

2009-12-01

La empresa familiar: definición, caracterización e importancia

Eduardo Posada Zamudio

Universidad de La Salle, Bogotá, revistagestion@sociedad@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Posada Zamudio, Eduardo (2009) "La empresa familiar: definición, caracterización e importancia," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 1.

Disponible en:

This Editorial is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Editorial

La empresa familiar: definición, caracterización e importancia¹

Eduardo Posada Zamudio*

Para el estudio de las empresas como unidades productivas se han establecido diferentes categorías casi universalmente conocidas. Por el tamaño, las empresas se clasifican como grandes, medianas, pequeñas y microempresas, con especificaciones similares en la mayoría de los países, bien sea por el número de trabajadores, su capital o volumen de ventas. También se estudian las empresas de acuerdo con el sector económico al cual pertenecen; la más usada es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Igualmente, hay clasificaciones para

¹ Avance de investigación de la tesis *Factores limitantes al proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de familia del sector industrial de alimentos de Bogotá*, presentada a la Universidad Antonio de Nebrija, España, para optar al título de Diploma de Estudios Avanzados en el Doctorado en Ciencias Empresariales.

* Administrador Marítimo y Profesional en Ciencias Navales, Oficial Naval en la Reserva Activa con grado de Capitán de Navío; Diplomado en Estado Mayor, estudios de Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de Guadalajara (México), Especialista en Política y Asuntos Internacionales y Magíster en Asuntos Internacionales de la Universidad Externado de Colombia, Diploma de Estudios Avanzados – DEA en el Doctorado en Ciencias Empresariales con énfasis en Emprendimiento y Empresa Familiar de la Universidad Antonio de Nebrija (Madrid). Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle, Director de la Revista *Gestión & Sociedad*.

los tipos de empresa según los medios académicos o publicitarios, los gremios y las asociaciones sectoriales.

La empresa familiar, en la actualidad, constituye una categoría del estudio de las empresas en el mundo entero, dadas sus particularidades en cuanto a desempeño y generación de riqueza. El estudio de las empresas de familia se implementó en los principios de los años ochenta del siglo XX con un creciente número de profesionales dedicados al análisis de este fenómeno (Upton *et ál.*, 2001). Su existencia milenaria está ligada a la presencia de la familia y, por supuesto, a la existencia del ser humano sobre la Tierra; tuvo sus primeras formas derivadas de las necesidades de la familia, de su supervivencia y su emprendimiento (Ward, 2006).

No hay un tipo único en las empresas familiares, pues éstas varían igualmente en tamaño, desde las unipersonales hasta las grandes corporaciones manejadas por los fundadores o sus descendientes; las hay entre padres e hijos, entre hermanos o primos y en una gran variedad de lazos familiares consanguíneos o políticos. Entre el 60% y el 65% están dirigidas por la primera generación, mientras que apenas del 35% a al 40% están en generaciones siguientes: aproximadamente un 25% en segunda generación, un 9% en la tercera, y un 6% en la cuarta y siguientes generaciones (Gallo y Amat, 2003).

Las empresas familiares son unidades productivas de distintos tamaños, que se desempeñan en todos los sectores de la economía y se encuentran en cualquier lugar del globo terráqueo; tienen diversas edades que van desde las milenarias, como Kongo Gumi Co., dirigida por Mazakazu Kongo, ya en la cuadragésima generación de la familia Kongo, que trabaja desde sus inicios en la construcción de templos en Japón hace 1.410 años; la Avedis Zildjian Co., fundada en 1623 hace catorce generaciones por un alquimista en Constantinopla y establecida en Estados Unidos en 1929, o la Tuttle Farm, fundada entre 1635 a 1638 por John Tuttle, hoy en la undécima generación bajo dirección y propiedad de la familia Tuttle, pasando por las centenarias como las vinculadas al Club The Henokiens, con más de 40 empresas de familia miembros, entre ellas 15 italianas, once francesas, cuatro alemanas, dos holandesas, una de Irlanda del Norte, cuatro japonesas, una belga y dos suizas, hasta aquellas que desaparecen muy pronto.

