

PRINCIPALES FACTORES DE LA CONTINUIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

MAIN FACTORS IN THE CONTINUITY OF FAMILY BUSINESS

EDUARDO RUBÉN RIVERO PONCE DE LEÓN
Universidad del Pacífico
Lima, Perú
Correo electrónico: rivero_er@up.edu.pe

[Recibido: 25/02/2019 Aceptado: 15/04/2019]

RESUMEN

Ante la importancia de las empresas familiares en la economía de diferentes países, y el alcance de sólo un 10% de éstas a la tercera generación, se hace necesaria la identificación de los principales factores que afectan la continuidad de este tipo de empresas. Para esto, se requiere hacer una revisión de la literatura al respecto, con el fin de identificar los principales factores que deben de ser considerados en la continuidad de las empresas familiares; analizando los principales temas propuestos por destacados investigadores a nivel internacional, para luego aplicarlo en el caso de las empresas familiares en el Perú. Se trata de una investigación descriptiva, realizada sobre la base de investigación documental al respecto. Al final de la misma, se identificarán los principales factores, los cuales deberían ser incluidos como variables en una tesis de investigación sobre la continuidad de las empresas familiares.

Palabras clave: Empresas familiares; continuidad; modelos; factores; gestión.

ABSTRACT

Given the importance of family businesses in the economy of different countries, and the scope of these only 10% to the third generation, it is necessary to identify the main factors that affect the continuity of this type of companies. For this, it is necessary to review the literature in this regard, in order to identify the main factors that should be considered in the continuity of family businesses. In this respect the main topics proposed by leading researchers at an international level have been analyzed, and applied in the case of family businesses in Peru. It is a descriptive investigation based on documentary research. At the final part of the thesis, the main factors that should be considered in the continuity of family businesses will be identified.

Keywords: Family Business; continuity; models; factors; management.

INTRODUCCIÓN

El estudio de las empresas familiares, ha tomado relevancia en los últimos años, debido a su importancia, no sólo por el número de empresas de este tipo en sus respectivos países, sino por su aporte en la economía, principalmente en el PBI (Producto Bruto Interno) y en el empleo.

Zellweger (2017) estima que entre un 70% a 90% de las empresas a nivel mundial, son controladas por familias, bajo la forma de empresas familiares.

En relación a la importancia en participación de las empresas familiares, y su contribución al PBI o el empleo, a nivel de Europa se presenta la tabla 1.

En el Perú, se estima la presencia de 660 mil empresas familiares, que representan el 80% del total de empresas en el país, y aportan el 60% del empleo, asimismo, Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multilateral de Inversiones (2014), identifica un alto nivel de mortalidad de las empresas familiares, de acuerdo a la doctrina investigada por los especialistas: 30% logran alcanzar la segunda generación y de éstas, solo 15% alcanzan a la tercera.

Tabla 1
Importancia de la participación de las Empresas Familiares, en el PBI y en el Empleo en diversos países

País	% de Empresas Familiares (EF)	% PBI o PNB	% Empleo
Estados Unidos	96%	40% PNB	42%
España	75%	70% PNB	80%
Italia	99%		
Portugal	70%		
Inglaterra	75%		50%
Suiza	85%-90%		
Francia	61%		
Alemania	80%	66% PNB	75%
Suecia	95%		

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Barbeito, Guilén, Martínez, y Dominguez, 2004

Empresas familiares

Para definir el concepto de empresa familiar, se deben identificar fundamentalmente, tres características:

- La familia debe de tener la propiedad o control de la empresa.
- Los miembros de la familia, están en el proceso de gestión o dirección de la empresa.

- Los miembros de la familia, tienen la intención de elaborar un planeamiento en de la sucesión y continuidad de la empresa, en períodos futuros (deseo de continuidad). (Gallo, 1995)

Las empresas familiares, tienen dos sistemas básicos, de acuerdo a la figura 1, los cuales son: Sistema de la Familia y Sistema de la Empresa. Este Modelo denominado Modelo de dos círculos (Davis, 1983), fue la explicación inicial de los problemas básicos de una empresa familiar; muestra las características de cada sistema, cada uno con su propia lógica, que son opuestas en cada una de ellas.

