



TRABAJO FINALE DE MAESTRÍA

FACTORES DE ÉXITO DE EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDIO DE CASOS EXITOSOS

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magíster en Administración de Empresas

Por la estudiante:

Paola Alexandra HERRERA CRUZ

Bajo la dirección de:

Cecilia Alexandra PORTALANZA CHAVARRIA

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Agosto de 2015

FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDIO DE CASOS EXITOSOS

SUCCESS FACTS FOR FAMILY ENTERPRISES: STUDY FOR SUCCESSFUL
CASES.

Paola Alexandra HERRERA CRUZ¹
Cecilia Alexandra PORTALANZA CHAVARRIA²

Resumen

Las empresas familiares son las entidades económicas a nivel mundial, y forman parte del desarrollo económico de un país. En el Ecuador es notable su participación tanto en generación de riqueza, como de empleo. El presente estudio muestra, a través de la revisión de casos de estudios exitosos, los factores que pueden contribuir al logro de los objetivos y a la perdurabilidad de las empresas; se muestran puntos relevantes que han contribuido al éxito o fracaso de las empresa familiares. Se revisan también las diferentes problemáticas de las empresa familiares y se presentan desde una perspectiva analítica, interpretativa y crítica, conclusiones sobre los posibles componentes de triunfo de las empresa familiares, determinando que un factor clave para la sostenibilidad de las empresas de este tipo es la existencia de un adecuado plan de sucesión y que las cargas de trabajo entre los miembros de la empresa familiar estén previamente establecidos.

Palabras clave: Empresa, familia, sucesión, éxito, fracaso, empresa familiar.

Abstract

Family Enterprises are the economical entities in the entire world, and they are part of the economic development for any country, in Ecuador it's remarkable its participation in wealth generation as much as in employment. This present study shows that, throughout the review of successful cases of study, the factors that can contribute to accomplish the objectives and the perdurability of the company, I show relevant points that have contributed to the success or breakdown of the family enterprises. Therefore I present the different problems in family enterprises and I present them from an analytic, interpretative and critical perspective, conclusions about the possible components for the family enterprises success, determining that a key factor for sustainability of this type of family enterprises is the existence of an accurate plan of succession and that the loads of work between the members of the company are previously established.

Key words Enterprise, family, succession, success, breakdown, family enterprise.

¹ Ingeniera de Empresas, Universidad Tecnológica Equinoccial – Ecuador. EMAIL pherrera@dispollhyc.com

² PhD (c). Directora Académica y Profesora Universidad Espíritu Santo. Ecuador

Introducción

Las empresas familiares como uno de los principales entes económicos tienen elevada importancia en la economía mundial y nacional, se estima que el 60% de las empresas del planeta y el 90% de las latinoamericanas son familiares (IDE BUSINESS SCHOOL, 2007).

Tomando en consideración la localidad se presenta un resumen de la importancia de estas empresas en Latinoamérica, ya que, contribuyen a la base económica de un país teniendo en cuenta que las empresas familiares difieren en una serie de aspectos de importancia decisiva de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta (Leach, 1999).

En Ecuador es importante su participación y es palpable el aporte de estas empresas en la generación de riqueza (Pinto, 2015). Un ejemplo claro es que este tipo de empresas generan el 51% de los puestos de trabajo, algo menos que en Alemania que registra un 55% (Clavijo, 2015); es decir, que dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico de un país (Gómez, 2006).

Se abordan temas como el equilibrio para la administración efectiva de la empresa familiar, así como también las principales estrategias que deberían emplear las empresas de este tipo para contribuir a un buen clima organizacional y por ende a su éxito, fundamentando que las empresas familiares constituyen la esencia de la economía del mercado, es decir, donde hay lugar para la iniciativa y la propiedad privada hay empresas familiares (Martínez, 2010).

Este texto trata puntos que pueden trascender en la permanencia de una empresa familiar. Se presentan importantes aspectos como: problemas familiares y problemas empresariales, remuneraciones de familiares que laboran en la misma empresa y el más importante de todos es la necesidad de planificación de sucesión, ya que, lo que ocurre en realidad en las empresas familiares de la primera y segunda generación, es que la autoridad en la empresa es una continuación de la que ya se tiene en la familia (Ginebra, 1997).

Por lo tanto, el objetivo principal de este artículo es mostrar una investigación de las empresas familiares desde la perspectiva

analítica, interpretativa y crítica, recurriendo a fuentes originales y analizando factores de éxito a través de diversos casos reales de empresas familiares exitosas que servirán como conclusión de lo expuesto.

