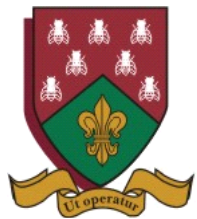




# “Entrepreneurship en la Empresa Familiar”



INSTITUTO DE LA  
EMPRESA FAMILIAR

ADEN ALTA DIRECCIÓN  
BUSINESS SCHOOL

Ernesto G. Niethardt

Buenos Aires 16 de Mayo 2008

# LA EMPRESA FAMILIAR

## ELEMENTOS

- Control de la empresa por medio de una o varias familias
- Participación en la gestión y/o gobierno de las empresa a través de la dirección y/o el directorio
- Voluntad e intención de continuidad

# Concepto de Empresa Familiar

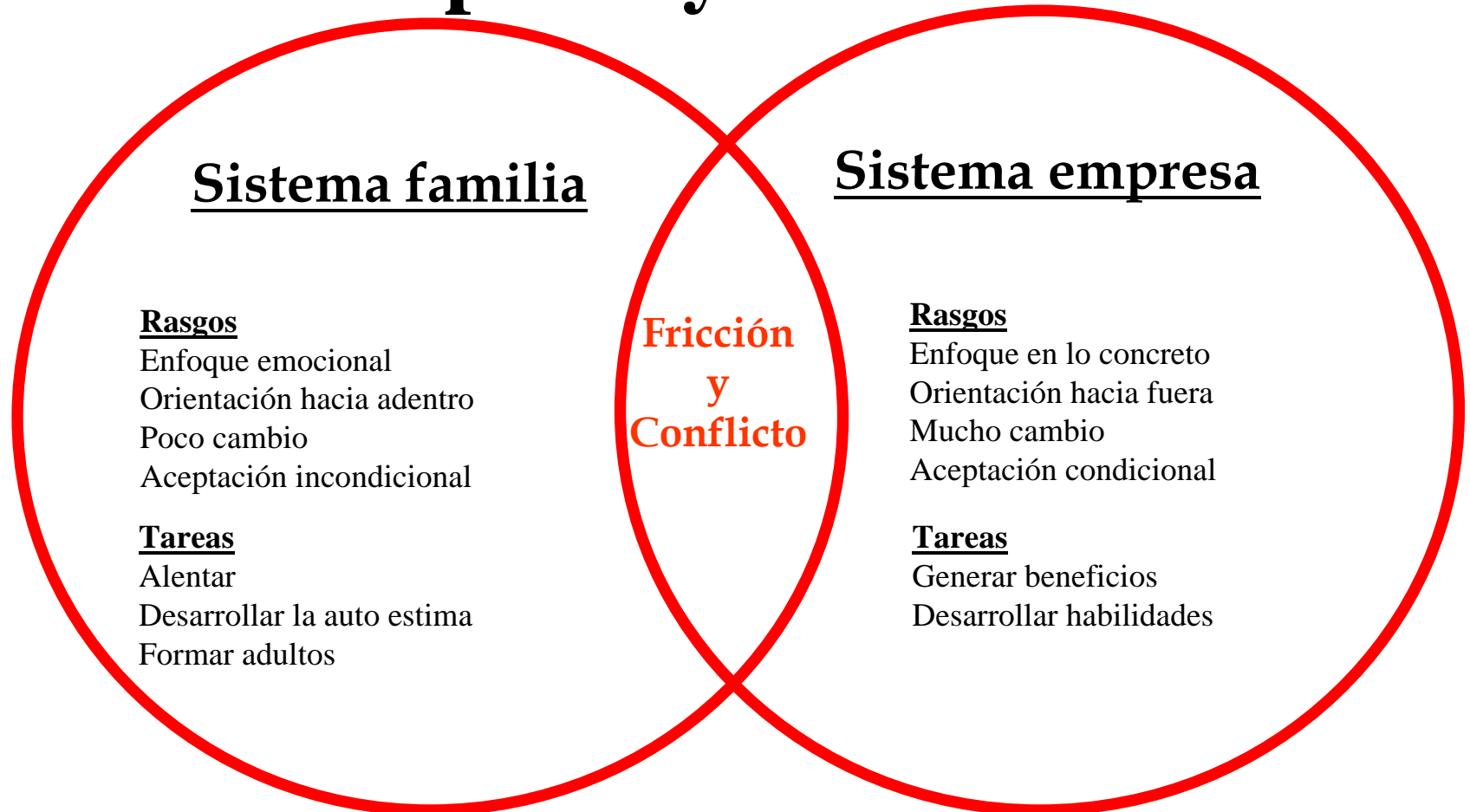
- **La dimensión de la propiedad**: en el sentido que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así ostentar el poder para controlar la empresa.
- **La dimensión del poder**: en el sentido que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa, habitualmente como directivos.
- **Que al menos este incorporada la segunda generación** como una manifestación práctica de la clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de realizar una transmisión exitosa de la empresa a la siguiente generación.