En la zona de intersección de los dos círculos, se define dónde se presentan los conflictos en una empresa familiar. La mezcla de ambos ambientes, y el no saber distinguir sus áreas de influencia, es la fuente importante de uno de los principales problemas de las empresas familiares

Uno de los modelos más utilizados, aún vigente para diversos investigadores y autores, corresponde al Modelo de los tres círculos (ver figura 2); desarrollado por Tagiuri y Davis (1996), en el cual, agrega al modelo de los dos círculos, el sistema de propiedad como un tercer círculo.

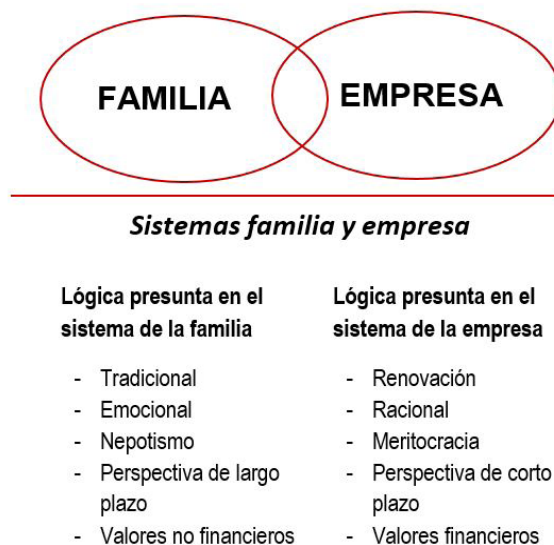


Figura 1. Modelo de dos círculos
Fuente: Zellweger (2017)

La idea, es completar las posibilidades de participación de las personas vinculadas a la familia, de tal manera que se puedan tener todas las combinaciones posibles : desde un familiar que está presente sólo en la gestión de la empresa; o solo participa como propietario o como miembro de la familia. Este modelo permite analizar todas las posibilidades en las relaciones en torno a una empresa familiar, y facilita la identificación de problemas que se pueden presentar.

Una alternativa de ampliar los conceptos, brindándole un enfoque de fases, es el denominado Modelo evolutivo tridimensional (Gersick, Davis, McCollom, y Lansberg, 1997), en el cual, se presenta dentro de cada círculo, las

fases por las cuales puede pasar, de una generación a otra, identificando sus principales características, y de esta manera, identificar problemas y sus posibles soluciones.

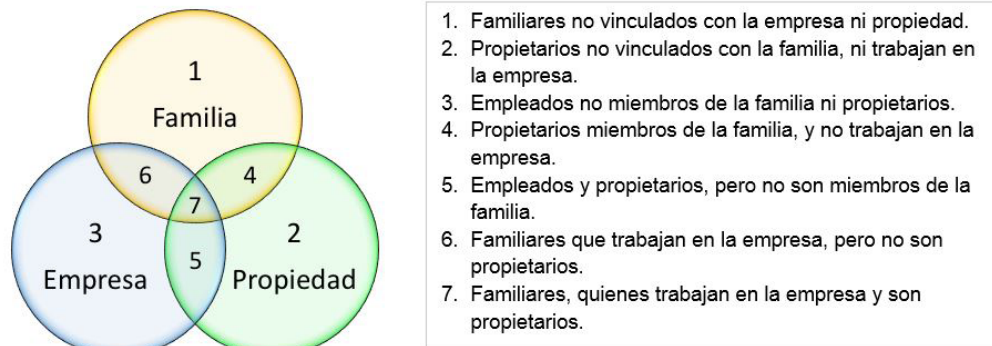


Figura 2. Modelo de los tres círculos
Fuente: Tagiuri y Davis (1996)