Marco teórico

Origen de las empresas familiares

Rememorando el origen de las empresas familiares, se puede expresar que son las unidades económicas más antiguas del mundo. Nacieron hace miles de años como elemento que testimonia la actividad económica de la familia (Betancourt , Arcos , Torres , & Olivares , 2011).

Conceptos

Según Balausteguigoita (2009) el campo de las empresas familiares carece de coherencia y disciplina en el uso de sus definiciones, lo que ha hecho pensar que la definición de una empresa familiar puede quedar rezagada, por lo cual, sería de gran importancia comprender la naturaleza de las empresas familiares tomando en consideración sus principales características y giros.

Para lograr definir un concepto afín a una "Empresa Familiar", es necesario conocer ¿qué es una familia?. Una manera de definir a una familia es por el vínculo que existe entre sus miembros: 1) Vínculo de afinidad.- derivado del establecimiento de una unión reconocida socialmente como matrimonio (algunas sociedades solo permiten la unión entre dos personas mientras que en otras es posible la poligamia); 2) Vínculo de consanguinidad.- la filiación entre padres e hijos o entre hermanos que desciendan de un mismo padre y/o madre (Press, 2011).

Los teóricos definen a la Empresa Familiar como aquella compañía donde dos o más miembros de la familia tienen el control accionario y al menos dos de los parientes están involucrados en su funcionamiento (Betancourt , Arcos , Torres , & Olivares , 2011).

De acuerdo a Pallares , Romero , & Herrera (2005), la definición de empresa es: un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción

y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado. Entonces, se puede indicar que una empresa familiar es una organización en donde intervienen como accionistas o fundadores de la empresa personas de lazos unidos de consanguinidad o afinidad, que comparten objetivos con el solo fin de conseguir beneficios y alcanzar metas determinadas en cuanto a la producción y/o distribución de bienes o servicios.

Características

Las características de una empresa familiar se dan cuando el grupo familiar controla la organización comercial, la dirige y ambiciona que pase de una generación a otra (Duarte, 2012).

Entre las principales características se destacan: 1) La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce el tránsito generacional, la propiedad se divide en grupos de parentesco; 2) El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en la gestión de la empresa; 3) Existe una vocación de continuidad de transmisión de valores propios de la familia (Betancourt , Arcos , Torres , & Olivares , 2011).

Las empresas familiares en Latinoamérica

En Latinoamérica, específicamente en el Ecuador, la tendencia para realizar un negocio comienza desde la perspectiva de una o varias personas emprendedoras; se toma en consideración el emprendimiento de una empresa familiar que incluye como participantes a sus miembros, ya sean de vínculo de consanguinidad o de vínculo de afinidad; esta realidad hace necesaria una atención especial para el sector que incluye la capacitación, el apoyo gubernamental, etcétera (LaHora, 2015)

Vale destacar que la mayoría de pequeñas, medianas y grandes empresas surgieron desde la perspectiva de una empresa familiar; entonces se puede concluir que las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país aunque no se tiene el dato exacto para valorar la importancia de la empresa familiar en el Ecuador (Godoy, 2011).

Latinoamérica es hoy en día un foco para la inversión. Los fondos de capital privado son

los nuevos actores en la creación de valor en empresas cerradas y familiares en crecimiento Bernal (s.f), Ecuador no es la excepción. Según el Universo (2012) Guayaquil tiene el mayor número de empresas familiares del país. El 90% de las firmas que operan en la ciudad son empresas familiares, mientras que en Quito, el 60% de las compañías responden a esta jerarquía.

Diferentes contribuyentes de éxito y fracaso en las empresas familiares

Una empresa familiar es única porque implica interdependencia mutua entre una familia y un negocio, dos sistemas diferentes que no obstante están estrecha e íntimamente interconectados según (Lipman, 2010). Entonces se puede describir que una empresa familiar regularmente enfrenta diversos retos que no presentan otras organizaciones como por ejemplo los lazos afectivos y empresariales a la vez.

Considerando que una empresa familiar es una "institución social" y que en ella intervienen lazos afectivos, se pueden describir algunos factores que pueden llevar al éxito o al fracaso de la misma, estos factores pueden ser:

Problemas familiares y problemas empresariales

Cada empresa familiar tiene sus problemas específicos pero si están decididos a usar todos sus recursos para aprovechar las nuevas oportunidades, pueden optimizar sus resultados empresariales sobresalientes y reforzar sus lazos familiares (Ward & Clarlock, 2010). Separar los problemas familiares de los problemas empresariales es un punto crítico en esta clase de organizaciones. Hay que tener claro que los problemas familiares no deben influir en el funcionamiento de la empresa y viceversa; tanto el líder de la familia como el de la empresa deberán separar los ambientes, uno como núcleo familiar y otro como empresa y de esta manera procurar la estabilidad de las dos partes.

