

Desafíos y Oportunidades para la Empresa Familiar

Dr. Jon Martínez Echezárraga

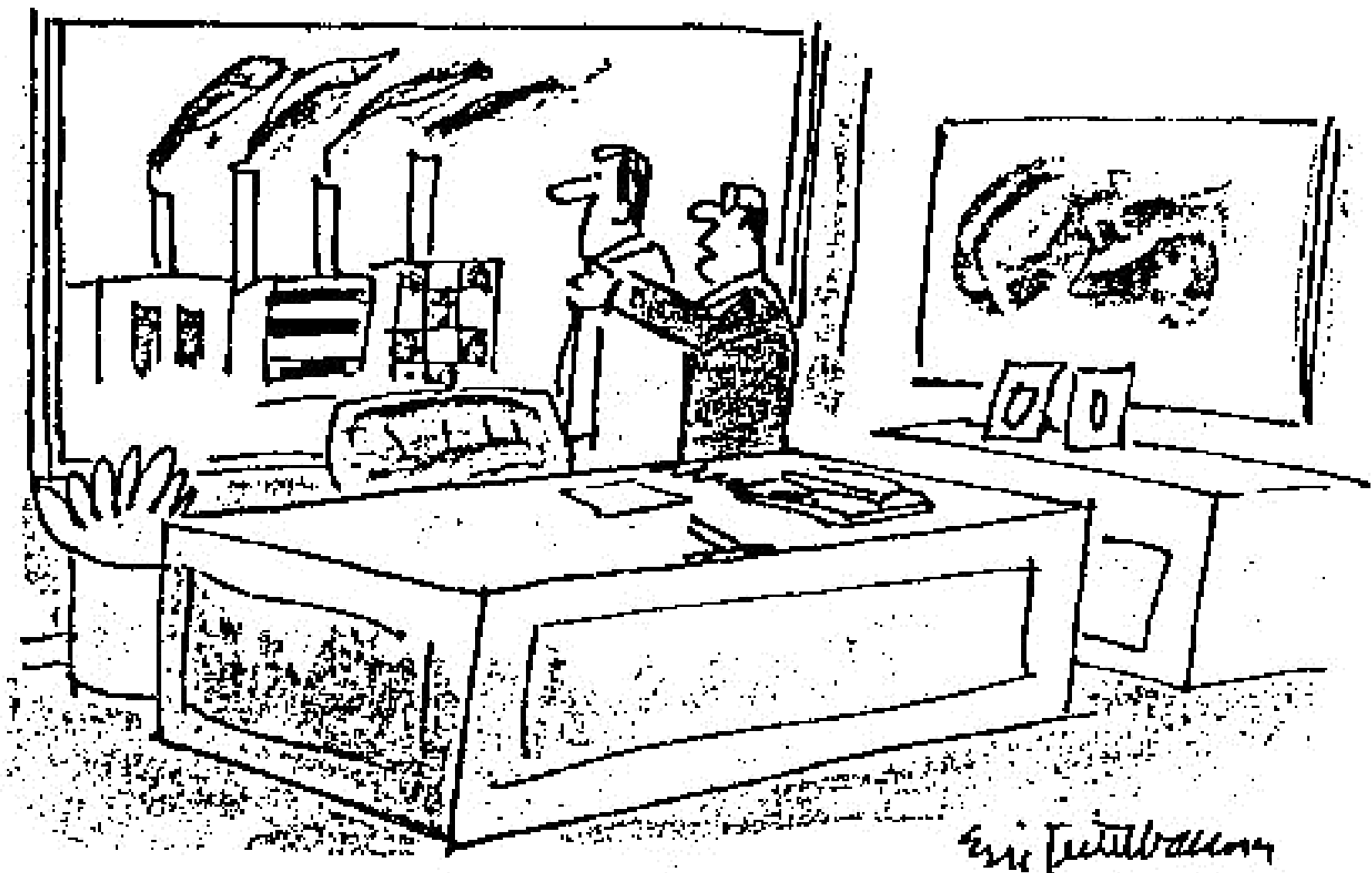


**ESE - ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Hacia la Pequeña Gran Empresa

V Encuentro de la Pequeña y Mediana Empresa

Santiago, 1° de septiembre de 2004



Algún día, hijo, todo esto será de tu esposa!”