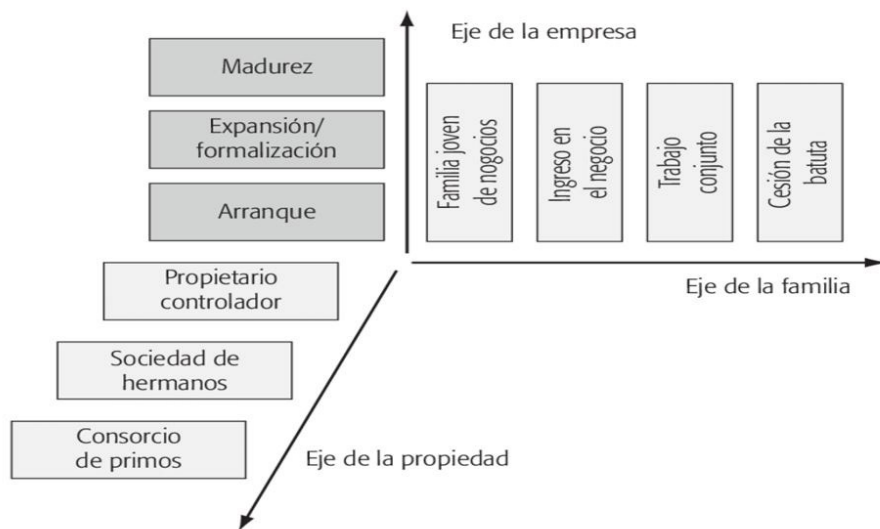


Figura 3. Modelo evolutivo tridimensional
Fuente: Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997)

Fortalezas y debilidades de las empresas familiares

Es importante identificar las fortalezas y debilidades de las empresas familiares, las cuales explican en parte sus problemas y cómo se pueden solucionar.

Zellweger (2017), las analiza y determina en sus estudios, las que se pueden resumir y complementar con otros autores y otras teorías de la siguiente manera:

Fortalezas:

a) Menores conflictos entre Gerencia y Propietario, debido a que normalmente, la Gerencia General la tiene el propietario, quien en la primera generación es el socio

fundador. De esta manera, se tienen menores costos de agencia, logrando decisiones más rápidas.

b) La presencia del constructo Familiaridad (Familianness) sustentado por Habbershon y Williams (1999), establece la relación de los recursos y capacidades que puede obtener la empresa familiar, debido a las interacciones entre la familia y la empresa. Entre los temas que beneficia a una empresa familiar, se tiene a los temas de disposición en el aprendizaje, orientación en el largo plazo sacrificando rentabilidad en el corto plazo y una red de contactos para búsqueda de apoyo, entre clientes, proveedores, entre otros.

c) Cultura de apoyo y compromiso: la empresa familiar no sólo invierte en capital, sino también en su nombre y reputación. Se busca crear una marca con el nombre de la familia. Alineada a esta fortaleza, se ha desarrollado el constructo *Riqueza Socioemocional* (Socioemotional Wealth) por Gómez, Takács, Nuñez, Jacobson, y Moyano (2007). Este constructo, desarrolla la idea por la cual, las empresas familiares toman sus decisiones tomando en cuenta factores como: calidad de vida en el trabajo, unión familiar, lealtad, apoyo familiar; tomando una importancia relevante en las pequeñas y medianas empresas.

Debilidades

a) La presencia de la dependencia familiar, que genera conflictos, estrecha la visión en el proceso de profesionalización de la empresa, que puede generar nepotismo al momento de tomar decisiones. Asimismo, genera la ambigüedad de roles: el padre que es gerente general con sus hijos empleados, y a la vez en la familia con el rol de padre.

En este sentido, es importante establecer las pautas de un Buen Gobierno Corporativo, que separe las funciones del Directorio y de la Gerencia.

El denominado Protocolo de Familia, (Arenas y Rico, 2014), es fundamental para poder evitar futuros conflictos familiares. Se trata de un documento preparado por los miembros de familia, en el cual se establecen una serie de pautas, criterios, y procedimientos sobre ciertos temas vinculados con la empresa y sus aspectos familiares que pueden afectarla en ambos sentidos. El protocolo debe de ser elaborado durante una situación de relaciones favorables entre los miembros de la familia. En épocas de conflicto familiar, no es recomendable la elaboración de este protocolo.

b) El problema de definir el planeamiento de la sucesión en la empresa familiar, desde una generación a otra.

Temas como ¿quién será el miembro de la familia que tome la batuta?, preparación del sucesor del fundador, capacidades que debe de tener, qué funciones desarrollará el socio fundador, entre otras.

c) Salir de la cómoda situación de éxitos que se han logrado en los primeros años de vida, con el crecimiento y acertadas decisiones del socio fundador iniciales, lo cual limita la capacidad de tomar decisiones oportunas ante cambios en el mercado o en la economía. Aceptar que se deben de tomar decisiones que cambien lo realizado anteriormente es un aspecto difícil para un socio fundador exitoso. En este sentido, es importante que se considere un planeamiento estratégico, que sea revisado y aprobado por un Directorio, el cual debe de estar conformado por miembros independientes de la familia.

