

# Desafíos y Oportunidades para la Empresa Familiar

---

**Dr. Jon Martínez Echezárraga**

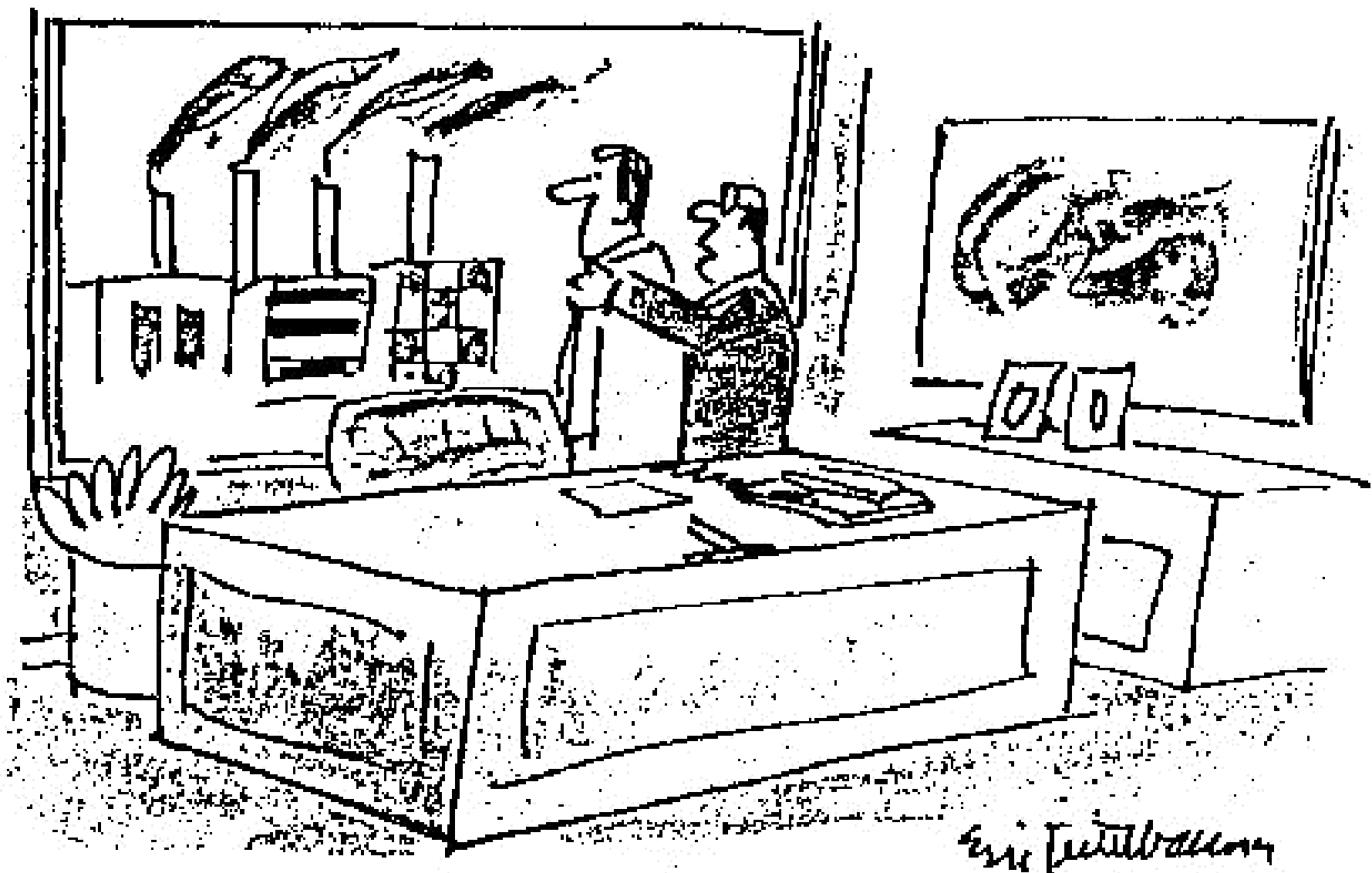


**ESE - ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

***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

---

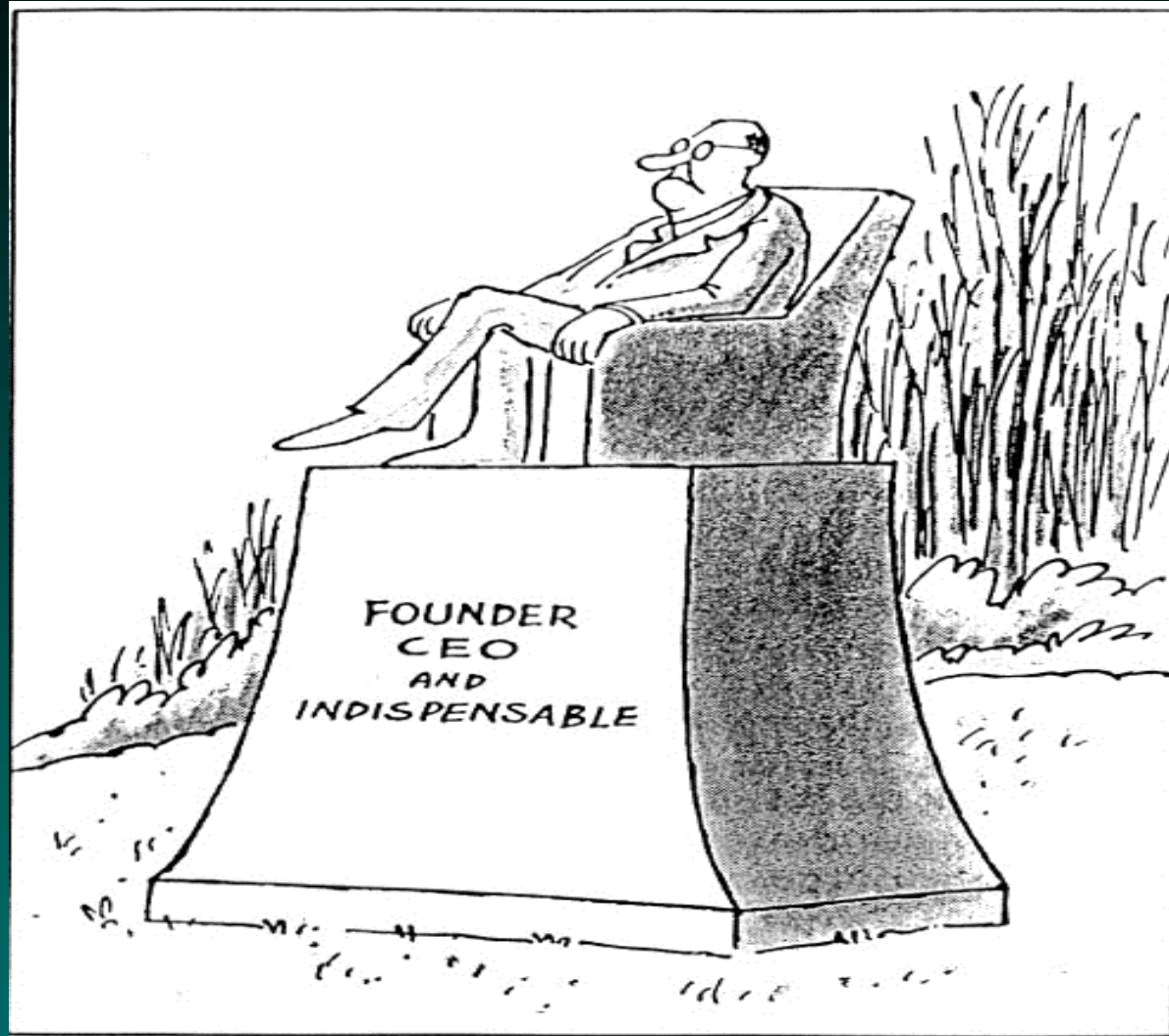
- En EE.UU: “Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations”: “De descamisados a descamisados en tres generaciones”
- En Mexico: “Padre–comerciante; hijo–playboy; nieto–mendigo”
- En China: “De ojotas a ojotas en tres generaciones” y “La fortuna nunca sobrevive a tres generaciones”
- En Alemania: “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
<b>Temas Críticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de una sola persona</li> <li>• Apego a la empresa</li> <li>• Retiro</li> <li>• Formación del sucesor</li> <li>• Atención a la familia</li> <li>• Construir competencias familiares</li> <li>• Trabajo en equipo de los hermanos</li> <li>• Entrada de familia política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia profesional</li> <li>• Alejamiento de la sombra del fundador y rol protector</li> <li>• Redefinición del Sueño, liderazgo y estrategias</li> <li>• Construir armonía en la familia y trabajo en equipo</li> <li>• Diferentes culturas en las ramas de la familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño y diversidad de la familia</li> <li>• Re-inversión y liquidez para los accionistas</li> <li>• Mantener vínculos con la familia y empresa</li> <li>• Mantener la innovación</li> <li>• Construir la organización de la familia</li> <li>• Criar hijos sanos</li> </ul>
<b>Gobierno Típico</b>	Fundador al mando. No existe un Directorio real	Directorio familiar	Directorio mixto. Reuniones familiares