# LA EMPRESA FAMILIAR

## DEFINICIÓN

“Una empresa es familiar, cuando una o más familias tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través de sus miembros y con voluntad de continuidad, el poder de decisión en el gobierno de la empresa”.

# Superposición de los sistemas de la empresa y la familia



# Superposición de los sistemas de la empresa y la familia

## Normas de la familia

Los padres deberían:

### Selección

Proporcionar oportunidades a los parientes que lo necesiten

### Compensación

Asignar el “pago” de acuerdo a las necesidades de desarrollo

### Valoración

No hay diferencias entre hermanos..Tratamiento de los individuos como fines y no como medios.

### Formación

Proporcionar oportunidades de aprendizaje para satisfacer las necesidades de desarrollo del individuo

## Normas de la empresa

Los gerentes generales deberían:

### Selección

Contratar sólo a los más competentes

### Compensación

Asignar salarios y otros beneficios de acuerdo con el valor de mercado y el historial de rendimiento

### Valoración

Diferenciar entre los empleados para identificar a los que rinden más. Tratar a los individuos como “medios” y no como “fines”

### Formación

Proporcionar oportunidades de aprendizaje diseñadas para satisfacer las necesidades organizativas

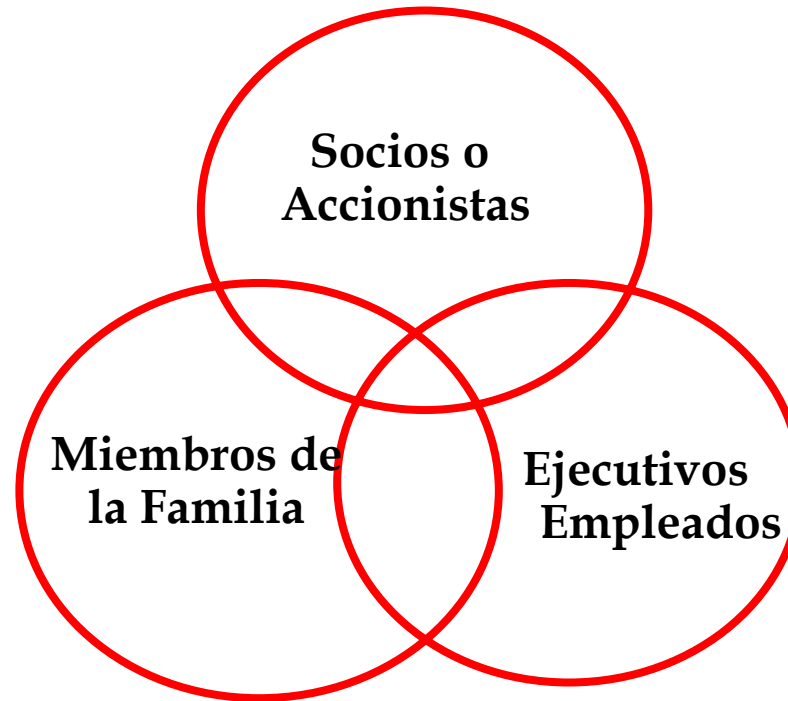
El  
fundador

¿qué  
hace?