Revisión bibliográfica

La preocupación sobre las empresas familiares, nace en la década de los años 50 de manera muy ligera, dirigida principalmente a los problemas de las pequeñas empresas familiares y al tema de la sucesión (Calder, 1953), (Christensen, 1954). Este interés se ha incrementado durante el transcurso de los años, marcando un momento importante la aparición de la revista especializada *Family Business Review* en el año 1988, la cual comprende una de las principales fuentes de investigación de temas vinculados con las empresas familiares.

De acuerdo a la tabla 2, que comprende un resumen de la revisión de literatura por Benavides, Guzmán y Quintana (2011), se puede apreciar que las investigaciones sobre temas de empresas familiares, durante las décadas de los 60 y 80, fueron incipientes, y recién desde la década de los 90, se iniciaron las investigaciones con más interés en sus diversos temas vinculados.

Tabla 2

Evolución de la relevancia de las temáticas investigadas en la literatura sobre empresa familiar.

	Temas	Total	%	1961-1989	1990-1999	2000-2008
1	Sucesión	123	18,0%	18	50	55
2	Economía y teoría organizacional	81	11,8%	4	31	46
3	Gobierno corporativo	68	9,9%	11	11	46
4	Dirección estratégica y cambio org.	63	9,2%	1	16	46
5	Dinámica familiar interpersonal	54	7,9%	5	20	29
6	Dirección financiera	51	7,5%	0	17	34
7	Crecimiento y rendimiento empresarial	43	6,3%	4	9	30
8	Emprendeduría / Innovación	32	4,7%	0	13	19
	Total	684	75,3%	57	258	369

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Benavides, Guzmán, y Quintana (2011)

En la tabla 2, se muestra un análisis de la frecuencia de los artículos sobre los 8 tópicos más relevantes que han sido tomados en cuenta como tema de investigación sobre las empresas familiares, en revistas indexadas en el Social Science Citation Index (SSCI), base de datos de citas considerando un amplio número de revistas científicas. Como se aprecia, entre los principales temas que interesan a los investigadores, a nivel internacional tenemos: sucesión, organización / dirección, gobierno, dinámica familiar, entre otros.

Profundizando en su investigación, Benavides-Velasco, Quintana y Guzmán (2013), clasifican por grupos de palabras, bajo una jerarquía de clusters como temas de investigación, los cuales se presentan en la tabla 3.

Como se aprecia, se repiten temas que son relevantes para las empresas familiares, como sucesión, gobierno, organización (que incluye recursos humanos) y el tema de pequeñas y medianas empresas.

Para confirmar los principales temas de interés sobre empresas familiares, (Evert, Martin y Mc Leod, (2016), identifica una selección de oportunidades para futuras investigaciones, las cuales se presentan en la tabla 4.

Temas como el de sucesión, gobierno, desempeño del negocio, gerencia de la empresa, se resaltan como temas importantes para la investigación.

Es importante referir a destacados investigadores sobre el tema de empresas familiares a nivel internacional, quienes recomiendan como temas de investigación futura: sucesión, profesionalización, gobierno y desempeño (Sharma, Chrisman y Gersick (2012)

En la misma línea, investigadores como Sharma, Melin y Nordqvist (2014) indican como principales temas de análisis en el ámbito de las empresas familiares: sucesión, gobierno y desempeño. El resultado del desempeño, es un factor importante, en vista que, en la rentabilidad de una empresa, garantiza su continuidad en el tiempo.

A nivel local, PricewaterhouseCoopers (2014), en una encuesta realizada a 81 empresas familiares, identifica entre los asuntos clave que enfrentan las empresas familiares peruanas: profesionalización de la empresa familiar, que está relacionado con el tema de reclutamiento de talentos clave para la empresa y su entrenamiento.

La encuesta compara los resultados obtenidos entre las empresas peruanas y las del resto del mundo, y se han identificado como temas más resaltantes para las empresas familiares peruanas a: la necesidad de profesionalizarse y la necesidad de nuevas tecnologías. El tema de asegurar el futuro a largo plazo de la empresa, concepto definido como continuidad, es la principal meta de las empresas familiares.