Según Kristie (2008), en un estudio realizado en 2003 se estableció, por su listado de empresas americanas, que las estrategias para mantenerse generación tras generación, son las siguientes:

- Permanecer pequeñas
- No hacerse públicas
- Evitar las ciudades grandes
- Mantenerse en la familia

Posteriormente, y gracias a los aportes de las empresas listadas y a la investigación, el número de estrategias se incrementó a otras, tales como:

- Escoger un negocio que no pierda vigencia
- Ser creativo
- Persistir

Para Gallo y Amat (2003, p. 41-42), "la empresa longeva busca fundamentalmente su supervivencia y mejora, busca realizar su potencial y alcanzar su mayor desarrollo posible". No obstante, en el estudio de Kristie (2008), que se basa en datos de empresas familiares de una región de Estados Unidos, se observa que hay muchas empresas familiares de diferentes orígenes que se encuentran en segunda generación y subsiguientes, que asimismo han crecido, han puesto sus acciones en la bolsa, han penetrado no sólo en grandes ciudades sino también en otros países y han recibido capital de otros individuos naturales o jurídicos.

La empresa familiar constituye una realidad histórica y social y una realidad empresarial, que ha dado origen a muchas unidades productivas a lo largo y ancho del mundo, hecho que contribuye a generar riqueza, empleo, comunidades y, por consiguiente, a sostener a las familias propietarias, con lo cual aquellas que perduran una generación tras otra amplían su espectro de beneficiarios con crecimiento y generación de mayor bienestar para más personas en su ámbito local, regional, nacional o internacional.

Esta forma de organización productiva a la que se denomina empresa familiar, se ha convertido en el eje principal de las economías internacionales, nacionales o locales. Éstas constituyen entre el 65% y el 80% de las empresas activas, con generación de empleo entre el 40% y el 60%, o que producen más del 50% del PNB (Upton *et ál.*, 2001; Upton y Seaman, 2002; Sabater *et ál.*, 2003).

Según los estudios del Family Firm Institute, las familiares comprenden entre el 80% y el 90% de todas las empresas en Norteamérica. Más

del 30% de propiedad familiar sobreviven a la segunda generación y el 12% se mantienen viables en la tercera; el 85% de este tipo de organizaciones han determinado como sucesor a un miembro de la familia. En Australia, las empresas de familia constituyen el 67% de todas las organizaciones del sector privado y emplean más del 50% de la fuerza laboral. En Canadá, se estima que las familiares emplean 4.7 millones de trabajadores de tiempo completo, y 1.3 millones de tiempo parcial. De las familiares canadienses sólo el 29% tienen un plan de sucesión y mantener el negocio en la familia tiene baja prioridad. En Chile se estima entre el 75% y el 90% las empresas con propiedad y control familiar, consideradas bien organizadas con estructuras de comando descentralizadas y poco control del día a día por parte de los accionistas. En Finlandia las empresas familiares son el motor y columna vertebral de la economía, siendo en 1999 el 79.7% de las empresas finlandesas. En Alemania las industrias exportadoras y las pequeñas y medianas empresas, la mayoría familiares, constituyen los dos pilares de la economía germana, que emplean cerca del 70% de la fuerza laboral del país. En Italia la Asociación Italiana de Negocios de Familia estima que el 93% de los negocios en ese país son familiares, pues cerca del 45% de estas organizaciones corresponde a las más grandes. En Gran Bretaña se estima en un 75% las empresas de familia con un nivel de empleo cercano al 50% del total (Family Firm Institute, 2005).

Muchos han sido los esfuerzos por lograr una definición sin que aún esté completamente determinado su alcance, forma, organización o estructura, cuando se intenta diferenciarlas de las empresas no familiares (Cabrera, 2001; Astrachan *et ál.*, 2002; Sabater *et ál.*, 2003; Sharma, 2004; Rodríguez y González, 2006), aunque la mayoría de los académicos y estudiosos coinciden en que la definición se basa principalmente en las variables de mecanismos de propiedad, control y administración, comprometimiento de los miembros de la familia en la empresa e intencionalidad de transferencia intergeneracional (Heck y Stafford, 2001). Uno de los problemas en la definición de la empresa familiar puede empezar por el concepto mismo de familia, debido a las diferencias que se encuentran, particularmente en el contexto internacional, en la concepción del término en las diversas culturas a través de las fronteras y del tiempo (Astrachan *et ál.*, 2002).

Uno de los conceptos más utilizados para comprender la empresa familiar es la superposición de dos sistemas: el familiar, identificado como no racional, y el empresarial, determinado como racional (Cabrera,

2001), en la cual coexisten éstos mediante la interacción y ejercicio de sus respectivas influencias entre sí, aunque no necesariamente compatibles (Kets De Vries, 1993). También se proponen las relaciones *empresa, familia y propiedad* que se consideran tres subsistemas de la empresa familiar (Westhead *et ál.*, 2001; Claver *et ál.*, 2004; Sacristán *et ál.*, 2004; Barugel, 2005).