¿Qué entendemos por Empresas Familiares?

Es difícil definirlas, pero en general son aquellas empresas que poseen las siguientes características:

- Su propiedad es controlada por una familia
- Algunos miembros de la familia conducen sus negocios, ocupando cargos directivos
- Tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador

Cuanto más están presentes estas características, más auténticamente familiares son las empresas.

Importancia de las Empresas Familiares

En casi todo el mundo, la empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial:

País	Empresas Familiares
• Estados Unidos	96 %
• Suiza	88 %
• Italia	99 %
• Reino Unido	76 %*
• España	71 %*
• Portugal	70 %*
• Chile	65 %*

* Empresas de un cierto tamaño hacia arriba

Importancia de las Empresas Familiares (Cont.)

Las empresas familiares constituyen, además, la columna vertebral de muchas economías.

En la mayoría de los países representan:

- 45 a 70% del PIB
- 45 a 70% del Empleo

La Inmensa Mayoría de las EF son PYMEs, pero...

En EE.UU, un tercio de las Fortune y S&P 500 son controladas por familias...



En Europa la mitad de las grandes empresas son familiares , mientras en Asia y Latinoamérica cerca de dos tercios

Las 10 Mayores del Mundo

EMPRESA	FAMILIA (1)	VENTAS (2)	EMPLEADOS	AÑO (3)	SECTOR	PAIS
Wal-Mart Stores*	Walton	245	1,300	1962	Comercio	EE.UU
Ford Motor Co.*	Ford	162	354	1903	Automóviles	EE.UU
Grupo Samsung*	Lee	99	175	1938	Conglomerado	Corea del Sur
Grupo LG	Koo	81	130	ND	Conglomerado	Corea del Sur
Carrefour*	Defforey	62	383	ND	Comercio	Francia
Grupo Fiat*	Agnelli	59	199	ND	Conglomerado	Italia
Cargill Inc.	Cargill / MacMillan	51	97	1865	Commodities	EE.UU
PSA Peugeot Citroën*	Peugeot	46	193	ND	Automóviles	Francia
Koch Industries	Koch	40	12	1918	Petróleo y Gas	EE.UU
BMW*	Quandt	34	97	ND	Automóviles	Alemania

•Cotizan en Bolsa; (1) Familia controladora; (2) Ventas en billones de dólares; (3) Año de fundación de la empresa

Fuente: *Family Business Magazine*

Esperanza de Vida de las Empresas Familiares

Las estadísticas hablan de una baja esperanza de vida para las empresas familiares:

En Estados Unidos:

- 40% desaparecen durante los primeros 5 años
- 66% del resto pasa a la segunda generación
- **pero sólo 12% sobrevive a la 3era. generación**

En el Reino Unido:

- 24% pasan a la segunda generación
- **14% siguen a la tercera**

En Canadá:

- 90% de las empresas nacen como familiares
- 30% pasan a la segunda generación
- **10% solamente llegan a la tercera generación**



Saliendo de los negocios, lento pero seguro...

Los Tres Círculos de la Empresa Familiar

Las empresas familiares son la conjunción de tres sub-sistemas:



Ventajas de las Empresas Familiares

Las empresas familiares poseen ventajas respecto de las empresas no familiares. Entre ellas:

- Una visión a más largo plazo
- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas
- Mayor velocidad de decisión
- Una cultura empresarial más fuerte
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos
- Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores
- Mayor responsabilidad social

