....	37
2.6 Descripción de los Departamentos y sus Áreas de responsabilidad.....	38
2.7 Interacción de las distintas Áreas de la Empresa con el Gerente General y Fundador.....	48
2.8 Análisis FODA.....	52
2.8.1 Matriz FODA.....	55
<b>CAPITULO III: DESARROLLO DEL MODELO PARA EL CAMBIO GENERACIONAL.....</b>	<b>56</b>
3 Introducción al Modelo.....	57
3.1 Estructura de Dirección para el Cambio Generacional, Basado en el Modelo de Tres Círculos.....	58
3.1.1 Familia: Consejo Familiar.....	59
3.1.2 Propiedad: Junta de Accionistas.....	61
3.1.3 Empresa: Junta Directiva .....	62
3.1.4 El Sistema en su Conjunto.....	66
Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	71
Anexos.....	73
Anexo 1: Mapa de los principales países desde donde Importa Caprile S.A.....	74
Anexo 2: Mapa de vendedores por regiones de Chile.....	75
Anexo 3: Modelo que conformara las personas que serán parte de las tres Juntas de Importadora Caprile S.A.....	76

## Introducción

Nadie puede desconocer la importancia que tienen hoy en día las empresas familiares en la economía mundial. Chile no es la excepción y es por eso que el objetivo de este trabajo es presentar el funcionamiento interno de una compañía de estas características, analizar sus fortalezas y debilidades y, finalmente, proponer una estrategia que le permita prepararse para enfrentar el cambio generacional necesario para mantenerse en el largo plazo.

Para lograr lo anterior, deberemos crear un modelo de gestión que integre y respete la interacción entre las tres estructuras que existen al interior de toda empresa familiar, estas son: la familia, la empresa y la propiedad. Es fundamental entonces, lograr un adecuado equilibrio entre éstas para que la empresa funcione y responda a cada requerimiento como un solo ente integrado, permitiéndole así avanzar con éxito hacia la segunda y tercera generación. Se estima necesario una reestructuración de los procesos y la creación de parámetros adecuados de control para conseguir satisfacer los requerimientos de cada uno de estos polos, que pueden ser vistos inicialmente como opuestos pero que finalmente, para lograr la debida proyección y continuidad de la empresa, deberán funcionar como un todo armónico, reconociendo las diferencias de cada uno pero conscientes de la interdependencia entre ellos.

En Chile como en el mundo las empresas familiares tienen el gran problema que no más del 30% pasan a una segunda generación y solo un 15% a una tercera. Esto sucede, generalmente, porque su fundador no logra dar la continuidad que desea a la empresa, ya sea porque no puede superar con éxito los desafíos de una correcta planificación para la sucesión o porque no establece correctamente la incorporación de familiares o no familiares competentes para el cambio. También este proceso se puede dificultar porque no se logran establecer alianzas adecuadas con otras empresas sin que la familia pierda el control. Estas son algunas de las razones por las cuales es tan difícil lograr que las empresas familiares se proyecten en el tiempo.

Para resumir y esquematizar el objetivo de este trabajo, es importante destacar los tres elementos principales ya mencionados: la familia, la empresa y la propiedad. Cada uno en forma independiente es autónomo pero es fundamental que al interrelacionarse logren un modelo de gestión óptimo que no solo los satisfaga en forma independiente sino que también lo logre en forma conjunta, lo que se traducirá en el crecimiento y proyección de la empresa en el futuro.

Por lo tanto, para que una empresa familiar logre sobrevivir a través del tiempo a una segunda y ojala una tercera generación, será necesario que se cumplan varios factores, a saber: que la familia resguarde los valores del fundador y tenga plena conciencia del cuidado que debe hacer de su patrimonio. Que la empresa cuente con la correcta y eficiente estructura de soporte y, finalmente, que la propiedad este debidamente ordenada. Con todos estos frentes bajo control, una empresa familiar puede proyectarse para sobrevivir con éxito a la sucesión.

Para este modelo de gestión se identificarán los siguientes términos:

*Comunicación:* con respecto a este punto, es fundamental tener claridad de las cuatro funciones principales de la comunicación (control, motivación, expresión emocional e información)<sup>1</sup>, para así lograr gestionar más eficientemente el cambio.

*Dirección estratégica:* este punto es la columna vertebral del modelo, ya que es fundamental definir primero los objetivos estratégicos, para luego desarrollar una planificación e implementación coherente de estos.

En el caso de las empresas familiares, es vital tener presente la constante interacción entre los dos conceptos anteriores, ya que las relaciones organizacionales se cruzan minuto a minuto con las familiares.

Por otro lado es importante destacar como se dijo anteriormente que en Chile, las empresas familiares representan el 93 % de las unidades económicas productivas, aportan el 60 % del PIB y dan empleo a similar porcentaje de la mano de obra nacional, o sea, son fundamentales para nuestra economía. El problema es que solo un 30% pasa a una segunda generación y un 15% a una tercera generación<sup>2</sup>. Esto nos hace ver que el traspaso generacional no logra ser lo suficientemente eficiente para conseguir una trascendencia a más largo plazo.

Con respecto a la viabilidad del tema, hoy en día, hay suficiente información y estudios para poder desarrollar esta tesis, además, se cuenta con la experiencia personal de trabajo en una empresa familiar desde hace 10 años.

---

<sup>1</sup> Comportamiento Organizacional (Stephen P. Robbins)

<sup>2</sup> [www.panelconsultores.cl/html/navegar\\_contenido.php?c...s...](http://www.panelconsultores.cl/html/navegar_contenido.php?c...s...) -

## **Descripción de la Metodología de la Investigación**

La investigación será realizada de la siguiente manera:

- Búsqueda de bibliografías de empresas familiares, revisión de tesis relacionadas con el tema, textos de administración con respecto al comportamiento organizacional en empresas de este tipo, etc.
- Se recopilará información específica de la empresa familiar a analizar, a través de distintas fuentes, como son: entrevistas a su fundador, operarios, clientes y proveedores, etc.
- Una vez reunidos y analizados los datos de la investigación anterior, se sacaran conclusiones preliminares que permitan ir definiendo un plan de acción.
- Finalmente, se definirá la mejor estructura de presentación, que permita mostrar las principales conclusiones y los aportes concretos que se desean hacer para lograr los objetivos propuestos en la investigación.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEORICO**

## **1. Marco Teórico**

En el proceso de sucesión de la dirección en una empresa familiar es fundamental identificar las diversas variables que existen al momento de efectuar el cambio generacional y también los diferentes actores que participan en él. De esta manera, podremos definir y proponer el mejor modelo para este cambio, en su primera sucesión, para que se lleve a cabo de manera pacífica, equilibrada y con las mayores posibilidades de éxito.

### **1.1 Diferencias en las dinámicas de los sistemas Familia – Empresa**

En este punto, se muestran algunas de las diferencias más importantes que existen entre un sistema familiar y uno empresarial tradicional, dado que las empresas familiares, se crean sobre bases de necesidad, confianza, y amor entre sus miembros<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Innovación Empresarial (Rodrigo Varela)

## 1.2 Cuadro Diferencias Básicas

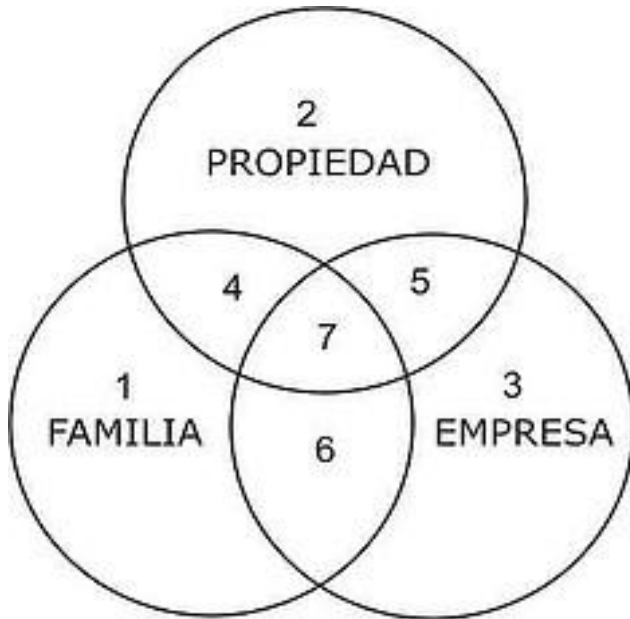
Áreas de conflicto	Familia	Empresa
Relaciones	Priman las relaciones profundamente personales, emocionales	Priman las relaciones profesionales, semipersonales o impersonales.
Objetivo - Metas	Desarrollo y soporte a los miembros de la Familia	Ganancias, rentas, crecimiento, eficiencia.
Membrecía	Vitalicia automática	Ganada por lo que hace y no permanente.
Motivación	De apoyo y cooperación	De competencia
Reglas	No hay reglas formales, hay expectativas informales, la forma en que siempre se han hecho las cosas.	Reglas formales, escritas, con reconocimientos y sanciones definidas.
Pertenencia basada en	Seguridad	Riesgo
Dirección	Sistema cerrado	Sistema abierto
Manejo de conflicto	Busca evitar confrontación	Racionalizar los enfrentamientos
Evaluación	Amor y apoyo incondicional, cuenta el esfuerzo y no siempre los resultados.	Apoyo condicionado a resultados – desempeño posibles promociones / despidos.
Visión	Resiste el cambio	Busca el cambio
Prioridad	Social	Económica

<sup>4</sup> Cuadro N°1

<sup>4</sup> Cuadro N°1 elaboración propia, con bases del libro “Innovación Empresarial” de Rodrigo Varela.

### 1.3 Modelo tres círculos: Diferentes roles de los Individuos según su ubicación temporal dentro del sistema

Dentro de una empresa familiar, se destacan 3 ejes o estructuras fundamentales que interactúan entre sí, que son: la familia, la propiedad y la empresa.



El primer círculo, son los lazos familiares. (1)

El segundo círculo, hace referencia a los accionistas de la empresa. (2)

El tercer círculo, se refiere a las funciones realizadas dentro de la empresa. (3)

Estos tres círculos, deben interactuar equilibradamente dentro de la empresa familiar para lograr el éxito. Se deben conciliar las necesidades y los objetivos de cada parte y reconocer cómo éstas impactan en el desarrollo de la organización:

- Propiedad/Familia (4)
- Propiedad/Empresa (5)
- Familia/Empresa (6)
- Propiedad/Familia/Empresa (7)

Estos tres círculos, se desarrollan bajo una serie de variables que permiten medir y clasificar, la intensidad de las relaciones de estos mismos, en especial, entre la familia y la empresa<sup>5</sup>.

#### **1.4 Empresas familiares**

Algunas estadísticas relevantes:<sup>6</sup>

A nivel Mundial, una de cada diez empresas familiares logra mantenerse por más de diez años en el mercado.

Es importante destacar que más del 80% de las empresas en el mundo son familiares.

