

# Administración de empresas familiares.

**UNIDAD I**  
**NATURALEZA DE LA EMPRESA**  
**FAMILIAR**

## Naturaleza de la empresa familiar

Las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones. Según las estimaciones más conservadoras, entre 65 y 80 % de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas

En América Latina nueve de cada 10 empresas en América Latina son familiares.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable.

Las empresas controladas por familias dominan una gran cantidad de industrias.

La industria cervecera es un ejemplo de este fenómeno, en el cual organizaciones familiares como InBev, AnheuserBusch, SABMiller, Heineken, FEMSA, Calsberg y una gran cantidad de cerveceras locales surten sus productos a consumidores en todo el mundo.

**ACTIVIDAD:** INVESTIGAR LA HISTORIA DE  
FORMA BREVE DE 5 EMPRESAS FAMILIARES  
EN MÉXICO.

En estados Unidos son responsables de la generación de cerca de 50% del producto interno bruto y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo.

En México y el resto de América Latina se estima que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor que en Estados Unidos, dada la naturaleza de las familias latinoamericanas.

Una gran parte de las organizaciones que cotizan en las bolsas de Latinoamérica son familiares. Las familias mantienen el control de sus empresas.

Una distinción importante entre las empresas no familiares y las familiares y entre los diferentes tipos de empresas familiares es la manera en que se formula y ejecuta la estrategia.

Es fundamental entender los componentes de participación de la familia en los negocios y la esencia o las consecuencias de dicha participación.



La mayoría de los modelos teóricos de las empresas de familia consideran la interrelación entre tres elementos:

- 1. familia**
- 2. empresa**
- 3. Propiedad.**

1. ¿Cómo funciona una familia?
2. ¿Qué relación encuentras entre empresa y familia?
3. ¿Cómo se divide la propiedad en una familia y como en una empresa y porque son parecidos?
4. ¿podría representarse mediante un organigrama y como?

## 1.1 Concepto de empresa familiar

La comunidad académica en algunas ocasiones tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran número de las mayores empresas de un país son empresas familiares.

Pensadores clásicos como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998) afirman que la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales: 1. una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa, 2. existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa y 3. los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

**Concepto empresa familiar:** Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Es aquella con control accionario y dirección de la organización en manos de los miembros de dicha familia.

ACTIVIDAD: INVESTIGAR 5 EMPRESAS FAMILIARES DE TU CIUDAD, INDICANDO EL GIRO AL CUAL SE DEDICAN.

Podemos indicar que la empresa familiar puede ser:

- a) Una organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros.
- b) El negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local.
- c) Una empresa controlada por dos personas sin relación familia, cuyos hijos trabajan en ella.
- d) Un negocio que es propiedad de dos amigos, que son como hermanos.

## **1.2 Características de la empresa familiar**

La familia aporta a la empresa, no solo sus valores, sino aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos miembros que la forman. De igual manera, influye tanto de forma positiva como negativa; según Arias Galicia, “una organización es retrato de sus miembros” La influencia de estos comportamientos en la gestión de la empresa familiar se lleva a cabo por lo que se denomina cultura familiar, que no son más que los valores concretos que se practican dentro y fuera de la familia

MENCIONA POR LO MENOS 10 EJEMPLO POSITIVOS Y 10 EJEMPLO NEGATIVOS  
EN UNA EMPRESA FAMILIAR Y LA RAZON DEL PORQUE.

Podrá ser en los diferentes departamentos ejemplo:

Ventas : positivo: los ingresos benefician a la familia

negativo: los ingresos provocan problemas al repartirse sus ganancias.



Las empresas familiares tienen características comunes:

- Son normalmente dirigidas por sus dueños,
- Tienen a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; este aspecto se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial;
- Los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia.
- Por su tamaño, la mayoría pymes, estas empresas son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos en su entorno, pero con frecuencia tienen dificultades para anticiparse a ellos, porque no monitorean sus tendencias y se carece de la información necesaria.

Se considera la empresa familiar como “la especie empresarial en el mundo económico más ágil y más capaz de competir en el tipo de mercado cambiante que estamos experimentando hoy en día”

Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a lo largo del tiempo.

¿Qué valores crees que hay en una empresa familiar? ¿Y porque son importantes?

Ejemplos: compromiso, la responsabilidad, trabajo duro.

