



**CARRERA:**

Técnico Superior Agente de Propaganda Médica

**ASIGNATURA: Marketing General**

**“EMPRESAS FAMILIARES”**



**PROFESOR**

---

**Lic. Carlos P. Bergese.-**

---

# EMPRESA FAMILIAR INTRODUCCION

La transmisión de una empresa de una generación a otra, ha sido estudiada en diferentes culturas, o sea, en diferentes grupos étnicos, y desde diferentes teorías. No voy a desarrollar estos conceptos, por no considerarlos medular, en el tema que convoca.



La transferencia de Empresas Familiares de una generación a otra, se remonta a varias generaciones, y se ha dado en diferentes culturas: ej. Japón, China, India, Europa, América.

Remitiéndonos solo a este siglo se pueden distinguir varios factores, que han producido cambios sociales, los cuales han afectado éstos núcleos productivos:

Existen comunidades de producción familiar, con una estructura muy rígida, y que de alguna manera se comenzó a fracturar el sistema con personas jóvenes de la familia, que emigraron para realizar estudios .

La tecnología, los derechos de la mujer, las comunicaciones, han hecho que se vivan cambios muy vertiginosos no solo en lo tecnológico, sino también en términos de valores sociales. Las familias y las empresas, no escapan a éstos cambios.

El hecho de "importar" valores diferentes, produce un cambio en todo el sistema familiar, al cual es necesario adecuarse, para que su funcionamiento sea favorable a todos sus miembros. Si esto lo llevamos al sistema empresa, que tiene otro cometido, lo mas probable es que se produzca una confrontación de valores, que la haga totalmente improductiva.

## EMPRESA FAMILIAR

No hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y -forma de gobierno que se tenga.

Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo presenta la dificultad de una aplicación practica

rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una; empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultura recién comentado, y que se pueda afirmar de ella que es empresa familiar.

En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así.

En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.

En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Podríamos decir que la empresa familiar es aquellas empresas de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

## **Objetivos de los Sistemas Familia y Empresa.**

El objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, (Ej.: Productora de seguros), debe prestar el mejor servicio, y su sistema interno de relacionamiento entre el personal, debe ser el adecuado, para dar la mejor respuesta al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una excelente organización comercial. Y así, estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice.

El cambio en la adecuación de las nuevas formas comerciales, debe ser uno de los factores estratégicos de la empresa.

El objetivo de la familia social es transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior: le da identidad a la familia. Por otro lado tiene una aptitud para el cambio, pues siendo la organización fundamental para el desarrollo del individuo, su estructura no puede entorpecer el crecimiento de sus miembros.

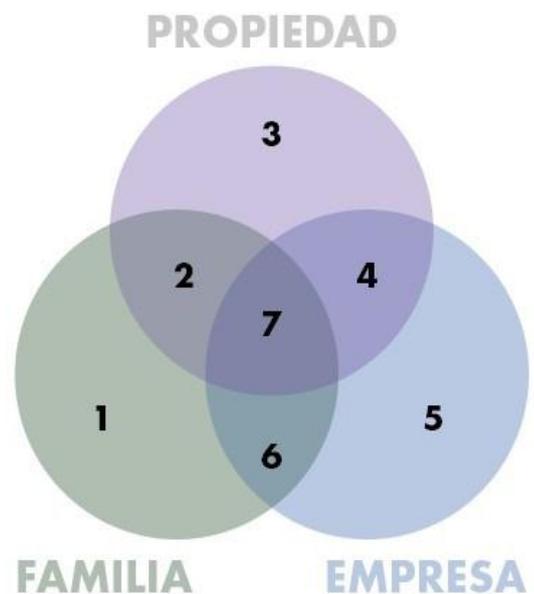
Este principio de aptitud para el cambio es el que hace posible su modificación para adaptarse a las nuevas condiciones que demanda la realidad social.

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema vincular, que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones, a los efectos de potenciar las relaciones que favorezcan la optimización de la empresa.

Cada familia tiene una estructura interna, que le ha permitido a sus miembros desarrollar determinada forma de relacionamiento entre sí. Este sistema de comunicación, ejercido por los miembros de la familia, y que no es consciente en el grupo familiar, no siempre sirve a los intereses de la empresa.

## La Empresa Familiar como un Sistema

El estudio de las empresas familiar como un sistema nació en unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970; estos artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a la empresas familiares como la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales. El modelo conceptual sostenía que la empresa familiar consta de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de estos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores. Des de un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañía consiste en encontrar estrategias que satisfagan a ambos sistemas. Posteriormente se creó otro modelo de tres círculos.



El modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobre puestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en alguno de los sectores externos: 1, 3 o 5. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado estará en el sector 1. Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontraran en uno de los sectores sobrepuestos que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo a saber: 2, 4 o 6. Un propietario que además sea miembro de familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 2, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5. Finalmente un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa Familiar ocupa un solo sitio en este modelo.