---

<sup>5</sup> Innovación Empresarial (Rodrigo Varela)

<sup>6</sup> Estudios del Family Firm Institute (FFI), Boston, MA.

El promedio de vida de una empresa familiar a nivel mundial es de 24 años aproximadamente.

Solo un 30% de las empresas familiares logra alcanzar una segunda generación y únicamente el 4,5% logra sobrevivir pasando a una tercera. Menos del 1% logra llegar a una cuarta generación.

Específicamente en Latinoamérica más del 95% de las empresas son de propiedad familiar. De las que duran hasta la sucesión, solo el 30% logran llegar a la segunda generación, y menos del 3% sobreviven hasta la tercera generación.

### **1.5 Empresas Familiares en Chile**

Hoy en día, las empresas familiares en Chile, abarcan el 93% de las empresas en el país y son las principales generadoras de nuestra economía.

Cabe señalar, que aunque solo un 30% de estas empresas pasa a una segunda generación, se siguen formando, cada día, más y más empresas familiares, que aunque no saben si prosperaran, se esfuerzan por lograr un espacio en el mercado nacional y sueñan con poder expandirse a otros mercados internacionales en el futuro.

Dentro del mercado de las empresas familiares, encontramos grandes compañías, que han logrado pasar de una segunda hasta una tercera generación, alcanzando así, una presencia de más de 100 años en el mercado nacional. Incluso, se han internacionalizado a otros países, con grandes beneficios económicos, como son,

los casos de estas cuatro empresas nacionales, que se mencionarán a continuación<sup>7</sup>:

El primer caso es el de Falabella, empresa que nació en el año 1889, de manos de Salvatore Falabella, a quien se le unió en el año 1937, Juan Cuneo. Ambos lograron hacer crecer esta empresa, apoyados por sus respectivas familias. Hoy en día el éxito logrado no se ha quedado solo en Chile sino que también hicieron posible su expansión a otros países de Sudamérica como Argentina, Perú y Colombia.

Otra empresa importante, es el caso de Demaria S.A. Esta fue creada en el año 1896 por inmigrantes Italianos, quienes en ese momento decidieron instalarse en Valparaíso, ciudad en la que hasta el día de hoy siguen operando. Ellos crearon y desarrollaron la conocida marca Deyco.

También se destaca entre las empresas familiares de nuestro mercado: Carozzi S.A., la que fue fundada el año 1898 por Don Augusto Carozzi, de descendencia Italiana. Años más tarde se integraría a la firma, don Gonzalo Bofill, quien por más de 30 años la haría crecer tanto en Chile como en el exterior.

Un último ejemplo es la compañía Ansaldo S.A., empresa comercial establecida en Valparaíso, cuyos inicios se remontan al año 1902, de la mano del emigrante Italiano Juan Ansaldo. Hoy, Marisa Ansaldo, cuarta generación, y sus directivos

---

<sup>7</sup> Fuentes obtenidas por las mismas empresas citadas.

se han especializado en la importación, distribución y venta de juguetes, artículos para el hogar y bolsos; llegando a manejar actualmente más de 3.000 productos.

Estas cuatro empresas, como otras que hay en el país y , que también llevan más de 100 años en el mercado, comparten la misma visión del negocio, que es “ *Que lo único constante, es el cambio*” . Esto quiere decir, que para que las empresas perduren en el tiempo, tienen que estar dispuestas a innovar, tanto en su estructura como en su visión y para eso, siempre será fundamental el apoyo de la familia, la que seguramente no estará libre de riesgos, pero que al superar unida los problemas y conflictos, será capaz de lograr la fortaleza necesaria para crecer y perdurar en el tiempo.

## **1.6 Ventajas y Desventajas de una Empresa Familiar**

Existen diversas ventajas y desventajas en las empresas familiares, respecto de las que no lo son<sup>8</sup>:

### **1.6.1 Las Cualidades Positivas o Ventajas:**

- **Más Compromiso:**

Siempre que alguien de vida a una empresa la sentirá como parte de su ser. Por eso es que las relaciones de afecto son tan claves en una empresa familiar. Existe un apoyo tácito, espontáneo, no formal para hacer las cosas. Es claro que la dedicación y compromiso nace de este sentimiento

---

<sup>8</sup> [www.potenciales-humanos.com](http://www.potenciales-humanos.com)

de pertenencia, el cual al ser traspasado a la familia, crea mayores lazos de lealtad, esfuerzo y dedicación, convirtiéndose en un factor fundamental del éxito de la compañía.

- **Mayor Conocimiento:**

La mayoría de las empresas familiares desarrolla a través de los años una manera propia de hacer las cosas, que muchas veces se convierte en su gran ventaja diferenciadora frente a la competencia. Ese know how, que puede ser en procesos, productos o en estrategias, se transmite de generación en generación, y hace que esa familia se sienta única y especial.

- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:**

Los dueños de empresas familiares invierten más tiempo, mas trabajo y definitivamente más dinero en un proyecto de carácter personal que en uno de un tercero. Es por esto, que la flexibilidad se vuelve una ventaja al momento de tomar decisiones que pudieran afectar la continuidad de la empresa. Retiros de dinero, vacaciones, beneficios especiales quedan postergados frente a la decisión de seguir creciendo y proyectando la empresa hacia el futuro. Si comparamos las empresas no familiares con las familiares vemos que en estas últimas el sueldo muchas veces no es un elemento fijo sino variable y condicionado fuertemente a los resultados familiares esperados. Este estilo de toma de decisiones también le permitirá

a la empresa familiar reaccionar más rápidamente a las fluctuaciones del mercado.

- **Cultura más estable:**

El tiempo y el esfuerzo que el fundador de una empresa familiar le ha dedicado al proyecto, le permite tener una vasta experiencia en lo que hace y esto también se proyecta al personal, que suele formarse junto a él y acompañarlo por muchos años. Existe un compromiso más allá de la familia, el personal se siente como si fuera parte de ella y esto hace que exista una mayor estabilidad laboral y cultural, al minimizarse los cambios internos. Por lo general, en las empresas familiares todos saben cómo se deben hacer las cosas.

- **Una mayor rapidez en la toma de decisiones:**

En las empresas familiares el proceso de toma de decisiones suele estar en manos de una o dos personas. En general, la estructura formal de la empresa es simple y concentrada por lo que todos saben a quién acudir cuando se necesita tomar decisiones relevantes para la compañía. En todo caso, este comportamiento dependerá claramente del tamaño de la empresa familiar, si es una sociedad abierta o cerrada, etc.

- **Confiabilidad y orgullo:**

Por lo general, las empresas familiares al tener una cultura estable, proveniente de una estructura sólida y confiable, proyectan al mercado esa estabilidad y confiabilidad en su estrategia comercial, lo que les permite dar un mejor servicio a sus clientes, más personalizado y familiar. Por otra parte, también se reconoce el orgullo de pertenecer a una compañía creada por la familia y con amplia trayectoria. Tanto el compromiso familiar como el de los empleados ,que se sienten involucrados directamente con el negocio familiar, es valorado por el mercado , contribuyendo así a generar lazos comerciales más afectivos que se traducirán en relaciones de negocios a largo plazo.

### **1.6.2 Los Factores Desfavorables o Desventajas:**

- **Muy Rígidas:**

Una de las mayores desventajas que presentan las empresas familiares es su poca flexibilidad para enfrentar los cambios del día a día .Al estar dirigidas mucho tiempo por su fundador, él es quien toma la mayoría de las decisiones y su criterio es el que se impone. En estas empresas la tradición marca límites y minimiza el campo de acción para la toma de decisiones más innovadoras y claramente dispares al criterio del fundador.

En muchos casos, la toma de decisiones es cuestionada porque se confunde la visión empresarial objetiva con la familiar afectiva.

- **La Sucesión:**

Cuando se da el paso desde la primera a la segunda generación dentro de las empresas familiares, el cambio en el estilo de liderazgo, implica un proceso que suele provocar muchas dificultades.

El cambio de conducción dentro de una organización, trae consigo una serie de problemas emocionales, los que deben ser solucionados lo más rápido posible. Los dilemas serán principalmente de orden psicológico y emocional relacionados con la familia. Puede ser que el fundador se sienta inseguro con respecto a la sucesión, al no tener claro quién puede tener la capacidad para abordar el nuevo desafío. Esto es más complicado si la sucesión implica elegir entre parientes directos o respecto de los que no lo son, un hijo u otro, o un hijo o un sobrino. Todo el proceso está lleno de estrés y conflictos emocionales. Este cambio no se refiere solamente a un traspaso entre una generación y otra, sino que se trata de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que revisar la organización de acuerdo a diferentes parámetros y evaluar nuevas ideas que surjan para enfrentar con éxito los desafíos del mercado y de los tiempos actuales.

- **Los Conflictos Emocionales:**

Dado que la familia y la empresa son dos sistemas diferentes, la intersección de estos, genera conflictos emocionales que se inician por la

familia, y que se proyectan sobre la empresa, provocando un aumento de los problemas laborales que se devolverán al final sobre la familia. Por ejemplo: poco respeto entre los cargos gerenciales, cuando estos son de familiares muy directos.

- **Liderazgo y legitimidad:**

Una clara desventaja de las empresas familiares es la ausencia de liderazgo cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo de la empresa. Esto suele suceder cuando se llega a la segunda o tercera generación. Un ejemplo claro sería cuando el mando de la segunda generación está integrada por hermanos que poseen partes iguales del capital heredado, pero ninguno ha sido facultado para asumir el control de la empresa. Esto es un error frecuente entre las empresas familiares al no realizar una adecuada distribución del poder. Cada generación tiene la responsabilidad de resolver sus propios conflictos para poder facultar y legitimizar a la generación siguiente. Para esto se debe clarificar perfectamente quien posee el poder e ir pensando quién asumirá la autoridad en el futuro. Si eso no se hace a tiempo, y con la incorporación de un mayor número de herederos, podría llegar a colapsar la organización y al final la empresa.

## 1.7 El Ciclo de Vida de una Empresa Familiar

En todas las empresas familiares la consecución de etapas es la misma. Sin embargo, la duración en cada una dependerá de las características específicas de cada una de las empresas. A continuación se definirán sus cuatro etapas<sup>9</sup>:

- **Formación o inicio:**

La etapa de inicio, es una etapa caracterizada por tener una estructura simple e informal. Los sistemas de dirección que predominan, son la centralización y la supervisión directa. Las estrategias más frecuentes, son la estrategia de segmentación; los puntos clave para trabajar son: los de innovación y finanzas, para la obtención de recursos.

Esta etapa, constituye el inicio de una empresa familiar. Es el período, en el cual el dueño, gestor y fundador, define qué quiere hacer, y proyecta su empresa, desde su labor, principalmente, productiva.