Debilidades de las Empresas Familiares

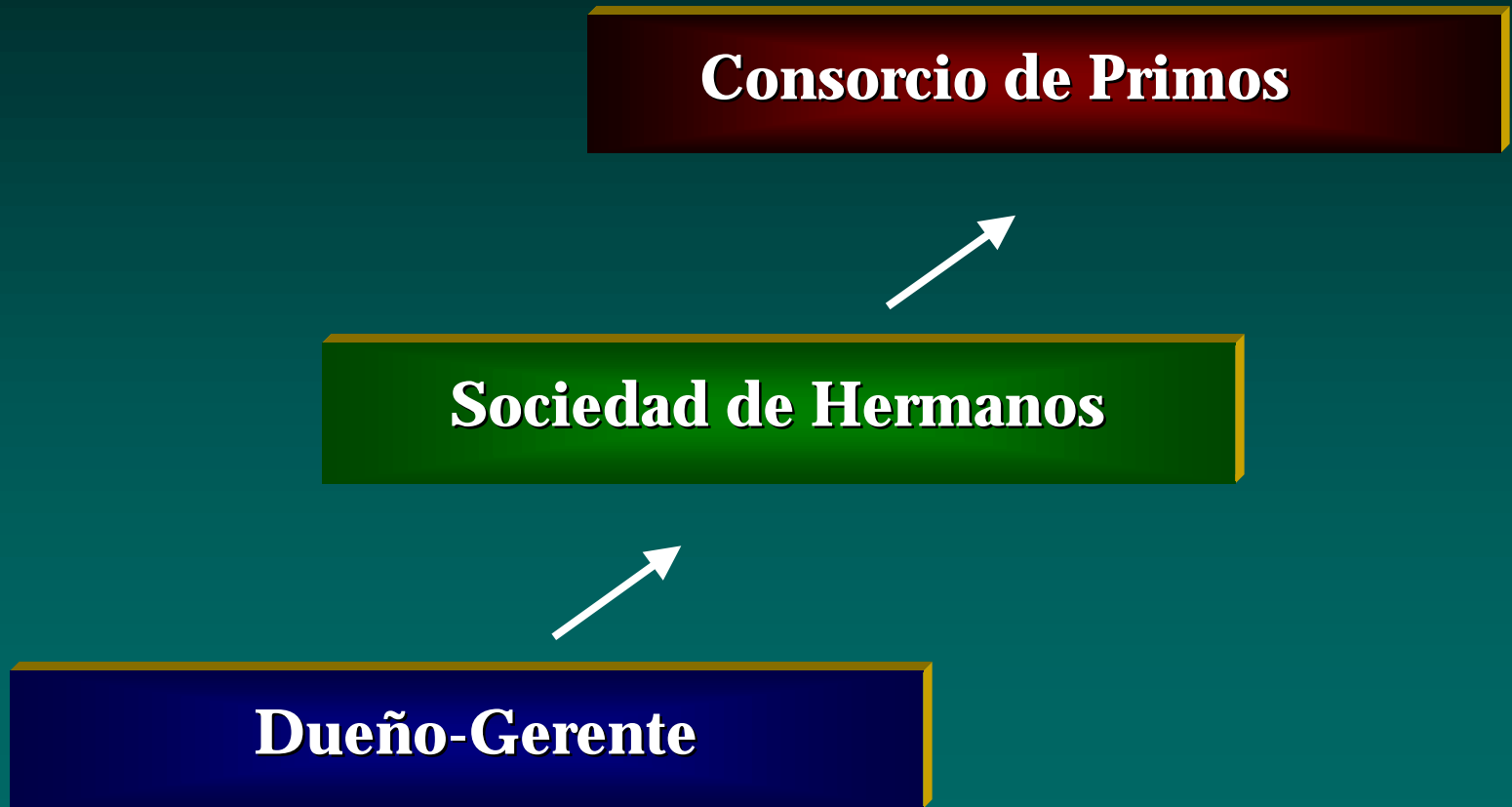
Sin embargo, también suelen presentar muchos puntos débiles:

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Falta de planificación de la sucesión
- "Nepotismo"
- Exceso de desconfianza, control y secreto
- Gran resistencia al cambio y profesionalización
- Falta de una mentalidad orientada a resultados
- Liderazgo demasiado largo
- Co-administración muy frecuente
- Dificultad para atraer a gente talentosa
- Estancamiento estratégico
- Tasa de re-inversión inadecuada