# El modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar

Las empresas familiares son la conjunción de tres sistemas:

**PROPIEDAD**

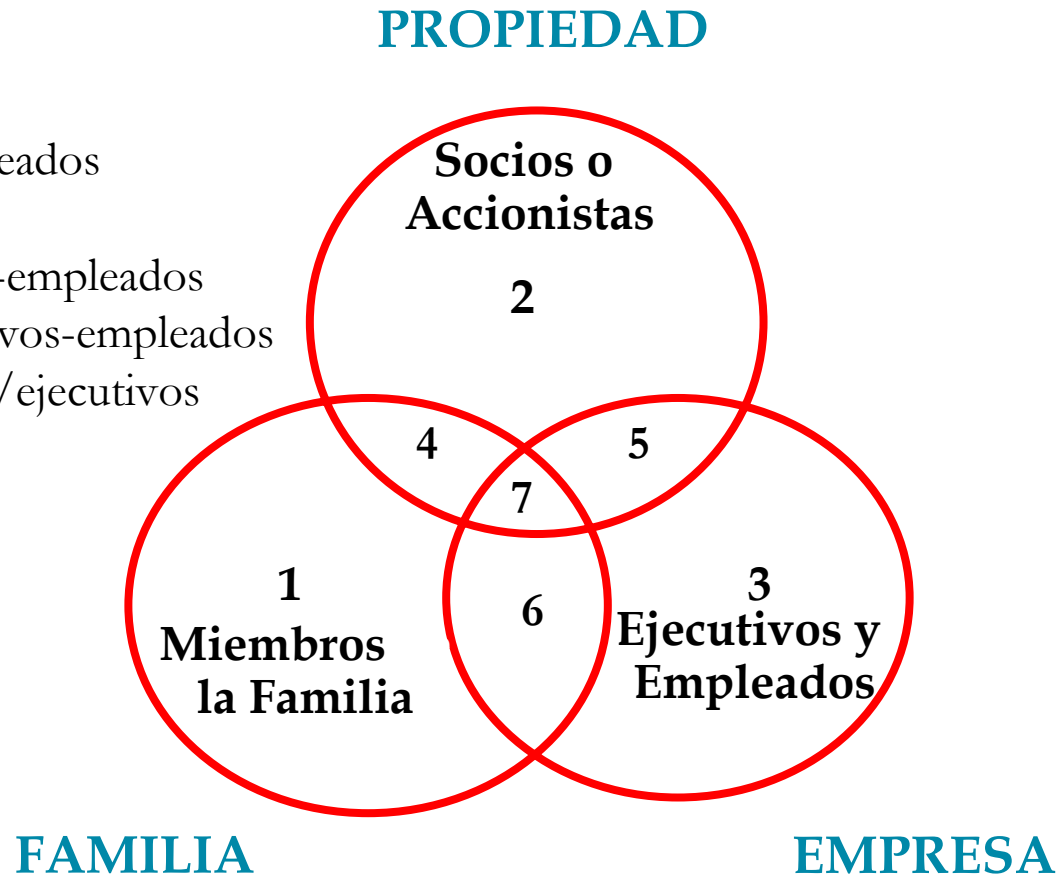


**FAMILIA**

**EMPRESA**

# El modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar

- 1.- Familiares
- 2.- Socios
- 3.-Ejecutivos y empleados
- 4.-Familiares/socios
- 5.-Socios/ejecutivos-empleados
- 6.-Familiares/ejecutivos-empleados
- 7.-Familiares/socios/ejecutivos





# PLANTEAMIENTOS ESTRATEGICOS

<b>PRIMERO LA FAMILIA</b>	<b>PRIMERO LA EMPRESA</b>
Fuente de empleados	Trabajar con criterios gestión
Derecho a trabajar en la empresa	Familia evaluada profesionalmente
Protección familia	Retener competentes
Todos ganan lo mismo en la misma generación	Remuneración por puesto y resultado
Beneficios de la empresa para la familia	Reinversión
Igualdad de cada rama familiar	Dirección extrafamiliar