- **Crecimiento:**

En la etapa de crecimiento, la estructura que predomina, es de tipo simple. Pero ya es un poco más formal que en la etapa anterior. Puede darse el caso de algunas empresas, que cuenten con una organización más funcional. Los sistemas de dirección, son menos centralizados, aparece la especialización y la planificación. La estrategia predominante es la de

---

<sup>9</sup> Revista Madrid, Nº. 20, 2003 (Ejemplar dedicado a: Estrategias, conocimiento e innovación II)

crecimiento, mediante la ampliación de mercados. Sus puntos clave son: la producción y el establecimiento de reglas para su desarrollo.

Esta etapa, dentro de una empresa familiar, es cuando el fundador de la empresa, logra hacer crecer su idea. Esto se consigue, gracias al conocimiento acabado que tiene sobre ésta. Además, la empresa crece, porque su gestor, se especializa en sus habilidades, las cuales las enfoca en hacer “bien” las cosas.

- **Madurez.**

En la etapa de madurez, el tipo de estructura que predomina es formal y burocrática. Los sistemas de dirección, son descentralizados, formales y rígidos. La estrategia más común es la diversificación y consolidación. Los problemas clave son: la racionalización de costos, marketing y las ineficiencias de tamaño.

Dentro de las empresas familiares, este periodo, es cuando su fundador empieza a ver los frutos de su esfuerzo, es cuando logra estabilizar su negocio, y empieza a disfrutarlo. La forma de disfrutar las utilidades del negocio, dependerá de la forma de ser de su fundador, ya que por ejemplo, algunos disfrutarán más a sus familias, otros ahorrarán para el futuro, algunos invertirán sus utilidades, etc.

- **Reestructuración o declive.**

En la etapa de reestructuración, el tipo de estructura predominante es funcional o divisional. En su sistema de dirección predomina el control. La estrategia más común, es la estrategia de crecimiento o diversificación.

Para la empresa familiar, esta etapa es la más difícil de enfrentar, ya que su fundador, debe empezar a desprenderse de su empresa, la que le costó años construir, y debe comenzar a analizar y estudiar, quién o quienes lo reemplazaran en el futuro. Es un período muy difícil, ya que se mezclan aspectos emocionales, con racionales, lo que complica mucho más la transición de la dirección. Su gestor, debe por sobre todo, tener la “voluntad” de enfrentar, de la mejor forma posible, esta etapa, para así poder entrenar y capacitar, a su sucesor, el que puede ser una persona de la familia, o un tercero más capacitado. De esta manera, podrán tomar nuevamente el sendero de crecimiento de la empresa.

En la etapa de declive, el tipo de estructura es formal y burocrática. Su sistema de dirección es moderadamente centralizado, y predominan los conflictos. La estrategia seguida, es una estrategia de liquidación o venta. Sus problemas claves son la falta de innovación, la obtención de recursos y la reducción de gastos generales. El crecimiento en ventas es nulo.

Para la empresa familiar, este periodo, es el más triste en lo que respecta al ámbito emocional y económico, ya que se debe liquidar la gran obra del fundador. Esta decisión se debe tomar, ya sea porque el gestor no tiene

quien lo reemplace, o porque no confía en nada ni nadie para su sustitución. También puede deberse a que al no “innovar”, la empresa se va quedando atrás, respecto a sus competidores más cercanos, y a las exigencias del mercado, lo que la perjudica económicamente y pone en duda su sobre vivencia.

Otra causa de declive, de este tipo de empresas, es cuando crece demasiado la familia (yernos, primos, tíos, etc.) y todos viven a costa de la empresa, lo que la consume, al no poder mantener económicamente a todos ellos.

- **Salto o quiebra**

Dentro del ciclo de vida de la empresa familiar, hay una etapa definitoria, que es la reestructuración o declinación de la empresa. En esta etapa, se produce el salto o el fin de la empresa. Es aquí, donde se analizará el caso de Importadora CAPRILE S.A. Se propondrá un modelo que permita hacer el cambio de dirección que la empresa necesita y que la haga volver a la senda de crecimiento.

## **CAPITULO II**

# **PRESENTACION DE LA EMPRESA**

## PRESENTACION DE LA EMPRESA

### **2. Descripción de la Empresa Familiar a Estudiar**

Para efectos de este estudio, se ha escogido una empresa familiar, ubicada en la ciudad de Valparaíso, llamada IMPORTADORA CAPRILE S.A. Esta empresa, comenzó sus operaciones en el año 1979 con dos socios fundadores. El giro de la empresa es el de importaciones de especias (condimentos), algunos tipos de conservas, snack y frutos secos, entre otros.

Esta empresa estuvo dirigida, durante sus primeros 15 años, por sus dos socios fundadores. Cada uno de ellos se hizo cargo de un área relevante del negocio, por un lado la comercial y por otra la administrativa. Sin embargo, después de este tiempo, uno de ellos decidió retirarse de la firma para explorar otro tipo de negocios, luego de lo cual decidió venderle su parte al otro socio, dejándolo con el 100% de la propiedad y de la dirección de la compañía. Durante los siguientes 15 años, el único dueño de Importadora Caprile diversificó las líneas de negocios, complementándolas con nuevas presentaciones y nuevos productos. También incorporó nuevas tecnologías para eficientar los procesos de venta, administrativos y contables.

Importadora Caprile, a través de los años, ha logrado hacerse de un nombre en el mercado, con una sólida imagen de prestigio y una estrecha relación con sus clientes y proveedores, incluso más allá de lo meramente comercial.

Como ya fue mencionado, esta empresa ha tenido una dirección única durante los últimos 15 años. Su dueño, que además, ha sido hasta hoy el Gerente General, ha llevado la dirección de la empresa en su totalidad. En otras palabras, por él pasan todas las decisiones de la empresa, las más o menos importantes, las internas administrativas, las externas con proveedores o con los clientes. Desde el despido o contratación de un trabajador hasta decidir a qué cliente vender y a qué precio.

Este estilo de liderazgo y de control de las decisiones, ha hecho que el dueño de la empresa le impregne un sello muy personal a toda la gestión.

En cuanto a costos, este tipo de manejo le ha permitido tener una planilla de remuneraciones más bien reducida, tanto en términos económicos como en la calificación del personal. Todos sus empleados cuentan solo con estudios “técnicos”, como contabilidad, comercio exterior, informática, etc., o son simplemente operarios que han ido haciendo carrera a través del tiempo.

Estos costos operacionales, en promedio, tienden a ser más económicos que los de una empresa tradicional, por lo que le han permitido tener una estrategia comercial significativamente más personalizada y acotada. Es así como los clientes más importantes, pueden lograr condiciones más competitivas y plazos más convenientes, de lo que conseguirían en el mercado en general.

Esta forma de dirección, se ha visto complementada con una estructura administrativa más bien plana, lo que le ha permitido llevar a cabo una gestión más flexible y ágil. Así las operaciones del día a día, en cuanto a ventas y entregas más rápidas, se han vuelto cada vez más eficientes. Las decisiones gerenciales llegan de forma directa a las bases ejecutoras.

Por otra parte, cabe mencionar que el profundo conocimiento de los aspectos comerciales, financieros, políticos e incluso tributarios del actual Gerente General, han sido elementos claves e importantísimos para sobrellevar con éxito los embates de las crisis económicas en el transcurso de su vida. En particular, todo lo referente al conocimiento de los productos, sus orígenes geográficos y las alternativas de proveedores, le han significado una gran ventaja competitiva, porque sabiendo donde comprar ha logrado mejores precios y condiciones que la generalidad del mercado. Incluso, en aquellas ocasiones en las que ha decidido postergar una transacción al no considerar que estén dadas las mejores condiciones para cerrar un negocio.

Otra característica que diferencia a esta empresa de la competencia, es el grado de acercamiento personal que tiene el Gerente General con los distintos clientes, sean estos manejados directamente por el o que correspondan a algún vendedor de la Firma. Esto le ha permitido conocer, de primera fuente, los cambios que se han venido desarrollando en el mercado, observar nuevas tendencias en cuanto a necesidades y preferencias en los diferentes rubros que maneja en su negocio. De esta forma, ha sabido reaccionar de manera rápida, efectiva y eficiente, ante variaciones de precios, calidades, nuevas necesidades logísticas y de distribución, etc. Toda la dirección de la empresa tiene el sello personal de su dueño, lo que se ha traducido a través de los años, en una sólida, responsable y, por sobre todo, rápida gestión operacional.

Caprile S.A. distribuye a nivel nacional, a través de vendedores instalados desde Arica a Punta Arenas. Todo sale desde Santiago a las diferentes regiones del país y es transportado en camiones propios o por medio de transportes asociados.

Adicionalmente, a lo anterior, y atendiendo a la edad de su fundador, esta empresa se encuentra hoy en proceso de cambio generacional. Esto nos coloca en un momento crítico de cambios, en todo sentido, y en el cual se deberán tomar muchas decisiones que serán claves para determinar el futuro de la compañía.

Especialmente, este momento es difícil para el dueño ya que tendrá que ir delegando las funciones gerenciales que hasta hoy recaían solo en él. Deberá establecerse un plan de retiro que le permita capacitar a su sucesor y al mismo tiempo, ir asumiendo un rol más de supervisión general, el que puede darse a través de un cargo directivo y específicamente presidencial desde el Directorio de la compañía.

Aspectos Internos de la Empresa:

Una vez comprendida la problemática actual en la que se encuentra la empresa en estudio y para poder establecer una estrategia acorde con los objetivos familiares y empresariales, debemos analizar los procedimientos internos de la compañía para contextualizar debidamente la estructura administrativa con su funcionamiento y las políticas generales y comerciales.

Todo esto nos permitirá desarrollar una nueva estrategia, que deberá incorporar modificaciones al proceso actual de toma de decisiones, a los sistemas en general y a los roles de los ejecutivos y sus responsabilidades.

En todo caso, nada de lo anterior será posible, si no se lleva a cabo en un ambiente armónico, en el cual las necesidades del cambio sean explicadas y comprendidas por la familia y los trabajadores, de manera de lograr con éxito el cambio generacional que se necesita.

Debemos revisar todas las variables que afectan el entorno de la empresa tanto en el presente como en el futuro, ya que de faltar hoy el Gerente General, no existe nadie capacitado para continuar su obra.

Como ya se ha dicho, el rol de la familia en este cambio es fundamental. Sin embargo, no podemos perder de vista que la empresa es un negocio, del cual depende económicamente la familia, por lo que el análisis debe concentrarse en la factibilidad económica de que la empresa sobreviva al cambio generacional y no quedarnos en aspectos meramente emocionales.