Tagiuri y Davis (1982) formularon el concepto de atributos ambivalentes con el modelo de los tres círculos, en el cual la familia, la propiedad y la empresa están representados en cada uno de los círculos que se intersecan generando una serie de roles de cada uno en los diferentes sectores de la intersección. Belausteguigoitia (2004) hace una analogía entre la empresa familiar y un barco. En la nave interactúan la familia, la empresa y el capitán, quien representa la propiedad y la dirección, que suele estar en manos de los padres de familia, por lo general los fundadores. De forma similar, busca interpretar las interacciones y los roles de familia y empresa dependiendo del peso que tenga cada miembro en el barco, ya que si uno es mayor que el otro, éste puede zozobrar; por ello el capitán deberá mantener un equilibrio permanente en la conducción del barco familia-empresa.

La implicación de la familia en la empresa es una de las características de la empresa familiar que incide de forma importante en su desempeño, puesto que a partir de esta injerencia surge la mayoría de los conflictos típicos de este modelo de organización empresarial. En la medida en que los círculos de empresa y familia se separen, habrá una menor área de intersección, lo que significa mayor respeto a los roles particulares (Belausteguigoitia, 2004), y por ende habrá menos conflictos a partir de esta relación. Sin embargo, para Ward (2006) y el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), que plantea los dos círculos como las necesidades familiares y las exigencias empresariales, mientras que en la intersección se configura el conflicto, justamente la unión familia-empresa constituye la razón para el éxito de las empresas familiares. Por ello, no se acepta la necesidad de hacer una disociación entre familia y empresa, dado que la interacción empresa-familia no es solamente fuente de conflicto mutuo, sino también de mutuo beneficio en el cual se encuentran oportunidades especiales para la familia como propietaria.

Astrachan *et ál.* (2002) proponen la medición del nivel de implicación familiar en la empresa mediante la escala F-PEC, la cual busca establecer tres importantes dimensiones: poder, experiencia y cultura.

Este índice permite efectuar comparaciones entre diferentes niveles de intervención de la familia en los negocios y sus efectos, tanto en el desempeño como en el comportamiento empresarial. El poder a su vez puede medirse según su intensidad de participación en cuanto a la propiedad, al gobierno y a la administración. La experiencia tiene su medida de injerencia tanto en relación con la sucesión como con el número de miembros de la familia que contribuyen al negocio. La dimensión cultural se mide por el compromiso y la forma de compartir los valores y suposiciones entre la familia y la empresa.

Astrachan y Shanker (2003) clasifican las definiciones de empresa familiar con base en el grado de implicación de la familia en la empresa, desde el grado amplio –con poca participación directa–, al medio –con alguna injerencia–, hasta el limitado –con un gran nivel de intervención.

La investigación de Chua *et ál.* (2004) sugiere que la mayoría de las empresas familiares se iniciaron con un alto grado de implicación familiar y un alto nivel de expectativas por la sucesión generacional. Sugiere, igualmente, que un pequeño pero importante segmento de éstas se iniciaron como no familiares y se tornaron en empresas de familia en la medida en que el núcleo familiar se involucró cada vez más en el negocio. De allí que las definiciones y objetivos de las empresas familiares aún no queden muy definidas en estudios e investigaciones académicas.

Desde la perspectiva a largo plazo prima el interés personal de los propietarios en el producto, quienes soportan mayores embates en los malos tiempos debido a que su intención consiste, ante todo, en perdurar, más que en obtener altos rendimientos a corto plazo. El espíritu familiar determina los valores, las actitudes y las normas de la empresa, orientada a la sucesión planeada, y los empleados leales a la familia se sienten parte de ella. El conocimiento del negocio es una ventaja competitiva puesto que muchos de los propietarios han tenido contacto y compartido durante todo el tiempo con sus padres al transmitirles mucha información directa e indirecta del negocio, lo que les proporciona dominio sobre éste (Kets De Vries, 1993). Las empresas familiares, no obstante, en su intención de heredar, en el camino encuentran obstáculos diferentes a los de las empresas no familiares, lo que las hace más vulnerables. Por ello, su vida media está entre 25 y 30 años, periodo menor que el de las no familiares, que están entre 40 y 50 años; por consiguiente, entre sus características hay una altísima probabilidad a desaparecer (Gallo y Amat, 2003; Barugel, 2005)

Existen características relacionadas con problemas de naturaleza psicológica en las relaciones familiares. Casos como el de hijos incompetentes en posiciones directivas que echan a pique una empresa, o hijos cuyos padres nunca tienen tiempo para ellos pues siempre creen que el negocio está primero a fin de garantizar el futuro de la familia, lo que genera complejo de culpa que después se convierte en una vena rota de regalos costosos. De igual manera, disputas familiares, preferencias y separaciones frecuentemente son causas posteriores de conflictos y resentimientos o conflictos tardíos.