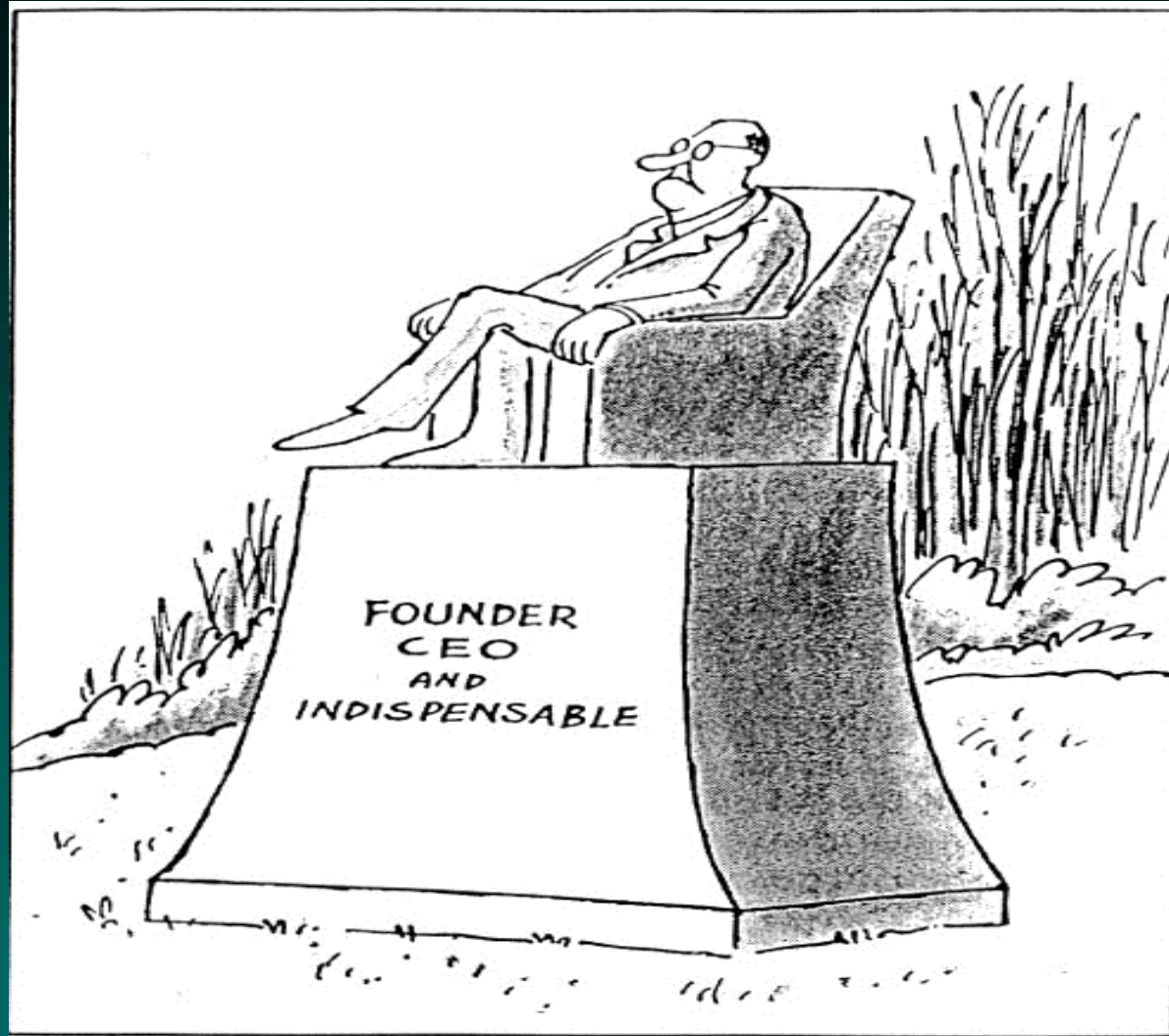
Sabiduría Popular y Empresas Familiares

- En EE.UU: “Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations”: “De descamisados a descamisados en tres generaciones”
- En Mexico: “Padre–comerciante; hijo–playboy; nieto–mendigo”
- En China: “De ojotas a ojotas en tres generaciones” y “La fortuna nunca sobrevive a tres generaciones”
- En Alemania: “Erwerben–vererben–verderben: La primera generación lo crea, la segunda lo hereda, y la tercera lo destruye”
- En Italia: “De los establos a las estrellas y de vuelta a los establos en tres generaciones”
- En Argentina: “¿Cómo una persona joven y sin preparación puede hacer una pequeña fortuna? Fácil...dejar que herede una gran fortuna y la maneje”.