# PLANTEAMIENTOS ESTRATEGICOS

## PRIMERO LA EMPRESA FAMILIAR

Oportunidad de trabajo en función de necesidades empresa

Remuneración adecuada al puesto

Rendimiento justo y variable del capital

Valores iguales para accionistas gestores y solo accionistas

Mismo nivel para todos con igual capacidad

Unos son accionistas y otros gestores

Evaluación de desempeño con los mismos criterios utilizados  
evaluación no familiares

# Características de la Empresa Familiar

- Las empresas familiares son, a largo plazo, más rentables
- Tienen una cultura propia mejor definida, que comparten Empresa y Familia
- Capacidad de decisión más rápida (menos burocratizadas) por disponer de más canales de comunicación
- Su dirección al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre mejor formada
- La superposición Familia/Empresa mejora las labores de supervisión y control

# Características específicas de cada Empresa Familiar

- No existen dos empresas familiares iguales.
- Como las personas, cada familia tiene sus propios valores, estilos, experiencias, historia.., que la caracteriza y distingue de las demás.
- Cada familia influye así de una manera específica y particular en su empresa familiar.

# Ventajas de la Empresa Familiar

- Una cultura propia mejor definida y compartida que se manifiesta en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios.

# Ventajas de la Empresa Familiar

- Una dirección más independiente que le confiere mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- Buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

# Desventajas de la Empresa Familiar

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y menor acceso a las fuentes de financiamiento.
- Conflictos entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- Dificultad de atraer y retener buenos directivos no familiares
- Una mayor rigidez a los cambios.

# Los beneficios de la Empresa Familiar

- La oportunidad de trabajar juntos.
- La confianza mutua que fortalece la familia y la empresa.
- La oportunidad de crear riqueza.
- Un medio para inculcar valores a los hijos.
- La posibilidad de ganar respeto e influencia en la comunidad.



# Los riesgos de la Empresa Familiar

- Fuente generadora de conflictos.
- Condicionante de la libre elección de carreras de los hijos.
- La concentración de riesgos en la empresa.
- La vulnerabilidad a las críticas de la familia.
- La posible pérdida de privacidad familiar.

# Las Trampas de la Empresa Familiar

- Confundir el ser propietario con el hecho de tener capacidad para dirigir.
- Confundir los flujos económicos de la familia con los flujos económicos de la empresa.
- Confusión de los lazos del afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales de la empresa.
- Retrasar innecesariamente el proceso de sucesión.
- Creerse que “se las sabe todas”; que no va caer en ninguna de las trampas anteriores.

# Los Desafíos de la Empresa Familiar

- La limitación del capital para responder a las necesidades de la familia y el crecimiento de la empresa.
- La existencia de un fundador inflexible y resistente a los cambios.
- Los conflictos entre los hermanos sucesores.
- La falta de un liderazgo en la siguiente generación.