Algo parecido sucede con el trato de padres a hijos; en cuanto los primogénitos nacen a la sombra del fundador, aquéllos crecen bajo las presiones de las exigencias y las altas expectativas del padre ya que espera algún día dejar la empresa en sus manos, hecho que no sucede con hijos menores o de segundos matrimonios. El paternalismo también es un fenómeno que afecta a estas empresas, bajo la figura dominante del fundador, creada bajo condiciones de sumisión y prebendas determinadas, organizaciones que tienden a ser muy conservadoras, reservadas y tradicionales. También existen situaciones problemáticas como el ordeño de la empresa por parte de familiares poco productivos que gozan de beneficios costosos, y que conducen a la ruina del negocio. Las sucesiones no definidas debido a la reticencia a abocar el tema de la sucesión, a los problemas internos de la familia o a la escogencia del sucesor, son otros problemas característicos que se suscitan si la decisión de entregar está entre el hijo mayor y el hijo menor, o en otros casos porque a quien corresponde es a una hija o a los yernos interesados en su participación; y en otras circunstancias el problema es quién debe establecer la sucesión, si el presidente saliente, la asamblea familiar o la junta de directores (Kets De Vries, 1993). Todos estos aspectos de la sucesión que permitan la continuidad de la empresa familiar son de gran importancia y cuidadoso manejo para garantizar que la organización permanezca en el tiempo y sea sostenible, así como el futuro patrimonio familiar.

Otro aporte importante a la definición de la empresa familiar es el concepto denominado *familiness*, que Sacristán *et ál.* (2004) analizaron a partir de los factores de creación de conocimiento, transmisión del conocimiento e integración del conocimiento. *Familiness* se define como la característica distintiva de la empresa familiar. Para los investigadores la empresa familiar se caracteriza por su capacidad de generar y adquirir conocimientos valiosos para ésta, siendo el específico más valioso para la organización y menos para los agentes, quienes tendrían

menos posibilidades de trasvasarlo en caso de no continuar con ésta. Los miembros de la familia que hacen carrera en la empresa pueden ocupar puestos de responsabilidad con más facilidad que en otras organizaciones. En cuanto a la transmisión del conocimiento en la empresa familiar, se sostiene que ésta se produce mediante un adecuado sistema de rutinas organizativas que vinculen a los miembros de la familia a la empresa, y esto supone un incremento en su conocimiento organizacional lo que asimismo contribuye a aumentar el *familiness*. En cuanto a la cultura, una de las características de la empresa familiar, se convierte en un mecanismo de coordinación que facilita la integración del conocimiento, ya que este tipo de organizaciones se apoya tanto en lo que los miembros aprenden del fundador y sus propias experiencias como en sus bases y suposiciones.

Para Gallo y Luostarinem (1993), por estrategia, algunas empresas familiares están más orientadas al mercado nacional, incluso al local; cuando crecen lo hacen en el mismo negocio o en uno íntimamente relacionado con el existente, se desempeñan en un negocio único, sus ventajas competitivas se derivan de la familia propietaria como su cultura y su relación con los clientes, su producción es más intensiva en mano de obra que en capital y el uso de las tecnologías normales generalmente es más común que el de las avanzadas.

Las empresas familiares poseen las características propias de todo tipo de organizaciones empresariales, pero asimismo poseen las peculiares de su razón de ser: la familia. Su intención de perpetuarse en las generaciones futuras implica tanto virtudes como debilidades que necesariamente deben ser estudiadas, analizadas y diagnosticadas para poder afianzar las fortalezas y construir las oportunidades de mejoramiento que contrarresten las debilidades. No pueden caracterizarse con el término peyorativo de *famiempresas* que utilizan inadecuadamente algunos autores. Toda empresa familiar es un sueño de inmensas proporciones que un emprendedor inicia con el mayor empeño, dedicación y sobre todo responsabilidad, inicialmente por sus hijos, esposa y familia, tarea que luego se proyecta en la sociedad en empleados, colegas y compañeros de trabajo, a quienes generalmente inculca los valores de la organización, valores que se convierten en su impronta y que se trasladan a todos los *stakeholders*, proveedores y clientes en quienes se perpetúa en su nicho de mercado.