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

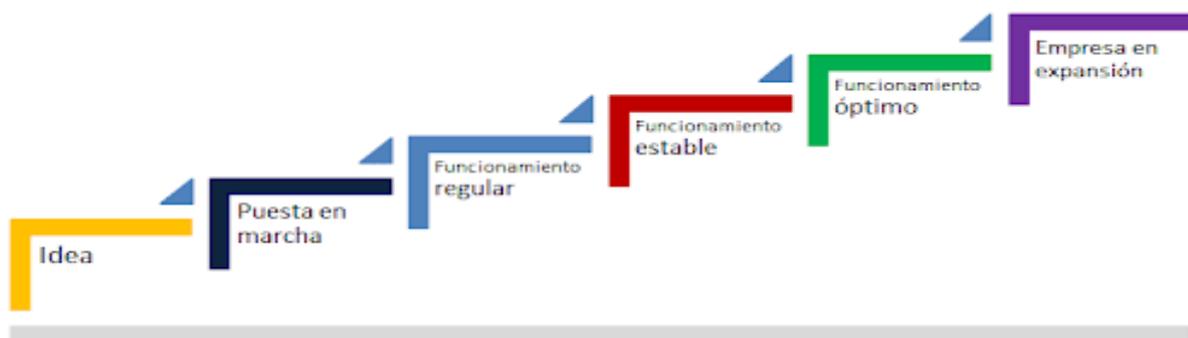
El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar, además facilita ver lo que está ocurriendo y porque.

## El cambio Generacional en la Empresa Familiar

Empresa de 1ª generación el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos. El paso a la 2ª generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la Estructura de Patrimonio (2ª generación) y por supuesto lo es siempre de la Estructura de Poder Familiar (3ª generación). La existencia del último hermano – el último tío para la siguiente generación – mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la Tercera estructura y abre paso a la empresa de 3ª generación. El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso ya que el elevado número de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la Estructura del Poder Familiar.



## CULTURA y ETAPAS EMPRESAS FAMILIARES



La cultura de la empresa familiar juega un papel importante en la determinación del éxito del negocio, y puede manifestarse, en cuatro etapas:

**La primera** es en aspectos intangibles, las cuales normalmente se tratan de cuestiones físicas como la manera de vestir, el lenguaje y los rituales. Estas son las manifestaciones

más visibles de la cultura. Este nivel puede considerarse como la representación simbólica del siguiente nivel.

**La segunda** son las perspectivas sociales compartidas, las cuales son el conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para enfrentar una situación problemática. Son normas y reglas de la conducta que un grupo acepta para tratar diversos problemas. Las perspectivas son reglas específicas a situaciones determinadas.

**La tercera**, son los valores, estos representan no sólo el tercer nivel sino también una dimensión más amplia, como la honestidad, el servicio al cliente, entre otros. Estos valores pueden ser formales o informales, y es posible encontrarlos en la filosofía de la empresa. Desde luego, es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un grupo cuando se emprende el análisis de la cultura organizacional de una compañía.

**En cuarto** lugar tenemos los supuestos básicos del grupo, en ellos se basa el origen de la cultura de la compañía y los otros niveles están fundamentados en ellos. Los supuestos son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida, y en los que se sustentan los otros tres niveles. Estos supuestos se refieren a aspectos profundos como la naturaleza humana, el significado del trabajo, entre otros. En este punto se notan diferencias relevantes entre la cultura latinoamericana y otras culturas.

## Los Problemas más Frecuentes en la Empresas Familiares

Diferentes objetivos entre los socios.  
Diferentes criterios para manejar el negocio.  
Dificultad para separar lo empresario de lo familiar.  
Superposición de roles.  
Superposición de matrices de reporte.  
Desconfianza en la delegación.  
Difícil comunicación interna.  
Resistencia a la capacitación y a la profesionalización.  
La sucesión.

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. Algunos ejemplos de empresas familiares influyentes son: Walmart, propiedad de la familia Walton, fundada en 1962; Ford Motor Company, propiedad de la familia Ford, fundada en 1903; Motorola, de la familia Galvin; The New York Times, fundado en 1851; la Fiat, fundada en 1899, por Giovanni Agnelli.

Otra característica con que cuentan, según Imanol Belausteguigoitia Rius es su capacidad para desaparecer; las estadísticas muestran que sólo un treinta por ciento (30%) de las empresas familiares alcanzan la segunda generación y sólo un quince por ciento (15%) alcanza la tercera.

Además, de las mencionadas características, podemos agregar que la empresa familiar es un sistema integrado por la familia y la empresa, constituyéndose de esta manera en un sistema dual.

El enfoque dual es importante para reconocer características relevantes de este tipo de organizaciones, pero si se enfatizan las diferencias entre estos dos sistemas, se puede caer en errores de tipo conceptual como:

- 1) estereotipar el funcionamiento de los sistemas;
- 2) elaborar un análisis inadecuado o inconsistente de la dinámica interpersonal;

3) realizar un análisis deficiente de la empresa como un todo, así como exagerar las nociones propias de las uniones entre sistemas.

Al investigar las empresas familiares se logra percibir las siguientes características principales:

- 1) Logran constituirse como empresas muy sólidas en la primera generación;
- 2) No logran realizar una transición pacífica de la primera generación a la segunda;
- 3) Todos los miembros de la familia laboran en la misma;
- 4) Muchas de ellas no logran recobrar glorias pasadas cuando pasan a la próxima generación;
- 5) Las familias se desintegran por la sucesión;
- 6) Las empresas son controladas en su totalidad por los miembros de las familias;
- 7) Presentan problemas al delimitar el Gobierno-Familia y el Gobierno-Empresa;
- 8) Contraposición entre ideas empresas, familia y propiedad en la toma de decisiones