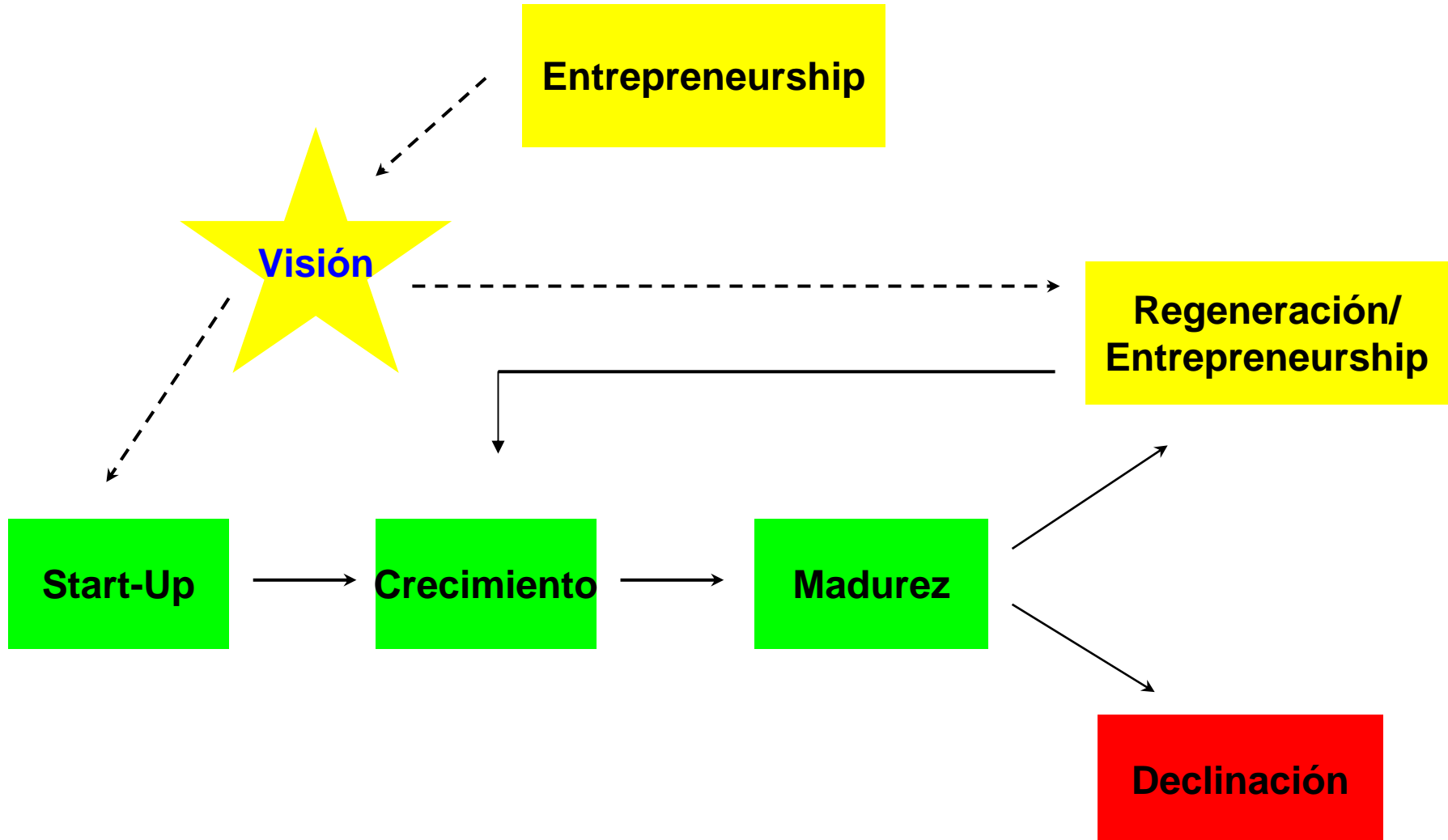
# Los Desafíos de la Empresa Familiar

- Las diferencias en los objetivos, valores y necesidades de los socios.
- La necesidad de mantener la cohesión familiar, sobre todo cuando hay muchos miembros en la familia.
- La transición generacional.
- El dilema de la familia de mantener el control o abrir el capital para crecer.

# Los Desafíos de la Empresa Familiar

- La continuidad: es decir que el proceso de la sucesión a la siguiente generación sea exitoso.
- La profesionalización: ya que a medida que la empresa crece en dimensión y antigüedad, se hace necesaria su profesionalización; mediante la formación de los miembros de la familia y la incorporación de profesionales no familiares.

# Etapas de desarrollo de la empresa



# Global Entrepreneurship Monitor

- La definición amplia de “entrepreneurship” que toma el modelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor) expresa:

*“Cualquier intento de nuevos negocios o creación de nuevas empresas, la reorganización de un negocio, o la expansión de uno existente, por un individuo, grupo de individuos o firmas ya establecidas.”*

# Global Entrepreneurship Monitor

- En el año 2002 el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) con el apoyo del Raymond Family Business Institute realizó una investigación con el objeto de:
  - Estimar el número de nuevas empresas controladas por familias
  - Estudiar las características de las nuevas empresas familiares
  - Estimar el nivel de soporte financiero de las familias a las nuevas empresas



# Global Entrepreneurship Monitor

El informe del GEM investigó de qué forma el apoyo de la familia contribuye al entrepreneurship y qué políticas pueden ser recomendables para estas empresas familiares.