## **2.1 Visión de la Empresa**

En el caso de las empresas familiares, particularmente, suele suceder que la visión o proyección a largo plazo de la empresa esta mas bien en la cabeza del fundador que en un escrito. Este caso no fue la excepción, por lo que fue necesario realizar una reunión formal con el dueño y los principales ejecutivos de la compañía para determinar formalmente cual era el camino que se proyectaba seguir con Importadora Caprile S.A. Y se llego al siguiente:

*“Importadora Caprile S.A. continuando la senda recorrida hasta hoy pretende seguir creciendo por los próximos 10 años, hasta convertirse en la más grande y prestigiosa empresa de condimentos del país.”*

## **2.2 Misión de la empresa**

Tal como ocurrió en el análisis anterior, Importadora Caprile no tiene establecida formalmente una definición de su misión, por lo que la gerencia tuvo que dilucidar y definir cuál era el concepto que más representaba a la empresa, y se llego al siguiente:

*“Para Imp. Caprile S.A. lo principal es entregar a sus clientes los mejores productos tanto en calidad como en diversidad, y con el mejor servicio de distribución y post venta.”*

## 2.3 Modelo de Negocios

Caprile S.A. importa una amplia gama de especias desde diferentes partes del mundo, a través de sus Brokers o bien, con importación directa. A continuación se detallan sus principales líneas de productos, indicando en cada caso, su procedencia y el canal de importación. Anexo N°1: “Mapa con los principales países desde donde se importa.”

### Principales productos que importa Caprile S.A.

PRODUCTOS	PAIS DE ORIGEN	IMPORTACION DIRECTA	BROKERS
Coco Rallado	<i>Sri Lanka, Indonesia, Vietnam</i>		
Mostaza amarilla	<i>Canadá</i>	—	
Cilantro	<i>Argentina, Canadá, India</i>		
Comino	<i>India, Turquía, Siria</i>		
Canela	<i>Sri Lanka</i>		
Nuez moscada	<i>India, Turquía, Siria</i>		
Clavo de olor	<i>Brasil, Tailandia, India</i>	—	
Vainilla natural	<i>Alemania</i>	—	
Pimientas negras y blancas	<i>Brasil, Ecuador</i>		
Curry	<i>India, Singapur</i>		
Amapola	<i>Turquía</i>	—	
Jengibre	<i>India</i>	—	
Cúrcuma	<i>India, Perú</i>	—	
Anís	<i>Siria, Turquía</i>	—	
Sésamo	<i>México, India</i>	—	
Azafrán	<i>España</i>		
Ajo en polvo	<i>China</i>	—	
Cebolla en polvo	<i>China</i>	—	
Chuño	<i>Holanda, Alemania, Polonia</i>	—	
Linaza	<i>Canadá, Argentina</i>		
Té negro, rojo, verde, blanco	<i>China, Sri Lanka</i>	—	
Piñas en conserva	<i>Sudáfrica, Tailandia</i>		
Maní crudo	<i>Argentina, China</i>		

<sup>10</sup> Cuadro N°2

<sup>10</sup> Cuadro N°2 fuente: Importadora Caprile S.A. y diseño Sharon Moses Garay.

- **Principales Clientes**

La empresa tiene una amplia gama de clientes, los que van desde locales en las distintas vegas del país, hasta reposterías, panaderías y envasadoras. Dentro de estas últimas se encuentran empresas elaboradoras de alimentos, tales como Ideal, Cecinas PF, Prinal, Carozzi, y otras.

- **Principales Competidores**

Imp. Caprile S.A. es una de las más grandes empresas de venta de productos a granel en el rubro de especias, donde podríamos decir que no tiene competencia. En este mercado, la mayor parte de la competencia fracciona y vende con marcas propias. Algunos ejemplos de estas empresas son: Demaria Hnos., Velarde, Cafedobrasil, Elabal, Starfood y algunas importadoras menores.

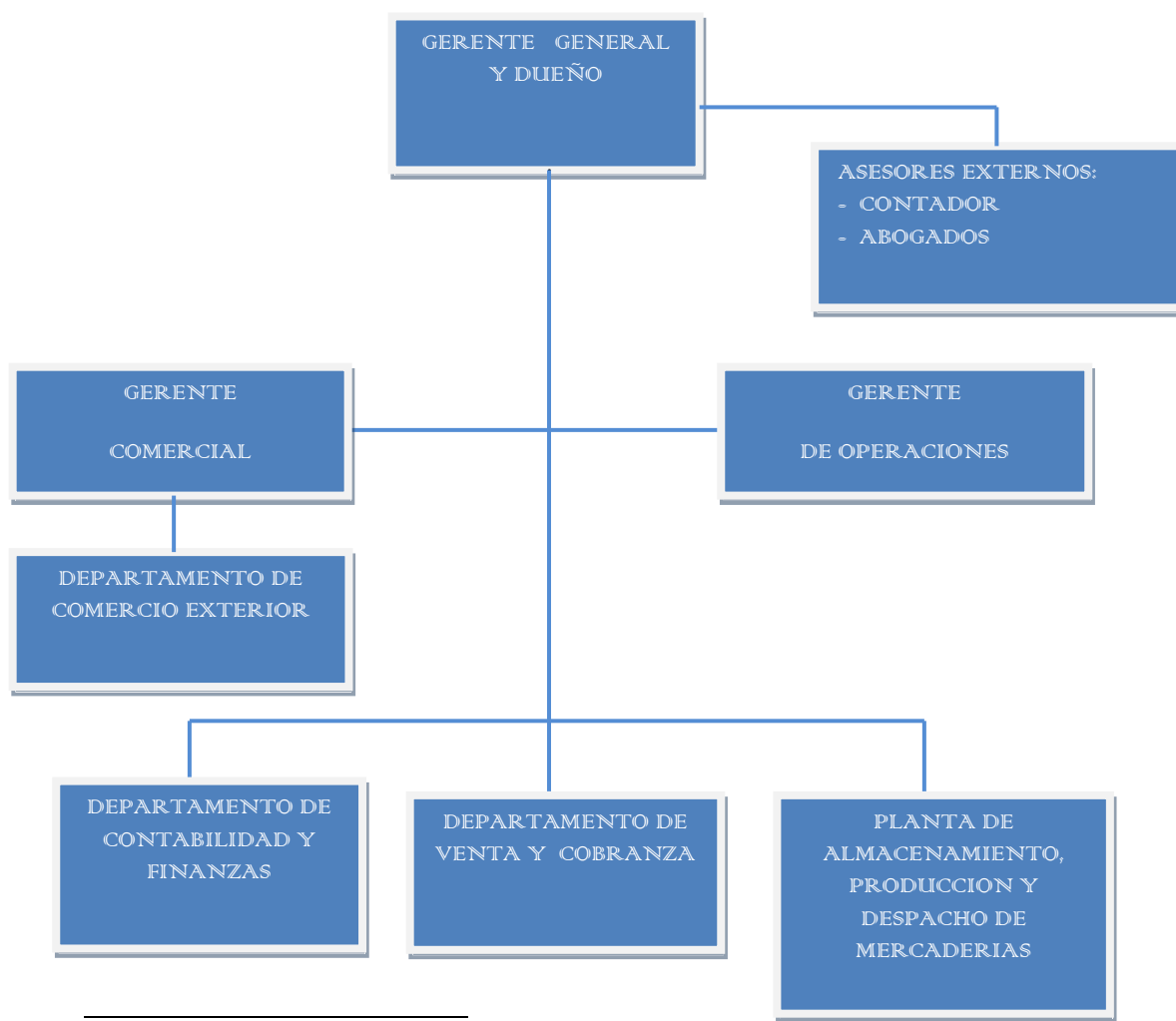
## **2.4 Organigrama General y Desarrollo de la Empresa:**

El organigrama de la empresa, creado por la Gerencia General y debidamente aprobado por el Directorio, es el siguiente:

- Gerencia General (se encuentra en la casa matriz de Valparaíso)
- Asesores externos : contador y abogados (no tienen oficinas asignadas al interior de la empresa)
- Gerente Comercial (se encuentra en la casa matriz de Valparaíso)
- Gerente de Operaciones (se encuentra en la casa matriz de Valparaíso.)

- Departamento de Contabilidad y Finanzas (se encuentra en la casa matriz de Valparaíso)
- Departamento de Venta y Cobranza (se encuentra en la casa matriz de Valparaíso)
- Planta de almacenamiento, producción y despacho de mercaderías (se encuentra ubicada en Santiago)

### Organigrama de Importadora Caprile S.A.



<sup>11</sup> Cuadro N°4 Organigrama, fuentes: Importadora Caprile S.A. y diseño: Elaboración propia.

## **2.5 Descripción de Cargos**

### ***Gerente General:***

Es el encargado de las decisiones estratégicas de la empresa. Mantiene una comunicación directa con todas las áreas de la empresa, tanto en Valparaíso como en Santiago. Autoriza todas las decisiones de compra y venta de mercaderías para el movimiento del negocio. Se encarga, junto con el Gerente Comercial, del cierre de las negociaciones de comercio exterior. Decide junto a su Gerente de Operaciones, cuales son los proyectos más importantes en los cuales la empresa debe invertir para su desarrollo comercial.

### ***Asesores Externos:***

La empresa es asesorada por un Contador Auditor, quien apoya toda el área contable y tributaria de la empresa. Además cuenta con un staff de abogados, que colabora en todos los aspectos legales y laborales de la empresa.

### ***Gerente Comercial:***

Se encarga principalmente del departamento de comercio exterior. Trabaja en conjunto con el Gerente General, al apoyar las decisiones de compra en lo que se refiere a las exigencias sanitarias. Controla y dirige el área de control de calidad en la Planta de Santiago. Gestiona y elabora todos los procesos de producción. Se encarga de la contratación y desvinculación de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa. También, es responsable de la elaboración de proyectos

para mejorar la productividad. Finalmente, es quien asume la Gerencia General en ausencia de su titular.

***Gerente de Operaciones:***

Es el encargado de todos los proyectos de mantención y desarrollo de la empresa, tanto en Valparaíso como en la planta de Santiago. Le corresponde hacer evaluaciones de proyectos para lograr mejoras en las áreas de bodega, producción, envasado, maquinarias, vehículos y otros. Además, debe cumplir con los requerimientos del personal de la empresa, en aspectos tales como higiene y seguridad. Además, tiene bajo su control algunos proveedores nacionales al igual que algunos clientes de la empresa, aunque esto no corresponde estrictamente a las responsabilidades normales de su cargo.

## **2.6 Descripción de los Departamentos y sus Áreas de responsabilidad**

***Departamento de Comercio Exterior:***

Este departamento es la columna vertebral de la empresa, dado que es ahí donde comienza todo el negocio.

Esta área es dirigida por el Gerente General y fundador, Don Jesús Goiri Bretón (Ingeniero Comercial), quien posee todo el *know how* del negocio. Es apoyado por el Gerente Comercial, Don Mauricio Pinto Rayo (Ingeniero Agrónomo), quien colabora en todos los aspectos fitosanitarios de las negociaciones.

Este Gerente Comercial, quien tiene más de diez años de experiencia en esta área, es quien posee el conocimiento en materias agrícolas y sanitarias. Esto es

fundamental en este negocio, ya que la naturaleza y condiciones de los productos son claves al momento de cerrar negocios.

La asociación entre los conocimientos del Gerente General en materia de negocios y del Gerente Comercial en materia fitosanitaria, han permitido formar un departamento de comercio exterior más completo y competitivo.

Existen cuatro elementos fundamentales en la mayoría de las negociaciones que siempre deben considerarse:

A) En primer lugar, los contactos que la gerencia posee tanto con agentes internacionales (brokers), como con proveedores directos nacionales y extranjeros.