Entre los diferentes problemas, los más puntuales entre familia y empresa se destacan los siguientes: 1) *Diferencia de opiniones y posiciones entre varias personas*. Cuando una familia grande tiene un negocio, las discusiones entre los integrantes siempre se convierten en una

pelea familiar; 2) *Oposición de intereses y necesidad*. En las empresas familiares suelen existir dilemas entre las necesidades personales y los intereses económicos; 3) *Una empresa que crece es una empresa propensa a problemas*. Esto no quiere decir que el crecimiento sea malo, sólo implica que se debe estar listo ya que al haber un ciclo evolutivo favorable para el negocio se elevan también las posibilidades de conflicto y tensión; 4) *Antecedentes y consecuencias*. Toda reacción es producto de una acción. Se debe conocer el origen de los problemas antes de proseguir con la solución; 5) *La tensión e incertidumbre es inevitable*. Cuando surge un problema en una empresa se genera un ambiente que si bien es poco favorable resulta inevitable. Se debe tratar de conservar un ambiente propicio para trabajar, independientemente de que haya diferencias familiares que generen tensión; 6) *Los problemas se repiten con el tiempo*. Los problemas eventualmente suelen regresar en otra área del negocio o con el pasar del tiempo, por esta razón se recomienda generar estrategias de resolución; 7) *A mayor edad, mayor conflicto*. Los planes de sucesión son una idea buena no solo para preservar el negocio sino también para el momento en que se genere una brecha generacional en la empresa; 8) *Ser familia no es igual a ser compatibles*. No siempre puede existir este elemento, se debe tratar de que exista una compatibilidad armoniosa entre los miembros de la familia y trabajo (Mendoza, 2011).

De una u otra forma, la familia y la empresa deben afrontar las diversas adversidades. La mejor forma de abordar los conflictos en las empresas familiares es la prevención, esto es, poner las condiciones para que no se produzcan o se mantengan en un nivel que permita que tanto la empresa como la familia funcionen (Rodríguez, 2000).

Remuneraciones de familiares que laboran en la misma empresa

En todo proyecto emprendedor hay que tener en cuenta los beneficios de la cooperación con socios y colaboradores Bruna (2006), por ende, todo trabajo, labor, sacrificio o aporte empeñado en un negocio, empresa u organización debe ser remunerado o retribuido.

Al tomar en consideración que la mayor parte de la propiedad de la empresa familiar pertenece a los miembros de la familia, se

considera de gran responsabilidad el establecer remuneraciones justas a los miembros de la familia que laboran en dicha empresa, tomando en consideración que la retribución económica es un distintivo claro de las relaciones de los negocios familiares con los miembros de la familia y el resto de personas que laboran en ella (Tápies, 2008).

Por lo general en las empresas familiares es normal que los mismos miembros de la familia laboren en la empresa ocupando desde puestos más insignificantes hasta los más importantes, sin embargo es de vital importancia que se realicen los manuales, flujos, políticas y responsabilidades necesarias, que conlleven a una remuneración salarial justa para cada miembro; el problema para la empresa familiar surge cuando se confunde remuneración con los derechos económicos de la propiedad, lo cual puede ser perjudicial tanto al negocio como para la familia (Tápies, 2008).

Según Folle (2013) el sueldo es la contrapartida del trabajo en la empresa, y a medida que se incorporan los miembros de la familia una decisión sana es que el sueldo que se les pague sea acorde a sus responsabilidades y experiencia, idealmente un sueldo de mercado. En consecuencia, a medida que esta persona adquiera más experiencia y asuma más responsabilidades, su sueldo debería variar en forma acorde.

Hay que aspirar a trabajar donde a uno le gusta sin pensar en el sueldo de acuerdo a Espinosa (2011); es decir cada uno de los miembros de la familia que laboren en la empresa, deben hacerlo con el ánimo de conseguir los objetivos propuestos. El trabajo se debería convertir en un fin común en donde la principal motivación deberá ser poseer participaciones en la empresa y proyectarse hacia el futuro, teniendo siempre en cuenta que es de suma importancia el no retribuir teniendo como base los lazos afectivos. Como lo menciona Ottorino (2008) respecto a la función económica, se trata de la indispensable cooperación entre los miembros de la familia en los procesos de producción y eventualmente de distribución, como también atender la salvaguarda de los bienes comunes de la familia.