Tres Etapas en el Desarrollo de la Propiedad



El Dueño - Gerente



Fundador, Gerente General e Indispensable

Aspectos Críticos en las Tres Etapas de la Propiedad

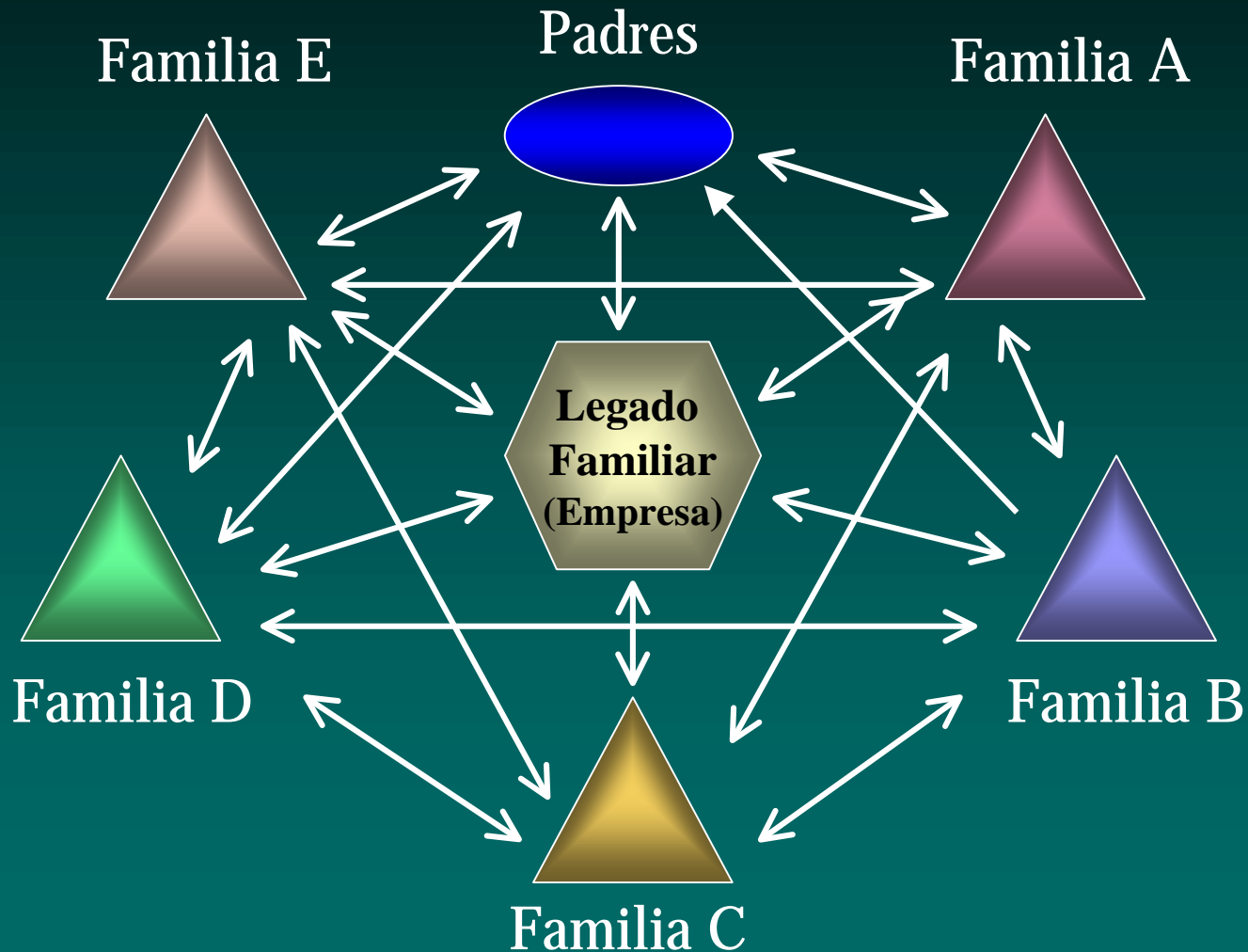
Etapa	Dueño - Gerente	Sociedad de Hermanos	Consortio de Primos
Temas Críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de una sola persona • Apego a la empresa • Retiro • Formación del sucesor • Atención a la familia • Construir competencias familiares • Trabajo en equipo de los hermanos • Entrada de familia política 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia profesional • Alejamiento de la sombra del fundador y rol protector • Redefinición del Sueño, liderazgo y estrategias • Construir armonía en la familia y trabajo en equipo • Diferentes culturas en las ramas de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y diversidad de la familia • Re-inversión y liquidez para los accionistas • Mantener vínculos con la familia y empresa • Mantener la innovación • Construir la organización de la familia • Criar hijos sanos
Gobierno Típico	Fundador al mando. No existe un Directorio real	Directorio familiar	Directorio mixto. Reuniones familiares