B) En segundo lugar, el mercado desde donde se pretende hacer la importación, ya que al ser productos alimenticios se debe considerar todas las normas agrícolas y de salud, para así poder permitir la internación sin problema del producto al país.

C) Un tercer punto importante es el flete del producto, el que debe ser muy bien evaluado, ya que existen diversas rutas internacionales, que varían considerablemente en tiempo y precio.

D) Por último, se debe considerar el tipo de cambio de la divisa, por tratarse de una empresa importadora, ya que al aumentar el tipo de cambio aumenta el costo del producto.

### ***Departamento de Contabilidad y Finanzas:***

Este departamento tiene relación directa con el departamento de comercio exterior, dado que la empresa trabaja tanto con financiamiento propio como externo (Bancos).

En este departamento trabajan cuatro personas. Estas coordinan las diferentes labores contables y financieras de la empresa, para así poder dar curso a las operaciones de comercio exterior y a las actividades diarias de la empresa.

En primer lugar, se encuentra un técnico en contabilidad, quien lleva todas las operaciones contables, además de las cuentas de todos los clientes de la empresa. También se encarga, junto a un contador externo, de entregar el balance de la empresa al final del año.

En la sección de caja trabaja un ex ejecutivo bancario, encargado de llevar todas las conciliaciones bancarias de la empresa. Además, maneja la relación con cinco bancos de la región, con los que se mantienen vínculos comerciales. Al concentrar toda la información bancaria, se vuelve un apoyo sustancial para la gerencia al momento de decidir con cuál entidad bancaria ejecutar las operaciones de comercio exterior, u otras negociaciones de este tipo. También es encargado de ingresar al sistema todas las remesas de dinero por concepto de ventas, para luego definir, junto al Gerente General, en qué banco se depositarán los fondos.

Un tercer trabajador, quien es técnico en contabilidad, se encarga de la sección de remuneraciones. Tanto para los trabajadores como para el pago de honorarios, en el caso de los vendedores comisionistas. Además, se encarga de todos los

documentos, sean cheques o letras, que la empresa debe girar para realizar pagos a proveedores y para los gastos propios de las operaciones de la empresa.

Por último, existe un contador auditor, ex ejecutivo bancario, quien fiscaliza y revisa todas las operaciones contables de la empresa. Además, chequea todas las operaciones de comercio exterior, ya que al ser la gestión principal de la empresa, ésta no puede contener errores de ningún tipo. Cualquier equivocación u omisión en el proceso podría retrasar la internación de las mercaderías, lo que generaría un problema para la empresa, tanto económico como de abastecimiento a sus clientes.

***Departamento de Ventas y Cobranza:***

En este departamento trabajan cinco ejecutivos, los que se encargan de todas las tareas de venta y cobranza de los clientes de la empresa.

Un primer funcionario se encarga de recibir, valorar y codificar todos los pedidos que llegan diariamente, tanto los enviados por los vendedores como los enviados por los clientes directamente. Luego son revisados por el Gerente General, quien autoriza su venta. Con posterioridad a la autorización se hace la factura y se envía a Santiago, para que acompañe el despacho de la mercadería cuando salga de la bodega.

Un segundo ejecutivo apoya la gestión de venta, revisando y controlando las cuentas corrientes de todos los clientes de la empresa, para así poder filtrar las ventas que se realizan. Además, ingresa y concilia todas las facturas por ventas que llegan. Todo esto, a su vez, es apoyado con visitas periódicas a los diferentes

clientes, tanto locales como regionales. Esta gestión también es revisada y controlada por el Gerente General.

En tercer lugar hay un técnico en administración de empresas que se encarga de cotizar y comprar las mercaderías nacionales. Al igual que en las compras internacionales, estas deben contar con la autorización del Gerente General, quien en conjunto con el Gerente Comercial, definen y exigen las condiciones fitosanitarias para la compra de la mercadería. Además, se encarga de ingresar al sistema computacional las diversas partidas de mercaderías que llegan a la empresa, tanto nacional como importada.

Un cuarto ejecutivo tiene la labor de revisar y hacer todas las notas de crédito que llegan a la empresa. Las razones son diversas: disconformidad en la calidad, precio, tiempo de entrega, etc. Para esto, se deben recopilar todos los antecedentes necesarios que confirmen y justifiquen dicha operación. Este proceso también es revisado y controlado por el Gerente General, quien acepta o rechaza dicha gestión. También le corresponde cotizar y actualizar todos los valores de los fletes nacionales, dado que parte de las ventas se hacen fuera de la Región Metropolitana, y la empresa no tiene camiones que viajen a regiones, exceptuando Rancagua y Valparaíso.

Además, este funcionario debe realizar, a través del sistema computacional, todas las O.T. (ordenes de trabajo) que se envían al área de producción de la planta en Santiago. Este sistema es controlado por el Jefe de Bodega y por el Gerente Comercial. Este trabajo consiste en reprocesar los productos que llegan a la

empresa, los que pasan por diversos procesos tales como: molienda, mezclado, fraccionado, etc. para luego ser envasados, etiquetados y puestos para su venta.

Por último, apoya el área de venta y facturación, entregando información y documentación extra a algunos clientes o empresas que lo requieran. Esta puede consistir en informes nutricionales, trazabilidad del producto, certificados fitosanitarios y otros. Esta información es recopilada y clasificada por el Gerente Comercial en el momento de la importación, quien ordena y guarda estos requerimientos, para luego ponerlos al servicio del cliente.

El último trabajador que completa el equipo de este departamento, tiene la misión de dar apoyo en las diversas labores que se realizan al interior de esta área, como por ejemplo: coordinar la valija que viaja diariamente desde Valparaíso, a la planta en Santiago, con toda la documentación requerida, como cheques, cartas, certificados, facturas, guías, etc. También debe coordinar con los vendedores los diversos requerimientos de éstos, tales como: envío de cuentas corrientes de clientes, información de productos, listas de precios, talonarios de venta, etc.

También le corresponde apoyar las labores de atención al cliente, toma de pedidos, facturación, archivo, etc. Y de la misma forma, colaborar con los diversos requerimientos y necesidades entre departamentos.

Podríamos decir que es con esta área de la empresa con quien se relacionan más directamente los vendedores. Imp. Caprile cuenta con diez vendedores, de los cuales seis son exclusivos de la firma y los otros cuatro son vendedores comisionistas. Anexo N°2: “Mapa de vendedores por regiones de Chile”

Una de las políticas fundamentales de la empresa es estar presente en casi todas las regiones del país, aunque su fuerte son la quinta región y la región metropolitana, donde se concentra el 80% de las ventas.

Asimismo, como se indicó anteriormente, la empresa tiene como estrategia de venta no solo vender a través de vendedores, sino que tener una cartera propia de clientes. De esta forma, se puede saber de primera fuente como se está comportando el mercado, tanto en sus precios, como en sus gustos y preferencias.

Por último, este departamento está dirigido y controlado por el Gerente General y el Gerente Comercial, quienes al manejar tan directamente las ventas, pueden reaccionar eficiente y eficazmente ante futuras decisiones de compras.

***Planta Santiago:***

La planta es el núcleo de la empresa. Allí se desarrollan todas las labores de almacenaje, envasado, producción, mezcla, pruebas de productos, etc., y es la única sucursal que tiene la empresa a nivel nacional.

En la planta trabajan treinta personas, de las cuales cinco son administrativos, y el resto comparte las labores propias de un lugar de almacenamiento, manipulación y transporte de mercadería.

El Jefe de Bodega es quien lleva el control y el mantenimiento de todas las secciones de la planta. Para esta función cuenta con el apoyo de cuatro

administrativos, los que le ayudan a planificar, administrar y controlar todas las labores diarias de la planta.

El Jefe de Bodega también dirige personalmente la llegada de todas las mercaderías importadas a la planta. Debe planificar anticipadamente los lugares físicos donde se van a depositar los productos. Por esta razón, cuenta con una programación mensual entregada por el Gerente Comercial, donde se le informa las fechas de llegada de los contenedores. Estos son recibidos y descargados por cuadrillas propias de la empresa, las que en promedio pueden llegar a descargar entre sesenta y ochenta toneladas diarias.

Las diferentes tareas, de los cuatro administrativos, se dividen de la siguiente manera:

1. Un primer administrativo tiene el cargo de secretario, es decir, se encarga de la recepción telefónica y portería, y de entregar a las diversas secciones de la planta la documentación que se recibe de la oficina central (Valpo.). Además, se encarga de hacer la rotulación para los diversos productos de la empresa.
2. En la sección de despacho hay un segundo administrativo, quien tiene la labor de separar, cargar y despachar todos los pedidos de los clientes. Para lo anterior, se cuenta con una flota de ocho vehículos propios. Además, se utiliza el servicio de una empresa externa, para una mejor gestión.

3. Para el área de control de calidad, la empresa tiene un tecnólogo en alimentos, quien inspecciona, analiza y autoriza todas las mercaderías que se reciben y se despachan desde la planta.
4. El último administrativo es quien se encarga de la mantención de todos los servicios básicos de la planta, como por ejemplo: luz, agua, gas, alarma, etc. También tiene la responsabilidad de la mantención de los vehículos de la empresa, así como el control de asistencia del personal de la planta.

Los veinticinco empleados trabajan, en conjunto, para las tres divisiones de la planta.

División de almacenaje:

1. En esta área se realiza la carga y descarga de camiones.
2. Aquí se hacen los movimientos de mercaderías necesarios para reubicar los productos dentro de la bodega y establecer nuevos lugares de descarga.
3. El aquintalamiento y reenvasado de mercaderías.
4. También es responsabilidad de esta división la limpieza diaria de pasillos y altillos dentro de la bodega.

#### División de producción:

1. Se cuenta con un laboratorio de análisis de los productos.
2. Con una sala de limpieza de productos (todo tipo de mercaderías).
3. También con una sala de molienda y producción de productos dulces (azúcar flor, cacao azucarado, polvos de hornear).
4. Finalmente, esta la sala de molienda y producción de productos picantes (comino, pimienta, mostaza, aliño completo, merquen y otros).

#### División de despacho:

1. En esta división se lleva a cabo la separación, almacenaje y despacho de las mercaderías.
2. La revisión previa de las mercaderías a despachar, para confirmar su calidad y que sea exactamente lo que el cliente solicito.
3. El embolsado de mercaderías menores para su envío a regiones.
4. Se define y planifica el reparto en Santiago, Rancagua, Valparaíso y Viña del Mar (en el caso de regiones se despacha a través de transportes que viajan a todo el país).
5. También debe considerarse una limpieza diaria de la zona de despacho.

## **2.7 Interacción de las distintas Áreas de la Empresa con el Gerente General y Fundador**

La interacción que se produce día a día en Caprile es muy dinámica. Esto se debe a que todas las decisiones importantes pasan por el Gerente General, quien autoriza, modifica, posterga o rechaza cada una de las gestiones del día.