# Global Entrepreneurship Monitor

Las características de las empresas familiares en cuanto a su estructura, cultura y gobierno les permite asumir los riesgos necesarios para crear nuevos negocios y buscar el crecimiento, generando de ese modo fuentes de trabajo para los parientes y no familiares.

# Global Entrepreneurship Monitor

La investigación de GEM mostró hasta que punto están involucradas las familias en el proceso emprendedor.

Los datos señalaron que el 63% de los proyectos de empresa serían financiados con fondos familiares, mientras que el 85% de las nuevas empresas ya establecidas comenzaron con algún nivel de respaldo familiar.

# Global Entrepreneurship Monitor

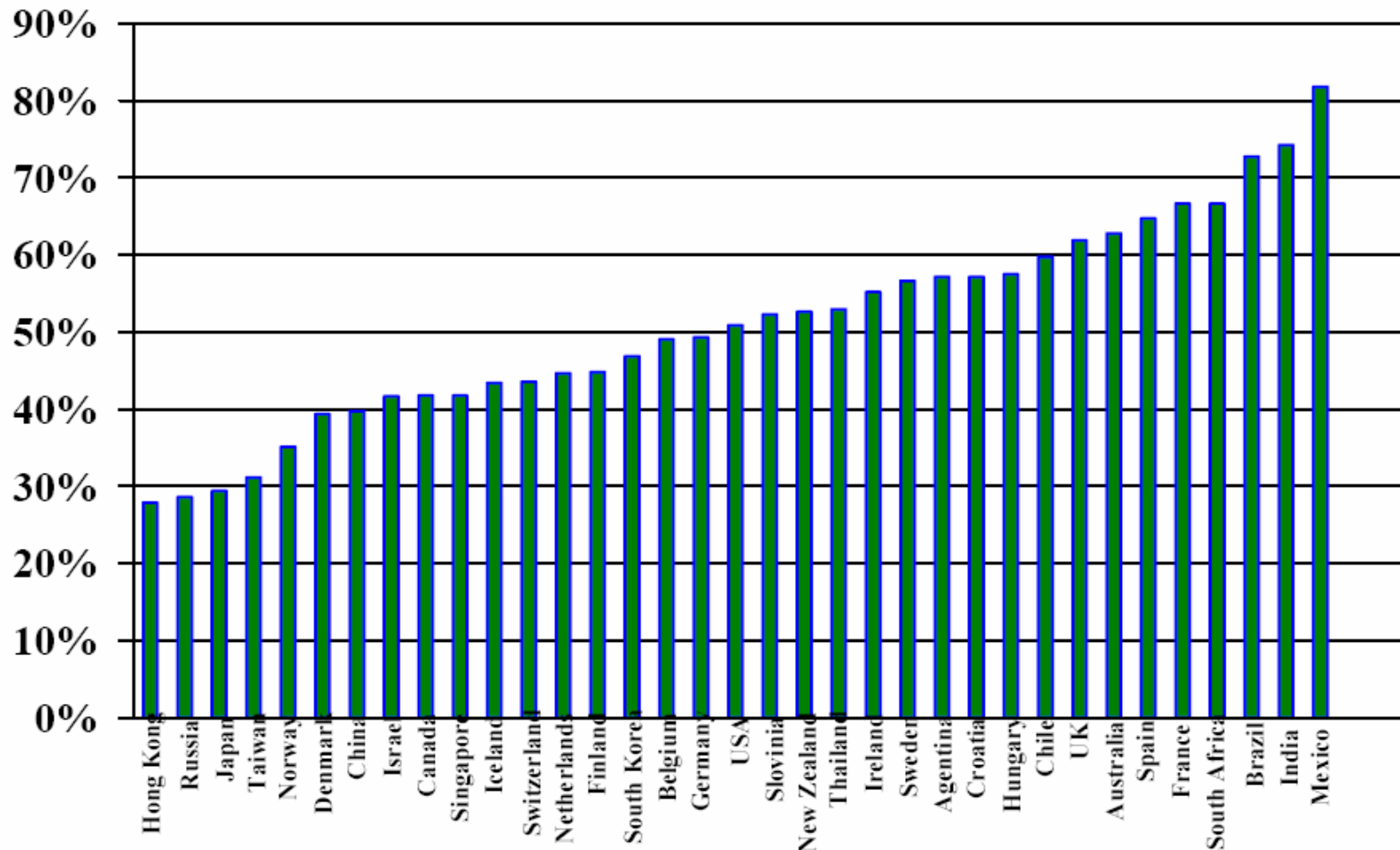
- Distribución de nuevas empresas con apoyo familiar (s/10 países)