Las empresas familiares enfrentan presiones y fuerzas que pueden mejorar o retrasar el desempeño estratégico. Por ejemplo, el deseo de preservar la riqueza socioemocional puede hacer que las empresas familiares prefieran asumir un mayor riesgo financiero para evitar el riesgo de pérdida de control organizacional

## Algunas particularidades de la empresa familiar

- a) Tienden a sobrecapitalizarse y a contraer pocas deudas (o ninguna) y suelen tener alta liquidez.
- b) Al ser empresas privadas, los negocios familiares tienen dos ventajas estratégicas: 1. No es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo (por ejemplo, trimestrales) para mantener contentos a sus accionistas y analistas, por lo que se puede orientar a largo plazo y, 2. Los competidores no tienen fácil acceso a la información de estas organizaciones, mientras que en las empresas públicas es fácil obtenerla.
- c) Las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático rígido, por lo que las decisiones son tomadas con rapidez e intuición; asimismo, son capaces de ajustarse con prontitud a los cambios de su entorno.

d) Dado que en estas empresas los subsistemas de la empresa y de la familia interactúan, no se suele tomar decisiones puramente racionales que afectan a la empresa, sino que los intereses de la familia también juegan un papel importante en la toma de decisiones.

e) Muchos negocios familiares tienden a orientarse hacia las ventas y a la producción dejando las finanzas, el marketing y la planeación en un segundo plano.

f) Los dueños de estas empresas tienden a operarlas con un soporte gerencial limitado, en comparación con las públicas

## **Diferencias entre las empresas familiares y las que no lo son:**

1. Las empresas familiares logran un mejor desempeño como resultado de la unificación de la propiedad (posesión de la empresa) y del control (la administración).
2. Las empresas no familiares (profesionales) suelen ser de mayores dimensiones que las familiares.
3. Las empresas familiares suelen ser más antiguas que las no familiares.
4. Las empresas familiares tiene mayor control interno en su operación.



## **Modelos de la empresa familiar**

la empresa de familia posee características especiales, lo cual ha hecho que se desarrollen modelos desde el punto de vista administrativo que expliquen su composición, su estructura y su comportamiento.

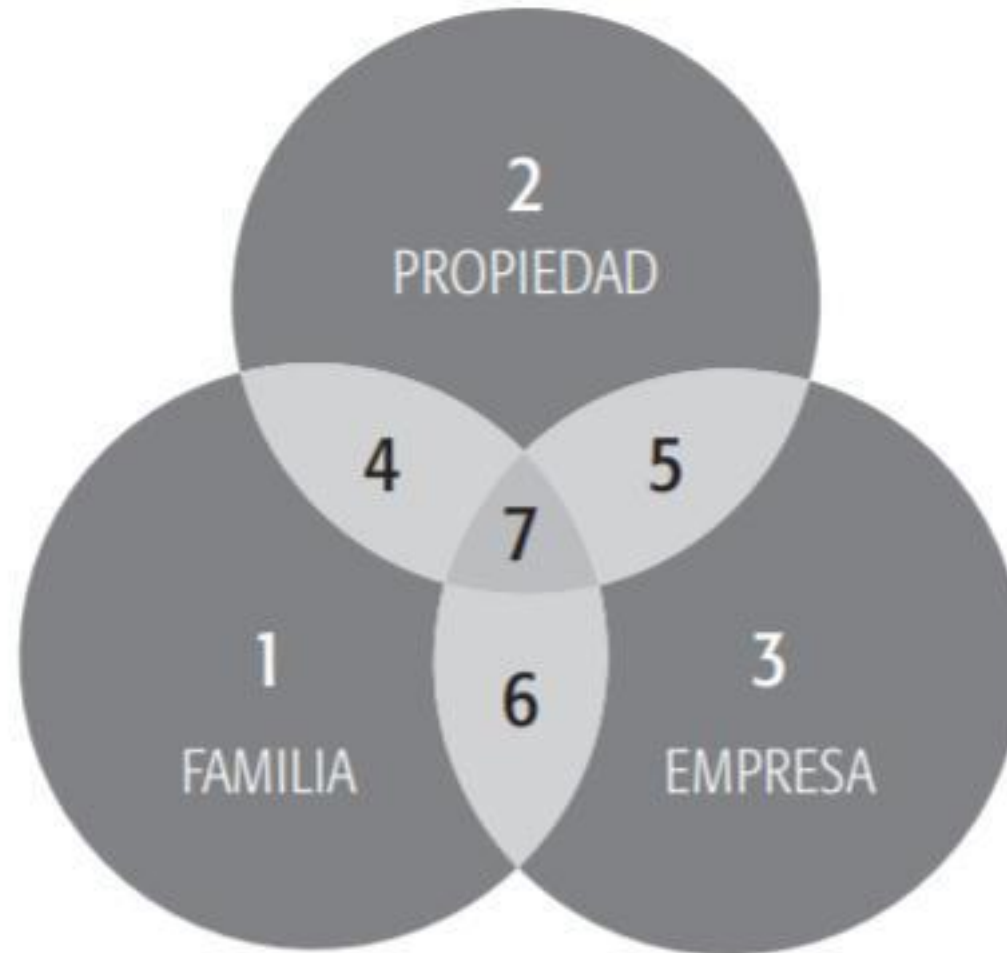
A continuación, se describen los modelos que han trascendido con mayor fuerza de las empresas de familia:

### **Modelos basados en la teoría general de sistemas**

La escuela de sistemas considera la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros

### ***Modelo de los tres círculos***

En la década de 1970, aún se consideraba que la empresa familiar estaba conformada por dos grandes sistemas: 1. la empresa y 2. La familia. Después de algunos estudios explica la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa de familia: 1. la familia, 2. la propiedad y 3. la empresa



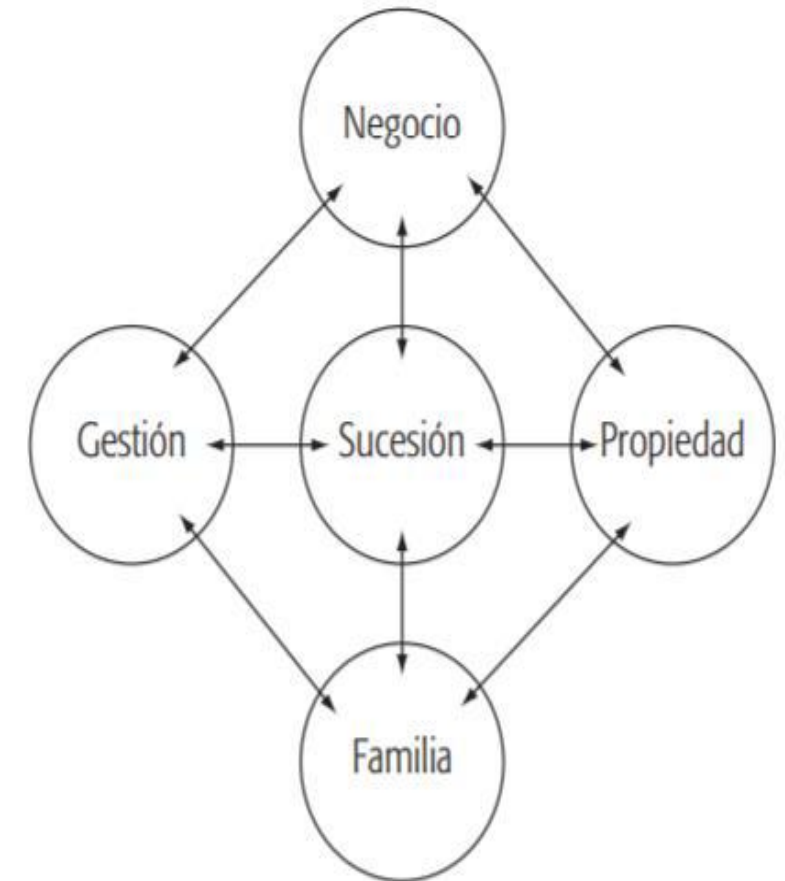
Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

Los subgrupos que se referencian en este modelo son los siguientes:

- Área 1 pertenecerá cualquier miembro de la familia, que sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.
- Área 2, están representados aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.
- Área 3, están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia.
- Área 4 pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.
- Área 5, están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.
- Área 6 pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa.
- Y, por último, en la 7, estarán los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

## Modelo de los cinco círculos

El profesor español Amat Salas (2004) propone este modelo para complementar el modelo de los tres círculos. Desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área, la sucesión, como se observa en la figura:



Fuente: Amat Salas (2004).