En el caso de la Gerencia con el Departamento de Contabilidad y Finanzas, este último debe informar a diario los saldos de los bancos, los cheques protestados, los informes de cuentas corrientes de los clientes, los informes de pago a proveedores, informes de acreedores, etc. Dentro de esta gestión, el Gerente General define los movimientos bancarios; cómo financiar el pago a los proveedores y los pagos a los acreedores; también decide qué medidas se adoptarán con los clientes que tengan cheques protestados; y por último, evalúa las cuentas corrientes de los clientes más emblemáticos de la firma para así poder definir diferentes estrategias en las futuras ventas.

Además, dicho departamento desarrolla toda la gestión de comercio exterior, y mantiene informado al Gerente General de los avances y demoras en los trámites relevantes relacionados con los cierres de contratos.

En esta área también se realiza todo lo relativo a recursos humanos. El Gerente General revisa y define las condiciones de los contratos de trabajo de todo el personal de la Empresa, para así poder decidir futuras contrataciones o desvinculaciones.

Con el departamento de Ventas las comunicaciones son más directas y constantes que con el departamento de Contabilidad. El Gerente General revisa todos los pedidos -uno por uno-, analizando a qué cliente se le está vendiendo; qué productos son los solicitados, y qué precios se le han dado. De esta manera, en algunos casos, hace cambios en las notas de venta, ya sea modificando algún precio, variando la cantidad de un producto, o asignando un descuento especial. Puede definir nuevas fechas de despacho o diferentes condiciones de venta.

El Gerente General también interactúa diariamente con los distintos vendedores de la firma, con los cuales define precios, cantidades máximas de venta de algún producto, análisis del comportamiento de algunos clientes, de la situación de la región en la cual se encuentren, políticas de venta, etc.

Dentro del Departamento de Ventas, también se manejan, como se dijo anteriormente, las compras nacionales que son menores en relación a las importaciones. En esta sección de compras nacionales, el Gerente General decide cuándo, cómo y a quién comprar, y cuándo deben llevarse a cabo cambios en las condiciones de compra. En casos de reposición de stock, cuando no hay variaciones en las condiciones, el encargado de compra puede autorizar dicha gestión, la que solamente se informa al Gerente General.

El Gerente General es quien decide, además, las operaciones de mayor inversión (importaciones). Para desarrollar adecuadamente dicha gestión primero se informa, a través del Departamento de Ventas, de los niveles de stocks de las

mercaderías; y luego, a través del Departamento de Contabilidad, chequea la situación financiera para así programar las compras futuras.

El Gerente General también interviene en algunas tareas relacionadas con la planta de Santiago, ya que como se indicó anteriormente, es aquí donde se efectúan todos los trabajos de almacenaje de las mercaderías, control de calidad, producción, logística y distribución, etc. Una de las tareas es la revisión personal de algunas mercaderías importadas, tales como el comino, pimienta, coco rallado, maní, etc. Estos productos deben cumplir condiciones especiales al momento de la venta por lo que requieren de un seguimiento exhaustivo. Además, revisa algunos productos elaborados por la propia empresa, tales como: el merquén, aliño completo, azúcar flor, chocolate dulce, etc., en los que se definen fórmulas y procesos especiales de molienda que permiten llegar a la consistencia y granulometría requerida.

Dentro de la revisión que realiza el Gerente General a las diversas partidas de mercaderías que llegan a la empresa, también se definen algunos procesos adicionales que se deben aplicar a ciertos productos. Estos procesos incluyen desde la limpieza de la mercadería a través de detectores de metales y harneros vibratorios, hasta otros procesos más exhaustivos como la selección del producto en forma manual.

En la sección de despacho el Gerente General, revisa y reprograma, en algunas oportunidades, la distribución de las rutas, en base por ejemplo, a la urgencia que tengan los pedidos. Esto se realiza postergando algunos de ellos, con previa

aceptación del cliente. En otros casos, en que se requiere un despacho con mayor urgencia, se envía un vehículo exclusivo de la empresa, para satisfacer con mayor rapidez los requerimientos de los clientes. Claramente, existen mejores clientes que otros, a los que se les da prioridad por su calidad de tales, y no se escatiman esfuerzos para lograr el mejor servicio de entrega posible.

Tomando en cuenta todo lo hasta aquí mencionado y considerando la enorme relevancia que denota para la empresa, la interacción del Gerente General con cada una de las áreas, queda claramente establecido que Caprile S.A. es hoy en día “su fundador” Jesús Goiri Bretón. Tanto las políticas generales como las del día a día, son gestionadas por él directa e indirectamente. Su criterio es el que prevalece frente a todas las decisiones, por básicas que estas sean. Y la estructura de la empresa así lo comprende.

## **2.8 Análisis FODA**

### ***Análisis Interno:***

#### **Fortalezas de la Empresa**

**F1.** Es una empresa familiar con más de treinta años en el mercado, con personal familiar en los puestos más estratégicos. El Gerente Comercial es ingeniero agrónomo y sobrino del Gerente General, y el Gerente de Operaciones es egresado de ingeniera comercial e hijo del Gerente General.

**F2.** El Gerente General posee una gran experiencia en el rubro de las especias. Su trayectoria le ha permitido ganarse el respeto y la confianza, tanto de sus pares como de clientes y proveedores.

**F3.** La empresa cuenta con una gran diversidad de líneas de mercaderías, lo que le permite satisfacer diferentes necesidades. Y al no depender de un grupo limitado de productos, es capaz de enfrentar las variabilidades del mercado de una manera más sólida y perdurable en el tiempo.

#### **Debilidades de la Empresa**

**D1.** Poca inversión en tecnología, lo que hace que los procesos sean más demorosos y costosos. Y más propensos a errores humanos.

**D2.** Poco personal profesional en los diferentes puestos de trabajo. Al no contar con trabajadores calificados se pierde tiempo y energía en capacitaciones básicas, recursos que debería estar invertidos en hacer crecer la compañía y aprovechar las oportunidades del mercado.

**D3.** Todas las decisiones pasan por el Gerente General, lo que hace que los procesos sean más lentos, poco objetivos y con resultados más costosos.

**D4.** Alta rotación del personal de bodega, ya que no hay incentivos por cumplimiento de metas. Por otra parte, no existen capacitaciones básicas que les permitan especializarse en una labor, por lo que al no tener una función específica que realizar, no existe apego al trabajo ni se logra una mayor eficiencia. Nadie se siente responsable de iniciar y terminar una tarea, ya que la responsabilidad se diluye entre todos los trabajadores.

### ***Análisis Externo:***

#### **Oportunidades de la Empresa**

**O1.** Crear una marca propia. Al estar en un mercado de commodities no existe una diferenciación real entre un producto y otro. Es en estos casos, en que las estrategias comerciales pasan a ser los ejes diferenciadores frente a quien comprar. Crear una marca propia puede permitir a la empresa fortalecer su presencia en el mercado, ya que habrá una mejor identificación de la compañía entre los clientes, y con todo el *know how* que la empresa tiene en el mercado de las importaciones, será capaz de ser más competitiva y eficiente. Además, capitalizará de mejor manera todo el trabajo hecho hasta hoy.

**O2.** Complementar los procesos actuales con nueva tecnología para lograr mayor productividad, reducir los costos y aumentar los ingresos.

**O3.** Aumentar las ventas de la empresa, contratando más vendedores en ciudades que han ido creciendo, como por ejemplo, hacia el sur: Concepción, Temuco y Valdivia; y para el norte: Antofagasta, Iquique y Arica.

**O4.** Tercerizar algunos servicios: por ejemplo el de fletes. La mantención de los vehículos de transporte así como el del personal correspondiente no son un tema menor para la compañía. Es así que, si esto se subcontrata se generarían ahorros importantes al tener buenas negociaciones que contemplen choferes de recambio, peonetas especializados, vehículos de diferentes capacidades que permitan ajustarse mejor a la magnitud de cada carga, etc.

### **Amenazas de la empresa**

**A1.** Hoy en día, todo es cada vez más virtual, lo que economiza en gran medida los costos operacionales.

**A2.** La competencia es cada vez más desleal, al alterar algunos productos para así poder bajar sus costos.

**A3.** Cada día el Servicio de Salud y el Servicio Agrícola Ganadero (SAG), son más estrictos en las exigencias fitosanitarias, lo que complica cada vez más la internación de los productos.

**A4.** Al ser una empresa importadora y de un país en vías de desarrollo, las operaciones de comercio exterior cada día se complican más. Se deben considerar las permanentes variaciones del dólar, los tratados de libre comercio, la

escasez de algunos productos a nivel mundial, el cambio climático, y lo poco relevantes que somos económicamente a nivel mundial, etc.

### 2.8.1 Matriz FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p><b><u>Lista de Fortalezas</u></b></p> <p><b>F1.</b> Gerencia Familiar</p> <p><b>F2.</b> Gerente General alto conocimiento del Mercado</p> <p><b>F3.</b> Gran diversidad de productos</p>	<p><b><u>Lista de Debilidades</u></b></p> <p><b>D1.</b> Poca inversión en tecnología</p> <p><b>D2.</b> Poco personal profesional</p> <p><b>D3.</b> Todas las decisiones las toma el Gerente General</p> <p><b>D4.</b> Mucha rotación del personal bodega</p>
<p><b><u>Listado de Oportunidades</u></b></p> <p><b>O1.</b> Ampliación del giro del negocio</p> <p><b>O2.</b> Implementar nuevas tecnologías</p> <p><b>O3.</b> Contratar más vendedores en regiones</p> <p><b>O4.</b> Tercerizar los fletes</p>	<p><b><u>FO (Maxi-Maxi)</u></b></p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como la O.</p> <p>1. Profesionalizar el cambio generacional sin perder sus principios, su sello y valores</p>	<p><b><u>DO (Mini- Maxi)</u></b></p> <p>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</p> <p>1. Permitir que las nuevas generaciones puedan hacerse cargo del proceso de la toma de decisiones en las áreas más vulnerables</p>
<p><b><u>Lista de Amenazas</u></b></p> <p><b>A1.</b> Costos más bajos por servicios más virtuales cada día.</p> <p><b>A2.</b> Alteración en productos para bajar sus costos</p> <p><b>A3.</b> Mayores exigencias por parte de los Servicios de Salud y SAG.</p> <p><b>A4.</b> País en vías de desarrollo</p>	<p><b><u>FA (Maxi-Mini)</u></b></p> <p>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A.</p> <p>1. Potenciar la imagen de una empresa familiar y proyectar calidad, eficiencia y liderazgo a nivel nacional e internacional</p>	<p><b><u>DA (Mini-Mini)</u></b></p> <p>Estrategia para minimizar tanto las D como las A.</p> <p>1. Realizar una reingeniería tanto a la empresa, como a su personal, a través de una auditoria.</p>

<sup>12</sup>Cuadro N°6

<sup>12</sup> Cuadro N°6 fuentes: Elaboración propia.