La Empresa Familiar Tradicional

Esta es la forma más tradicional de ver la Empresa Familiar



La Empresa Familiar Multigeneracional



Prácticas de las EF más exitosas:

EMPRESA / ADMINISTRACION

- Tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia
- Atraer a la familia más competente y empleo familiar selectivo
- Formación temprana de la próxima generación
- Oportunidad de hacer carrera para familiares y no familiares
- Nuevas estrategias desarrolladas por nuevas generaciones
- Foco en uno o pocos negocios relacionados
- Primero Gestión y luego Gobierno a cargo del dueño
- Capacidad de decisión
- Retiro Irrevocable
- Principio del Mérito
- Muchos ejecutivos no familiares
- Respeto por los Administradores y la Administración
- Desarrollar habilidades de Comunicación y liderazgo
- Prudencia Financiera
- La visión de la empresa debe ser exigente, compartida y a largo plazo



Lo siento Sr. Benítez, pero parece que sus herederos leyeron su testamento y cancelaron su reserva.



Si no te importa, hijo, me gustaría retirarme *antes* que tú

Prácticas de las EF más exitosas:

PROPIEDAD

- Compromiso de largo plazo con la empresa: “guardianes” del patrimonio familiar
- Reinversión de utilidades
- Dividendos estables y relativamente bajos
- Crear un mercado interno justo
- Poda amistosa y temprana
- Traspaso de la propiedad en vida y a tiempo
- Educación para una propiedad responsable
- Propiedad activa, comprometida
- Inversiones compartidas
- Buen manejo de la lealtad del accionista
- Empresarios “sociales”

Prácticas de las EF más exitosas:

FAMILIA

- Enfatizar una sola familia
- Cultivar el “jardín de las virtudes”
- Convertirse en “estudiantes permanentes” de la empresa familiar
- “Educar” a los parientes políticos
- Reducir la importancia de la riqueza; ésta es neutral
- Demostrar aprecio y afecto entre familiares
- Respetar roles y diferencias
- “Nariz adentro, dedos afuera”
- Dejar un “Legado” de valores
- Orgullo por los logros, identidad y valores familiares
- Reunir a la familia con frecuencia y promover diversión de ella
- Proveer ayuda a la familia “necesitada”
- Filantropía familiar
- Protocolo o constitución de la familia: Consejo Familiar
- Código de ética en la familia
- Primacía de la familia
- Visión compartida como familia empresaria

¿Qué le Podemos Pedir a Cada Círculo?

PROPIEDAD



FAMILIA

ADMINISTRACION

Desafíos y Oportunidades para la Empresa Familiar

Dr. Jon Martínez Echezárraga



**ESE - ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Hacia la Pequeña Gran Empresa

V Encuentro de la Pequeña y Mediana Empresa

Santiago, 1° de septiembre de 2004