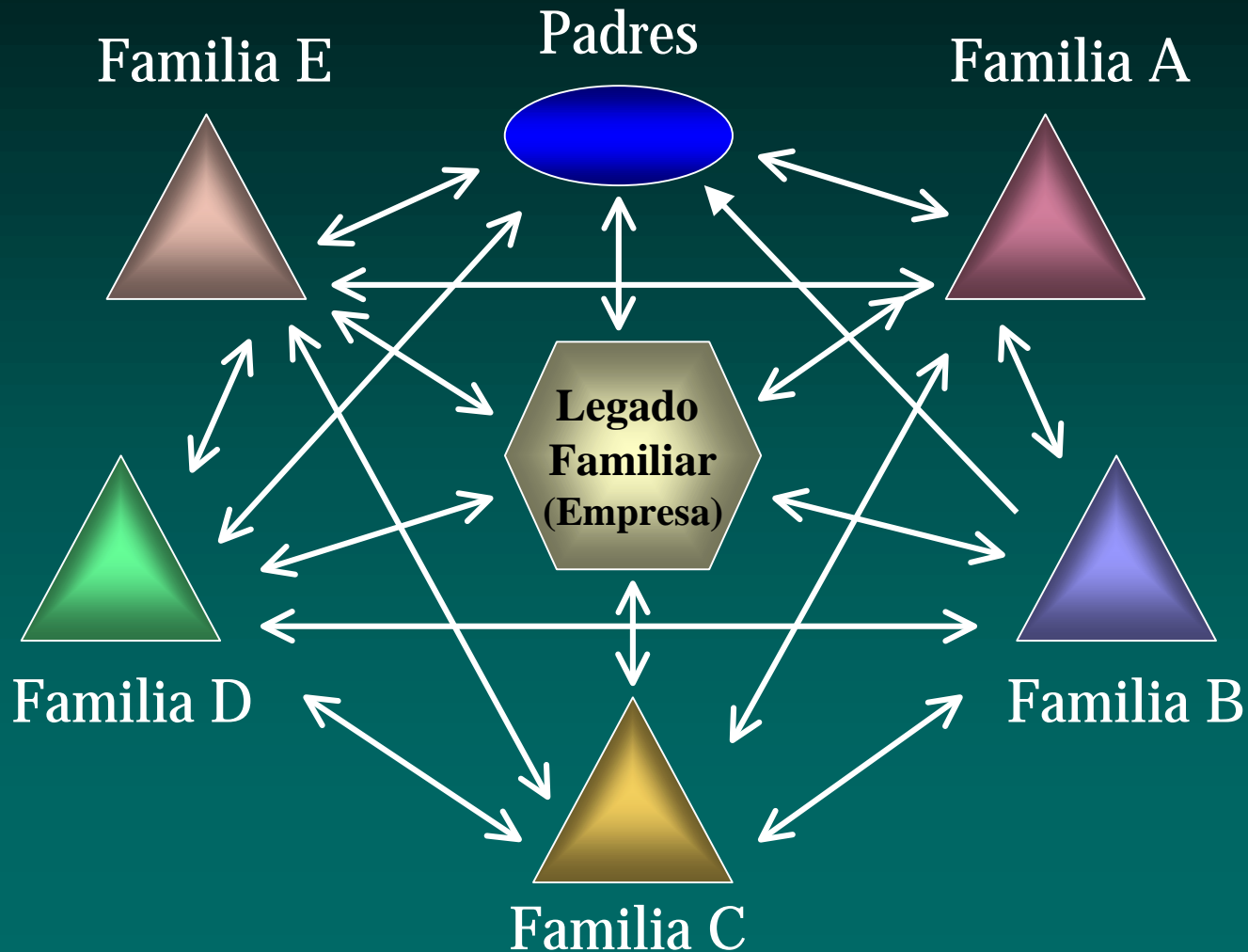
# La Empresa Familiar Tradicional

---

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**