## **CAPITULO III**

# **DESARROLLO DEL MODELO PARA EL CAMBIO GENERACIONAL**

### 3. Introducción al Modelo

Luego de haber desarrollado en el capítulo anterior el funcionamiento actual de Importadora Caprile S.A., en manos de su Gerente General y fundador, es posible dilucidar que uno de los aspectos fundamentales para que la empresa siga creciendo y madurando en el transcurso del tiempo, será el ser capaz de mantener y proyectar el estilo de su fundador a lo largo de los años. Con respecto al trabajo “Hay que saber de todo”, es decir conocer la empresa a nivel global e integral, como el sistema complejo que es, en todo y cada una de sus partes. Las relaciones que se dan entre estas últimas son muy importantes y contribuirán a plasmar el sello personal que el fundador desea preservar y proyectar. Las futuras generaciones deberán conservar los principios y valores que permitieron formar la empresa.

Como modelo de negocio, y consecuente con lo dicho anteriormente, la empresa deberá mantener los atributos que la han identificado hasta hoy, como son: *“la confiabilidad, la cercanía y la experiencia traducida en la calidad de servicio y de sus productos.”*

El espíritu del fundador, sus valores y su sello personal, son elementos que hoy existen y se valorizan adecuadamente en el proceso de transición hacia la próxima generación. Sin embargo, debido a la presencia permanente del Fundador en la empresa, algo que ha faltado hasta ahora es la objetivización de las decisiones y para que el traspaso generacional sea exitoso y perdurable, se propone

“profesionalizar” este proceso, tomando en cuenta los tres ejes, o subsistemas de una empresa familiar.

### **3.1 Estructura de Dirección para el cambio Generacional, basado en el Modelo de los tres Círculos**

Como se mencionó anteriormente, este sistema de “Dirección Integral”, está dividido en tres subsistemas. Cada uno de estos cuenta con un órgano que permite una coordinación interna, dentro de sí mismo, como también una coordinación con los demás ejes, logrando así una integración y un desarrollo a nivel general.

Además, debido a la complejidad de las empresas familiares, no es conveniente que actúen de forma individual, sino que deben hacerlo en coordinación e integración con los demás subsistemas.

Dentro de este modelo hay que dejar claro que estos tres ejes podrán decidir *qué se debe hacer*, pero no podrán interferir en el *cómo se deben hacer* las cosas, o sea, se separará lo que es la “Dirección”, con respecto a la “Gestión” de la empresa.

### **3.1.1 Familia**

#### **Consejo Familiar**

Es importante destacar que para una empresa familiar no es suficiente tener solamente una Junta Directiva, es por eso que se propondrá un Consejo Familiar. Esto es importante para los accionistas ya que este Consejo será la instancia para discutir, en forma ordenada, todos los temas relacionados con la familia y su interrelación con la empresa.

Los Consejos familiares dependen del tamaño de cada familia. En el caso específico de Caprile S.A., los cinco miembros de la familia pueden participar de este Consejo Familiar.

Se deberá llevar a cabo una votación para confirmar que miembros de la familia participarán de este Consejo Familiar. Puede decidirse finalmente que sean los 5 o quizás menos. Por otra parte, algunos de ellos también podrán participar de los otros dos Consejos, siempre y cuando sus capacidades profesionales y de tiempo lo permitan. En los casos que las familias son más numerosas, es preferible crear un perfil de las personas que lo pueden conformar, para así poder encontrar los mejores candidatos que cumplan este perfil, y de igual manera toda la familia podrá votar para elegirlos.

Los aspectos más importantes que debe considerar este Consejo de Familia son los siguientes:

1. Contemplar los valores de la familia, sus movimientos y trabajar en los procesos de los futuros cambios generacionales.

2. Ver las necesidades de liquidez de la familia. Para esto es importante tener claro quienes dependen de esta y en qué magnitud.
3. Evaluar y apoyar las iniciativas que tengan los familiares en proyectos empresariales, tanto internos como externos.
4. Por último, proteger los intereses familiares ante eventuales crisis económicas.

En el transcurso del tiempo hay que tener claro que las funciones del Consejo Familiar van evolucionando, esto se produce en parte por la madurez y experiencia de sus integrantes y por otra, por la complejidad y desarrollo de la empresa.

Para ayudar a que las decisiones de este Consejo aporten más significativamente a la gestión de la empresa es conveniente considerar los siguientes puntos:

- Tener claro cuál es la misión y la visión de la empresa.
- Definir los atributos adecuados para el perfil de los integrantes familiares dentro del Consejo, como son: el liderazgo, motivación propia para trabajar, la dedicación y perfeccionismo, el espíritu de servicio y el compromiso de preservar el legado de la familia.
- Por último, es conveniente que algunos miembros pertenezcan tanto a la Junta Directiva como al Consejo Familiar para poder transmitir las inquietudes de uno al otro, de manera más directa y eficiente. Es importante que la Junta de Directiva y el Consejo Familiar se junten periódicamente,

para así poder establecer políticas y criterios comunes en las decisiones que los afecten directamente como familia y también como empresa.

### **3.1.2 Propiedad**

#### **Junta de Accionistas**

Sabemos que las técnicas para representar los diferentes intereses de los accionistas también se vuelven más complicadas al integrar a nuevos participantes, ya sean estos de la familia o de terceros (en el caso que se convierta en una sociedad anónima abierta). Tomando esto en consideración, el proceso de cambio generacional desde el Fundador hacia la segunda generación debe contemplar un planeamiento estratégico previo, que tome en cuenta los lineamientos generales de la gestión del Fundador, para que se respeten en la transición y se eviten conflictos. El plan de traspaso debe considerar etapas, las cuales deben ir de menos a más, para hacer el cambio lo menos traumático posible. La familia debe adaptarse al proceso, aceptarlo y asimilarlo, de manera que no se compliquen los roles de gestión que algunos miembros deben cumplir en la empresa con sus relaciones familiares. Algunas decisiones complejas pueden ser la política de dividendos o la reinversión de capital. Claramente puede haber familiares a favor y otros en contra de dichos cambios de políticas, ya que los pueden afectar directamente.

En cuanto a las asambleas de accionistas, es importante destacar que deberán asistir a estas solamente los accionistas, no sus esposas ni hijos, ni los antiguos accionistas que hayan vendido sus acciones. Para tomar decisiones, solamente se

tomaran en cuenta a los accionistas actuales. Estas asambleas se deberán realizar una a dos veces por año. En estas asambleas se deberán tocar temas como la situación financiera de la empresa con respecto al presupuesto, su historial y sus perspectivas a futuro; es importante destacar que una de las decisiones más importantes que se deberá tomar es la elección de una junta directiva o consejo de administración.

En el caso de Caprile S.A., dado que es una empresa pequeña, el tamaño de la Junta de Accionistas también es reducida. Por lo que algunas de las personas que conformarán la Junta de Accionistas también estarán en la Junta Directiva y en el Consejo de Familia (Anexo 1). Lo importante en este caso es reconocer que ambos órganos son distintos y que juegan un distinto rol dentro de esta nueva perspectiva, por lo tanto es necesario separar bien las funciones de cada grupo.

### **3.1.3 Empresa**

#### **Junta Directiva**

Uno de los avances más importantes que se han hecho en las compañías familiares en el último tiempo, ha sido motivar a las familias a crear una junta directiva dentro de la empresa;<sup>13</sup> sin embargo, se deberá tomar en cuenta para crear esta junta, la etapa de desarrollo en la cual se encuentra la compañía, especialmente en el contexto de la propiedad y la empresa.

---

<sup>13</sup> Ivan Lansberg, et al, Generation to Generation, Life cycles of the Family Business.

Para el caso de Caprile S.A. el tamaño mínimo de una junta de directiva es de tres personas. Lo ideal sería incorporar a lo menos a una persona ajena a la familia y a la empresa, y mantener a dos integrantes que pertenezcan a la familia. Con esto buscamos generar diferentes puntos de vista y criterios respecto a las decisiones que el Directorio deba tomar. Por otra parte, siempre es conveniente lograr un equilibrio en la toma de decisiones, manteniendo la influencia familiar más controlada.

Características principales para la formación de la Junta Directiva:

- Se creará para proteger los intereses de los accionistas. Para así profesionalizar y transparentar todas las decisiones que se tomen.
- Deberá ser constituida por personas idóneas para el cargo (profesionales con experiencia), sin importar si son parte de la familia o no. Esto quiere decir que si dentro de la familia no hay un profesional con el criterio y el profesionalismo necesario para el cargo, este no deberá formar parte de la Junta Directiva.
- Como se menciona anteriormente, la Junta de Directiva deberá incluir a lo menos a un director externo a la familia. En este punto se descarta al abogado de la empresa o de la familia, al contador externo o a personas cercanas a la firma (ejecutivos bancarios, amigos cercanos, etc.). Se necesita que el profesional que integre la Junta Directiva posea criterios independientes, puede ser que sea recomendado por personas de confianza de la empresa o la familia, pero es indispensable que tenga la

capacidad y objetividad para enfrentar a los propios familiares para hacerles saber su punto de vista, y de ser necesario debe ser capaz de defender su posición frente a las presiones familiares que pueden darse en el Directorio.

- Lo ideal es tratar de que la edad del director externo esté entre las edades del familiar mayor y la del menor. Esto facilitará y agilizará la comunicación entre generaciones.
- El Director externo deberá ser profesional con experiencia, idealmente que haya sido parte de otros directorios anteriormente.
- El Director externo deberá conocer el funcionamiento interno de la empresa. Será su responsabilidad entender el ADN de Imp. Caprile, como se maneja, como piensa y como ejecuta sus tareas del día a día. De esta manera será un complemento perfecto para los Directores que pertenecen a la familia, entregando su experiencia y visión externa, para que las decisiones no solo se tomen considerando la experiencia familiar en la propia empresa.
- El Director externo deberá tener experiencia en empresas familiares, dada la complejidad de estas. No solo deberá entender el funcionamiento formal de la compañía sino que también los poderes familiares informales que se manejan al interior.
- El proceso de selección se profesionalizara. Los accionistas actuales deberán conocer la nueva propuesta directiva y deberán votar por los

nuevos integrantes. Siempre considerando la cantidad de directores que les corresponde elegir a los dueños de acuerdo a las acciones de cada uno.

- Las reuniones se harán trimestralmente y tendrán una duración máxima de un día. Esta frecuencia se considera adecuada para cumplir la función estratégica que le corresponde. Si se reúnen más seguido, se pierde su sentido de Junta Directiva y pasa a ser un simple Comité Ejecutivo.
- Para escoger un adecuado Director externo, será conveniente crear un perfil de este, para que se ajuste lo mejor posible a lo que la empresa necesita.

La junta Directiva tendrá responsabilidades propias y únicas, como son:

1. Deberá establecer y revisar si se están cumpliendo los objetivos de la empresa.
2. Chequear periódicamente los resultados económicos y revisar el rendimiento de la empresa.
3. Aprobar o rechazar la adquisición de alguna nueva empresa, la representación de alguna marca, la creación de alguna nueva línea de negocios, etc.
4. Aprobar o rechazar los planes estratégicos que tenga la empresa y los presupuestos para los diversos proyectos a futuro.