	<b>Start-ups</b>	<b>Nuevas empr.</b>	<b>Ya establecidas</b>
Nº de casos	1.425	1.594	3.743
Patrocinados por flia.	63%	76%	85%

# Global Entrepreneurship Monitor

- Uno de los hallazgos más importantes de la investigación de GEM fue la importancia del rol que juega la familia en el establecimiento de nuevas empresas, y por extensión, su influencia en el crecimiento y viabilidad de las economías de los países.
- Los datos del estudio de GEM del 2002 señalaron que las inversiones de las familias en las nuevas empresas iba desde el 30 al 80% de los casos. Los países con mayores porcentajes de inversiones familiares incluyeron a Mexico, India, Brazil, Sud Africa, España y Australia.

Las inversiones de las familias como porcentaje de todas las inversiones informales en empresas.



# Global Entrepreneurship Monitor

Las conclusiones del estudio del GEM señaló que en los 10 países estudiados las nuevas empresas familiares están en el rango de 1/3 a 2/3 de todas las nuevas empresas creadas en esos países. Por lo que concluye que resulta evidente que sin el soporte de las familias, el alcance de la actividad emprendedora se vería sustancialmente reducido.

# Global Entrepreneurship Monitor 2006 Financial Report

Las conclusiones del estudio del GEM señalaron que:

- La familia y los amigos son las mayores fuentes del capital informal para los startups.
- Los académicos deberían poner más énfasis en el estudio del autofinanciamiento de los emprendedores y sus inversores informales, y menos en el rol del capital de riesgo, ya que por cada 10.000 startups, menos de uno cuenta con ese financiamiento cuando la empresa inicia su actividad.



# Global Entrepreneurship Monitor 2006 Financial Report

Expectativas de fuentes de financiamiento de los  
emprendedores:

Familia	32,9%	Extraños	7,3%
Parientes	14,5%	Bancos	42,2%
Colegas trabajo	14,7%	Prog. Gob.	19,7
Amigos	15,3%	Otros	12,3%

*Fuentes de financiamiento y % de emprendedores*

# Global Entrepreneurship Monitor 2006 Financial Report

Fuentes de financiamiento de los emprendedores:

Familia	48,9%	Extraños	5,8%
Parientes	8,4%	Otros	2,7%
Colegas trabajo	7,7%		
Amigos	26,4%		

*Fuentes de financiamiento % total*

# Entrepreneurship y Empresa Familiar

Chrisman, Chua y Steier (2003) indican cuatro razones para justificar la relación entre entrepreneurship y la empresa familiar:

- el hecho de que la creación de nuevos proyectos de empresa se suele hacer a partir de la implicación de una familia que aporta los recursos humanos y financieros necesarios, lo que estiman que sucede en un 80% de los casos;

# Entrepreneurship y Empresa Familiar

- la creación y la renovación de una actividad empresarial implica una serie de decisiones de carácter estratégico, que están condicionadas por una serie de factores de carácter tanto económico como no económico, entre los que destaca el papel de la familia en el caso de empresas familiares;

# Entrepreneurship y Empresa Familiar

- la intención de los fundadores de la empresas familiares de interrelacionar la institución familiar y la empresa para fortalecer el legado familiar y la creación de valor económico;
- el papel clave que juega el líder de la empresa en el proceso de sucesión.

**Muchas Gracias**

**[eniethardt@niethardt.com](mailto:eniethardt@niethardt.com)**