Tabla 3

Principales grupos de co-palabras identificadas utilizando el análisis de jerarquía de clusters

Temas		Total
Cluster 1	Sucesión	CEO, Implicaciones, Liderazgo, Sucesión, Extraversión, Relaciones intergeneracionales, Continuidad en la EF
Cluster 2	Gobierno Corporativo	Composición del equipo de gobierno, Gobierno corporativo, Demanda, Teoría de la agencia, Empresas privadas, Stewardship, Altruismo.
Cluster 3	Teoría de la organización	Tecnologías de la información, Teoría de la organización, Inversiones extranjeras, Toma de decisiones, Internacionalización, Empresas familiares.
Cluster 4	Pequeñas y medianas empresas	PYME's, Estudios comparativos, entorno, estrategia.
Cluster 5	Propiedad de la empresa	Control, Propiedad, Desarrollo / crecimiento, ciclo de vida, Estructura organizacional
Cluster 6	Recursos humanos	Recursos humanos, Calidad, Satisfacción en el trabajo, Fundador de familia.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Benavides, Quintana y Guzmán (2013)

Tabla 4
Selección de oportunidades para investigación empírica, involucrando el tema de Empresas Familiares

Temas	Oportunidades de investigación empírica
Gerencia de la empresa	Determinar los mecanismos causales entre los modelos cognitivos, toma de decisiones y selección de estrategias en las empresas familiares.
Crecimiento y desempeño del negocio	Explorar cómo los cambios en la dirección o en la propiedad influyen en el desempeño financiero o no financiero en el tiempo.
Gobierno	Evalúa si ciertas combinaciones en el sistema familiar, puede explicar evidencias no concluyentes sobre la naturaleza, causa, implicaciones de los diferentes tipos de conflictos.
Gobierno	Evaluar cómo los efectos en los niveles son atribuidos en las variantes de las estructuras de gobierno entre las familias.
Sucesión	Examinar la estrategia de la empresa familiar y su estructura evaluación de los procesos de sucesión.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Benavides, Quintana y Guzmán (2013)

CONCLUSIONES

La intención del artículo, es ubicar al lector, en la importancia y problemática de las empresas familiares. Está claro la relevancia de este tipo de empresas, como un eje de contribución a indicadores económicos como el PBI y el empleo en sus respectivos países.

Como tema importante, resalta lo que se denomina la continuidad en este tipo de empresas, al tener problemas de alta mortalidad. La continuidad de las empresas familiares, es un tema que preocupa a los investigadores, no sólo a nivel internacional sino a nivel local, y se ha logrado definir por diversas fuentes que sólo alcanzan entre 10% a 15% de la tercera generación.

Considerando esta situación, y desarrollando la correspondiente investigación documental, basada en revisión de bibliografía y en el análisis de diversos investigadores e instituciones, se han identificado los factores que son comunes en estos informes y que afectan a las empresas familiares.

Estos factores, en el ámbito del proceso de gestión de la empresa familiar, incluyen la profesionalización, el buen gobierno corporativo y el planeamiento estratégico; y en el ámbito del tema de continuidad de las empresas familiares, resaltan factores como desempeño (rentabilidad), sucesión y riqueza socioemocional; todos estos temas son desarrollados recientemente en el ámbito académico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas, H., y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252-258.
- Barbeito, S., Guilén, E., Martínez, M., y Domínguez, G. (2004). Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de Información Comercial Española (ICE)*(2821), 27-37.
- Benavides, C., Guzmán, V., y Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.
- Benavides, C., Quintana, C., & Guzmán, V. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40, 41-57.
- Calder, G. (1953). Some management problems of the small family controlled manufacturing business. Indiana: School of Business Indiana University.
- Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones. (2014). Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las empresas familiares. Lima: Grambs Corporación Gráfica.
- Charry, L. (s.f.). Las empresas familiares de América Latina. Obtenido de <https://www.aviancaenrevista.com/revista/empresas-familiares-america-latina/>

Christensen, R. (1954). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard University Press.

Davis, P. (1983). Realizing the potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.

Evert, R., Martin, J., McLeod, M., & Payne, T. (2016). Empirics in Family Business research: Progress, challenges and the path ahead. *Family Business Review*, 17-43.

Gallo, M. A. (1995). *Empresa Familiar: Texto y Caso*. Barcelona: Editorial Praxis.

Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a Generación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Gómez, L., Takács, K., Nuñez, M., Jacobson, K., & Moyano, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-26.

PricewaterhouseCoopers. (2014). *Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú*. PwC.

Sharma, P., Chrisman, J., & Gersick, K. (2012). 25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.

Sharma, P., Melin, L., & Nordqvist, M. (2014). Introduction: Scope, evolution and future of Family Business studies. *The Handbook of Family Business*, 1-22.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.