



# Mi Universidad

## Cuadro Sinóptico

*Nombre del Alumno: Carlos Efraín Cruz López*

*Nombre del tema: unidad I*

*Parcial: Ier*

*Nombre de la Materia: Administración De Empresas Familiares*

*Nombre del profesor: Liliana Grisell Escobar Herrera*

*Nombre de la Licenciatura: Administración y Estrategia de Negocios*

*Cuatrimestre: 4*

## 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. También confunden el término con cualquier tipo de negocio individual y artesanal que las personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de la familia, pero sin intención de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia

Una definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa. Aunque no existe un concepto unificado de empresa familiar, es conveniente realizar una sinopsis de los aportes más significativos como parte de la reflexión académica que contribuya a una apropiada interpretación y conocimiento de este tipo de organizaciones. A continuación, se realizará un compendio de las principales definiciones que se han construido alrededor de las empresas de familia.

La gran complejidad para definir a la empresa familiar se ilustra cuando Renato Tagiuri y John Davis, creadores del modelo de los tres círculos, y posiblemente el más influyente de todos los modelos desarrollados en esta disciplina, discutían en el año 2009, en una reunión privada de su empresa de consultoría, sobre si la definición de empresa familiar debiera ligarse al control y operación de una o de varias familias.

## Características de la empresa familiar

En estas empresas, la familia conforma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, ya sea a través del trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades a su vez, las debilidades en este tipo de organización.

Las empresas familiares tienen características comunes: son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden 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.

Una opinión muy difundida es que entre más pronto se releve a los miembros de las familias en las funciones administrativas, mejor será para las firmas. Este argumento parece ser válido, pues en este estudio se muestra que la sustitución de los miembros de la familia por gerentes profesionales representa altos costos para la compañía. La teoría de agencia se ocupa de este tema. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que también hay costos asociados a los conflictos que suelen presentarse cuando los miembros de la familia ejercen la administración. Existen múltiples casos en que la familia propietaria decide sustituir a sus integrantes por ejecutivos profesionales, pero después de un tiempo los primeros regresan a ocupar sus puestos porque el desempeño de las empresas empeoró.

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. Tanto el modelo de los tres círculos como el de los cinco círculos evidencian la existencia de grupos humanos diferentes, con sus propios intereses y su propia lógica de actuación. En las interrelaciones entre estos círculos, es donde se da mayor complejidad de las empresas familiares en relación con las que no lo son

## Tipos de empresa familiar

La definición de empresa familiar suele precisar que es una familia la que opera y controla determinada organización esto, al menos en teoría, excluiría del dominio de las empresas familiares a una firma cuya propiedad es compartida por varias familias posiblemente por ello Renato Tagiuri deseaba abrir su definición al control de más de una familia. Éste es el caso de la empresa multifamiliar, que es una categoría especial de empresa familiar, con características particulares, que suele ser más compleja en su dinámica y que requiere de mayor claridad, para así reducir su potencial de conflicto

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. Uno de los retos más complejos que enfrentan estas organizaciones es en el momento de incorporar a las nuevas generaciones. Ya se ha dicho que las familias crecen más rápido que las empresas, pero en el caso de las organizaciones multifamiliares, esto puede ser aún más dramático

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, lo cual puede dar pie a confrontaciones benéficas para la compañía, aunque también puede ser el origen de tensiones. Si estamos convencidos de que dos cabezas piensan más una, entonces debemos coincidir en que dos generaciones también lo hacen. Partamos de la suposición general de que pensar más conduce a tener mejores resultados, aunque esta suposición a veces no resulta cierta. En este tipo de empresas formadas por tres subsistemas interconectados, si uno de ellos sufre un cambio, los restantes también lo resentirán; es evidente que en estas organizaciones hay más conflictos, pero también son más sinérgicas, dado que se involucran en ellas miembros de más de una generación.

## Importancia de las empresas familiares en la economía actual

Una forma de inferir la importancia de las organizaciones familiares es determinando su proporción o porcentaje en relación con el total de las organizaciones en un país, región, segmento u otro universo que las contenga. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que tal porcentaje está determinado en función de lo que se entienda por empresa familiar. Por desgracia, las definiciones de las que parten los estudios son diferentes, de modo que no es posible realizar comparaciones entre ellos. En América Latina podríamos esperar índices superiores a los anteriores, pero estos datos no parten de estudios formales, sino de la apreciación de algunos especialistas.

Sin embargo, resulta inútil comparar los porcentajes de empresas familiares que existen en diferentes regiones sin definir previamente el concepto de empresa familiar de manera unificada. Por ello resulta dudoso comparar este porcentaje entre países, ya que el concepto de empresa familiar suele ser diferente. 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.

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos. Éstas pueden ser de todos tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa.

## Evolución de la empresa familiar

presa 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. Se improvisa como sistema y no se hace una reflexión sobre las políticas relacionadas con la empresa y la familia, por lo que se corre el riesgo de crear bases inadecuadas en la relación laboral entre familiares. Los miembros de estas

La gran mayoría de los negocios emergentes se iniciaron con el apoyo de la familia. Los emprendedores deben tener en cuenta que es vital integrar un equipo sinérgico y brillante, lo que hace necesario pensar detenidamente sobre las consecuencias, tanto en empresa como en familia, de incorporar a sus parientes.

Estas organizaciones han logrado ver el largo plazo. 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. Por haber alcanzado un notable nivel de desarrollo, enfrentan retos más complejos y difíciles.

Por ello, si desean incorporar a nuevos parientes, deberán tener la certeza de que cumplen con un perfil más exigente que en etapas anteriores. Dado que son negocios de varios años de operación, y por ello pueden ser accionistas varias ramas de la familia, es común que se presenten problemas no sólo en la dirección sino también referentes a la propiedad. Frecuentemente la familia o familias deben enfrentar el dilema de permanecer en la misma empresa, de vender sus partes entre ellos o de crear nuevas organizaciones que posibiliten a las nuevas familias ser independientes. Si la empresa ha logrado ser muy exitosa, muchos miembros de la familia podrían interesarse en trabajar en ella, por lo que se hace imprescindible la redacción de una política adecuada de incorporación de familiares. Si ésta ya existiera, suele hacerse necesaria su revisión.