**La Familia** se considera como el factor diferenciador de este tipo de empresa, donde se presentan problemas como rivalidades y tensiones en el ámbito familiar

**El Negocio**, refiriéndose a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en el mercado, que es el resultado de la elección y el planteamiento del objetivo de mercadeo, sus productos, clientes y políticas al respecto.

**La Propiedad** hace referencia a las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, hagan o no parte de la familia y su armonía entre sí. Los problemas que se presentan en este ámbito son los conflictos que se generan entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las acciones y la ineficiencia de la junta

**La Gestión** hace referencia a la que se hace de los distintos recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida. Presenta inconvenientes cuando se renueva la cultura organizacional, el personal y su sistema en general y se agrava la situación cuando históricamente se han tomado decisiones solo con el criterio familiar, lo cual dificulta el traslado generacional.

**La Sucesión** se refiere a la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia. Comúnmente no se realiza con suficiente planeación para evitar las dificultades que ello acarrea, como la **resistencia al retiro del poder**, específicamente cuando se es propietario único, fundador y gerente simultáneamente.

## **I.3 Tipos de empresa familiar**

### **Empresa multifamiliar**

Las empresas multifamiliares no sólo suelen ser controladas y operadas por diversas familias, sino también por varias generaciones simultáneamente. Esto hace que su manejo sea más complicado y que por ello sea necesario definir con precisión todo un catálogo de políticas en temas variados. Un ejemplo de organización multifamiliar es la empresa de transporte de pasajeros ADO.



## Empresa intergeneracional

Este tipo de organización se conoce como empresa familiar intergeneracional. Esta clase de organizaciones puede visualizarse como la unión de tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa, aunque hay organizaciones donde pueden coincidir más de dos generaciones. Las empresas familiares donde trabajan por lo menos dos generaciones suelen presentar una dinámica más compleja que aquellas donde sólo labora una generación. Las diferentes circunstancias que viven padres e hijos propician una visión estratégica muy distinta del negocio.

## La empresa familista

Representa el lado oscuro de la empresa familiar. el concepto de *familismo*, el cual definen como la extensión de la familia en la actividad empresarial, esto es, que se rige por valores y estructuras familiares en la empresa, característicos de las organizaciones no profesionales. Las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúa en las organizaciones de trabajo. En ellas, la influencia de la familia sobre la empresa es negativa y se manifiesta de formas muy variadas, en los que la organización se ve obligada a satisfacer una serie de demandas de la familia, algunas claramente contrarias al beneficio de la organización.

## 1.4 Importancia de las empresas familiares en la economía actual

- Las empresas familiares generan anualmente entre 70 y 90% del producto interno bruto mundial.
- Dos terceras partes de los dueños de empresas familiares quieren pasar su dirección y control a sus hijos.
- Las empresas familiares crecieron en ventas 42% más que las no familiares (19.6% contra 13.8%)
- El retorno sobre activos fue 6.4% superior en empresas familiares.

Las empresas familiares también constituyen un alto porcentaje de la actividad económica en Europa y otras regiones del mundo, incluso en Cuba. En los países desarrollados las empresas familiares son un gran motor de la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares.

Tal es el caso de las cien mayores empresas estadounidenses que aparecen en el portal de la revista family Business Magazine (2009). Walmart, propiedad de la familia Walton, es la empresa familiar de mayores dimensiones y fue fundada en 1945. Walmart registra ventas superiores a los 378 mil millones de dólares al año y da empleo a 2.1 millones de personas.

## **I.5 Evolución de la empresa familiar**

### **Empresa familiar emergente**

En este tipo de organizaciones se suele observar una gran alegría y dinamismo, propios de las nuevas aventuras. Se trabaja con ilusión y dedicación, aunque por lo general con desorden. No hay reglas claras sobre las responsabilidades, la interacción entre colaboradores y sobre las retribuciones.

## **Empresa familiar en desarrollo**

Estas organizaciones ya han logrado ser exitosas al vencer la alta probabilidad de desaparición en los primeros años de vida. Estos negocios pueden tener la tentación de relajarse al haber logrado cierto éxito, situación que podría impedirles seguir creciendo y alcanzar mayores éxitos.

## **Empresa familiar consolidada**

Son estables, tienen su rumbo bien definido y la participación de la familia está bien reglamentada. Son organizaciones en las que suelen contribuir miembros de la familia brillantes y comprometidos.