5. Velar porque la empresa cumpla con toda la legislación vigente del país, además de apoyar que se certifique en todas las normas sanitarias tales como la ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001, la HACCP, etc.
6. Deberá revisar y controlar el nivel de endeudamiento que tenga la empresa, para así definir políticas al respecto.
7. Será responsable de crear un plan de sucesión, en el cual se contemplen todas las alternativas de ejecutivos, tanto externos como familiares.
8. Por último deberán seleccionar a los ejecutivos más competentes, para los futuros cambios.

#### **3.1.4 El Sistema en su Conjunto**

Luego de haber desarrollado los tres subsistemas en forma independiente, es importante destacar que para lograr los objetivos de la empresa, estos deben trabajar en forma conjunta, para así poder tomar a futuro las mejores decisiones que permitan el adecuado desarrollo de la empresa y, por consiguiente, la subsistencia de la familia.

Importadora Caprile S.A. tiene hoy el desafío de aprender a balancear lo más adecuadamente posible los intereses de la familia, la propiedad y la empresa.

La empresa debe velar por tener éxito económico, una adecuada productividad que se traduzca en una buena rentabilidad, ser eficiente y competitiva. No obstante, al ser familiar, lo anterior debe interrelacionarse con los afectos, sentimientos y deseos de la familia. El legado del fundador será el que muestre el camino a seguir a la alta dirección, con apoyo, compromiso y con la finalidad de trascender a través de las generaciones.

## Conclusiones

La idea de este trabajo es ayudar a las empresas familiares en su proceso de cambio generacional, logrando que más de estas, puedan proyectarse en el tiempo y sigan siendo un aporte importante en el crecimiento económico.

Una empresa familiar tiene la complejidad de sumar las relaciones familiares a la gestión pura de una empresa que busca rentabilidad, eficiencia y un buen retorno para los accionistas. Considerando todo lo anterior, es que, se ha recomendado *“Profesionalizar la gestión”* de Caprile S.A. Dentro del modelo planteado es fundamental separar muy bien los roles de las personas, tanto familiares como no familiares. Se hace necesario contar con un adecuado liderazgo, que vele por la continuidad de los valores y principios que guiaran a la Empresa en sus inicios, además de lograr los objetivos planteados en términos económicos y de rentabilidad, como garantizar los intereses y valores familiares. Las relaciones entre la familia y la dirección de la empresa deben siempre mantenerse en armonía, con respeto y compromiso a las decisiones del negocio y a las relaciones afectivas. Por otro lado, debe existir un adecuado control de la familia y de quienes manejan la propiedad, con el fin de salvaguardar el valor de la compañía y los intereses familiares.

Dentro del proceso sugerido, se consideraron puntos fundamentales dentro de cada uno de los tres subsistemas.

En el caso de la empresa fue fundamental establecer que los cargos dentro de la organización serian entregados por meritos propios del postulante y no por un tema jerárquico familiar, además de establecer capacitaciones adecuadas para los

puesto que se requieran. No se inventarán puestos de trabajo para familiares que se encuentren cesantes.

Es importante destacar que en el caso de Importadora Caprile S.A., que se encuentra en el proceso de cambio generacional, desde su fundador hacia la primera generación, es el momento más oportuno para integrar el sistema de tres círculos, ya que iniciaría este cambio de manera más “profesionalizada”.

Además, es importante destacar la propuesta de participación, dentro de la Junta Directiva, de profesionales ajenos a la empresa, los que aportarían una visión diferente y objetiva a las decisiones que se tomen para el futuro de la empresa.

Por último, es muy importante anticiparse a cualquier problema que pueda tener el fundador y que complique la adecuada transición hacia la nueva generación. Se debe planificar la sucesión antes de que la empresa o la familia este en una situación de crisis.

En el caso de la familia, lo principal es la unión familiar, tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Además, es la institución más antigua e importante que existe en la sociedad por lo que la tarea esencial de este Consejo Familiar es lograr que exista “armonía y respeto” en la toma de las decisiones.

Es importante destacar que para que este Consejo Familiar funcione bien solo deben participar familiares que tengan la intención real de aportar al negocio, ya que de otra manera se puede perder el objetivo esencial de este grupo que es velar para que la empresa subsista en el tiempo y a nuevas generaciones.

El último subsistema es la propiedad, aquí lo más importante no es solo que se tenga bien definida la estructura accionaria sino que es fundamental también tener claridad en la estructura de poderes. Para evitar luchas internas hay que visualizar

el verdadero sentido y alcance de los derechos de todos los miembros de la empresa y la familia. Los efectos legales de cualquier decisión deben estar contemplados con anticipación. Además, es importante establecer los lineamientos que regirán la propiedad de la familia, para que así todos los accionistas tengan claridad sobre los futuros cambios que puede tener la empresa.

De acuerdo a lo ya expresado anteriormente, es fundamental conjugar correcta y equilibradamente estos tres subsistemas como si fueran uno solo. Las empresas familiares deben ser eficientes y rentables en el tiempo, para esto es vital que la familia se mantenga unida, haciendo prevalecer los valores y fines en común. Tanto la familia como los ejecutivos de la empresa, sean familiares o no, deberán tener siempre presente la misión y la visión de la empresa, ya que serán esas definiciones las que marcaran el camino a seguir para lograr con éxito un fin en común.

Por otro lado, y considerando las cada vez mayores exigencias que existen en los mercados y las especializaciones, es conveniente que estas empresas se dejen asesorar por especialistas externos, los que por sus experiencias serán verdaderos aportes para la gestión.

También es relevante que todos los familiares involucrados en la empresa entiendan que sus logros personales deben ir en conjunto con los logros de la compañía, para así lograr el éxito global de la organización.

Para lograr el éxito en el sistema en su conjunto, es fundamental mantener una comunicación abierta entre todas las partes involucradas, para así generar confianza y poder enfrentar oportunamente posibles conflictos entre estos.

Por último, hay que dejar muy en claro, que en una empresa familiar la interacción entre los tres subsistemas es algo permanente, pero no por eso estático. Muy por el contrario, es un proceso sin fin y siempre cambiando. Será responsabilidad de las futuras generaciones lograr mantener el equilibrio en el conjunto de subsistemas para que en este caso, Caprile S.A. subsista en el tiempo, como una empresa exitosa, rentable y armónica.

Para finalizar, lo más importante fue haber entendido la importancia que tienen las empresas familiares en el Mercado Nacional y Mundial.

También la claridad que hay que tener para poder lograr un traspaso generacional exitoso.

Además entender al fundador de la Empresa, que muchas de sus decisiones son más emocionales que profesionales.

Y que para que Importadora Caprile S.A. logre perdurar en el tiempo y pueda crecer, se deben ir profesionalizando de forma paulatina sus procesos, sin perder el sello y sentido que su fundador plasmo por años a su Empresa.

## **Bibliografía**

- Comportamiento Organizacional (Stephen P. Robbins)
- Innovación Empresarial (Rodrigo Varela)
- Hacia el cambio organizacional en la sucesión de la empresa familiar  
(Mercé Dedeu Ribera y Joan Alfons Torrent Colomè)  
[www.torrentidedeu.com](http://www.torrentidedeu.com)
- Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones  
(Francisco Negreira del Río y Jesús Negreira del Río)  
Revista de Empresa Nº22 octubre 2007
- Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar  
(Meroño Cerdán y Ángel Luis)  
Revista de Estudios Empresariales. Segunda época  
Numero: 2 (2009) Páginas: 80 - 98
- Seminario “Cuando todo queda en familia” 21 de octubre de 2010  
“Experiencia como Familia Empresaria destacada”  
Expone: Marisa Ansaldo, Gerente General, Ansaldo S.A.  
“De Empresa Familiar a Familia Empresaria”  
Expone: Gonzalo Jiménez. Director Centro de Empresas Familiares Albert  
Von Appen de la Universidad Adolfo Ibáñez  
Cámara Regional Del Comercio Valparaíso Chile
- La influencia de la propiedad emocional en la empresa familiar  
(Ernesto Niethardt)

- Toma de decisiones: el rol de las emociones en la empresa familiar  
(Néstor Braidot)
- Empresas familiares  
[www.potenciales-humanos.com.ar/empresas%20familiares](http://www.potenciales-humanos.com.ar/empresas%20familiares).

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Mapa con los principales países desde donde importa Caprile S.A.



Fuente: Importadora Caprile S.A. y diseño Sharon Moses Garay.

## ANEXO 2

### Mapa de vendedores por regiones de Chile



**De la Primera a la Tercera Región,** trabaja un vendedor exclusivo de la empresa. Además, la oficina en Valparaíso también tiene venta directa con algunos clientes de dichas regiones.

**Para la Cuarta, Quinta y Sexta regiones** trabajan dos vendedores; éstos son exclusivos de la empresa, quienes tienen su centro de operaciones en la casa matriz (Valparaíso).

**En la Región Metropolitana,** cumplen funciones dos vendedores exclusivos de la empresa, además de venta directa que hace la firma a través de su oficina en Valparaíso.

**La Séptima Región** cuenta con un vendedor exclusivo de la empresa, quien también tiene algunos clientes en la Región Metropolitana. Imp. Caprile a su vez, atiende clientes directos en esta región.

**Desde la Octava a la Duodécima región,** la empresa tiene a dos vendedores comisionistas. Estos trabajan en las ciudades de Puerto Montt y Punta Arenas. En estas dos localidades también la empresa tiene venta directa.

Fuente: Importadora Caprile S.A. y diseño Sharon Moses Garay.

### ANEXO 3

## MODELO QUE CONFORMARA LAS PERSONAS QUE SERAN PARTE DE LAS TRES JUNTAS DE IMPORTADORA CAPRILE S.A.

### CONSEJO FAMILIAR:

- 1.- Maria Eugenia Rayo Sanhueza
- 2.- Jesús Goiri Bretón (Ingeniero Comercial)
- 3.- Maria Eugenia Goiri Rayo (Ingeniero Comercial)
- 4.- Maria Cecilia Goiri Rayo (Periodista)
- 5.- Jesús Goiri Rayo (Egresado de Ingeniería Comercial)

JUNTA DIRECTIVA:

1.- Jesús Goiri Bretón (Ingeniero Comercial)

2.- Jesús Goiri Rayo (Egresado de Ingeniería Comercial)

3.- **Postulante al cargo**

JUNTA DE ACCIONISTAS:

- 1.- Maria Eugenia Rayo Sanhueza
- 2.- Jesús Goiri Bretón (Ingeniero Comercial)
- 3.- Maria Eugenia Goiri Rayo (Ingeniero Comercial)
- 4.- Maria Cecilia Goiri Rayo (Periodista)
- 5.- Jesús Goiri Rayo (Egresado de Ingeniería Comercial)
- 6.- Mauricio Pinto Rayo (Ingeniero Agrónomo)