Muchas empresas familiares se han internacionalizado y han trascendido las fronteras de sus propios países de origen para alcanzar otros

mercados mundiales, asegurando un sitio en las organizaciones de talla mundial. Éstas, al igual que las familias, son vitales para la sociedad global, pues en ellas se han formado muchos empresarios, líderes y dirigentes tanto de nuestro mundo actual, como a través de la historia en muy diversas circunstancias y en muy diversos lugares del planeta, han atendido a miles de millones de clientes y han satisfecho muchas de sus necesidades.

Los valores de las empresas familiares trascienden no sólo en el tiempo, sino que se convierten en paradigmas sociales. Su intención de perdurar debe interpretarse como una expresión del desarrollo integral y sustentable, que busca conceder las mejores condiciones de desarrollo a la persona en la identidad de cada uno de los miembros de la familia, de su grupo unido bajo el sentido del amor en todas sus expresiones: paterno, materno, filial o fraternal, que busca a largo plazo proveer estas mejores condiciones, las cuales se deben proyectar no sólo a los miembros de la familia, sino a aquellos miembros de la empresa no familiares con quienes se comparte una visión hacia el futuro.

Referencias

- Astrachan, J.; Klein, S. y Smyrniotis, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, vol. XV, No.1, pp. 45-58.
- Astrachan, J. y Shanker, M. (2003). Family Businesses Contribution to U.S. Economy: a closer look. *Family Business Review*, vol. 16, No.3, p.p. 211-219.
- Barugel, E. (2005). *La Governancia en las Empresas de Familia. Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia*. Universidad CEMA, Buenos Aires.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Cabrera Suárez, M. (2001). La empresa familiar: características y aspectos críticos. *Líneas de Economía*, Ilustre Colegio de Economistas de Las Palmas, No.1, enero-abril, pp. 9-14.
- Claver Cortés, E.; Rienda García, L. y Pertusa Ortega, E. (2004). Un Marco Teórico para la Continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market*, No.118, pp. 229-259.

- Chau, J.; Chrisman, J. y Chang, E. (2004). Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation. *Family Business Review*, vol. XVII, No.1, pp. 37-54.
- Family Firm Institute (2005). *Facts & Perspectives On Family Business Around the World*.
- Gallo, M. y Amat, J. (2003). *Los Secretos de las empresas familiares centenarias*. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Gallo, M. y Luosterinem, R. (1993). Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares. En M. Gallo (ed.): *La empresa familiar 4*, IESE, Navarra.
- Heck, R y Stafford, K. (2001). The Vital Institution of Family Business: Economic benefits hidden in plain sight. En G. McCann & N. B. Upton (Editors), *Family Business Gathering, The Holistic Model: Destroying Myths and Creating Value in Family Business*. Deland FL, Stetson University Press, pp. 9-18.
- Kets De Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No.3, pp. 59-71.
- Kristie, L. (2008). America's Oldest Family Businesses Pride, Ingenuity and Endurance: More lessons from survivors. *Family Business Magazine*, summer 2008, <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html>.
- Rodríguez Daponte, R. y González Vásquez, E. (2006). Características Internas en el Proceso de Internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE* No.2891, del 16 al 22 de octubre de 2006, pp.45-60.
- Sabater Sánchez, R.; Ruiz Mercader, J. y Carrasco Hernández, A. (2003). *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Universidad de Murcia, papel de trabajo.
- Sacristán Navarro, M.; Forcadell Martínez, F. y Montero Navarro, A. (2004). *¿Qué es el familiness? Hacia una teoría de la empresa familiar*. Universidad Rey Juan Carlos, www.laempresafamiliar.com/biblioferrersalat/media/lilibres/docs/idp886.pdf/.

- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, vol. XVII, No.1, pp. 1-36.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, vol. 9, No.2, pp. 199-208.
- Upton, N. y Seaman, S. (2002). An Analysis of Strategic Marketing Practices of High-growth U.S. Family Firms. *International Council for Small Business, 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, June 16-19.*
- Upton, N.; Teal, E. y Felan, J. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growing Family Firms. *Journal of Small Business Management*, Jan, No.39, 1, pp. 60-72.
- Ward, J. (2006). *El Éxito en los Negocios de Familia: reflexiones sobre el saber no convencional*, Editorial Norma, Bogotá.
- Westhead, P.; Cowling, M. y Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, vol XIV, No.4, pp. 369-385.