Para lograr una remuneración justa también hay que tomar en cuenta la gestión administrativa de talento humano como lo describe Jiménez (2013), en el punto

Retener el Talento. Posiblemente sea este el reto fundamental. Solo es posible en un entorno cultural basado en la comunicación y la transparencia, que reconozca el potencial, recompense la capacidad y que ofrezca continuamente nuevos retos y posibilidades de crecer.

Necesidad de planificación de sucesión

En épocas anteriores la sucesión de la empresa o de los bienes familiares según Bork (2013) menciona que recaiga en el hijo mayor, que las mujeres sean consideradas inferiores para los negocios, que se tolere el abuso de sustancias o alcohol, que se considere a la familia política como exenta de derechos, y que perviva una manera de dirigir la empresa semejante a como un padre dirige la familia; son todas actitudes que debe ceder el paso a otras nuevas; y lo están haciendo.

Hoy muchas de las grandes empresas familiares de Latinoamérica están en manos de la segunda y tercera generación, y no hay duda que su estilo de dirección es muy diferente al de los fundadores según menciona (Betancourt, 2013).

Sin embargo al analizar la cultura actual sobre la sucesión de empresas familiares, nos damos cuenta que es necesario establecer una total transparencia, cumplir los requisitos legales y sobre todo definir en forma justa y clara todas las decisiones que tengan que ver con los miembros de la familia que consten como inversionistas o posibles sucesores, de esta forma se podrá lograr preservar la identidad de la empresa. Una sucesión bien estructurada puede preservar el negocio para futuras generaciones, mientras que una mala estructura solo acabará generando caros litigios entre los miembros de la siguiente generación y la venta definitiva de la empresa (Lipman, 2010).

Por lo general, se establece que en los primeros años de vida de la empresa familiar sea característico que el capital o patrimonio esté centralizado en una sola persona o en pocas que se consideren socios. En la mayor parte de los casos, el fundador de la empresa es el padre de familia y sus socios principales son su esposa o hijos. Pero, ¿Qué se debería hacer en el caso de las generaciones futuras?; las empresas familiares en su primera etapa de sucesión son renuentes y no aceptan cambio alguno, dificultando la labor de la sucesión, de ahí es donde parte la necesidad de estructurar un

plan estratégico efectivo para que dicha empresa esté lista en cualquier momento a la sucesión entre generaciones, entonces de aquí deriva que el proceso de preparación de un plan estratégico de negocio que incluya el asunto de la sucesión ayuda a reflexionar sobre el futuro y permanencia de la empresa (Lipman, 2010); hay que enmarcar que cuando el carácter innovador del fundador marca la cultura de la empresa, las nuevas generaciones tienen mayores posibilidades de que sus deseos de introducir transformaciones estratégicas sean correctamente interpretados, sin embargo, esto no siempre ocurre. Del mismo modo que no siempre tras una generación dotada de un fuerte espíritu creativo, los herederos están capacitados de darle continuidad (Quintana, 2005).

Es de suma importancia señalar la relevancia de la empresa como ámbito de socialización, desde la familia iniciadora, transmitiendo conocimientos, actitudes, normas y valores que se internalizan en roles y conforman una determinada identidad organizacional Ottorino (2008), de esta forma se logrará la continuidad y sucesión de la empresa.

Menciona Díaz (s.f) que dentro del plan sucesorio conviene también hacer una reflexión sobre el tipo de dirección que se debiera tener en la próxima generación (un director único, una codirección, etc.), y el momento y forma en que se ha de nombrar la futura dirección; la importancia de tener en cuenta que la planificación eficaz de la sucesión en una empresa familiar es un punto a favor para que la empresa trascienda el tiempo de las generaciones.

Relación entre familia y empresa

Las empresas familiares mantienen una figura, la cual es que necesariamente los miembros de la familia pueden formar parte de la dirección y control; así como también ser partícipes directos de las decisiones, planificación de estrategias, resolución de conflictos familiares y mantener en vigencia la misión que la familia se propuso una vez creada la empresa (Jiménez & Piña , 2011).

Es transcendental que los miembros de la empresa, es decir, los miembros de la familia, establezcan la diferencia entre la relación familiar y la relación empresarial, tomando en cuenta relaciones como por ejemplo: padre y jefe, hermanos y compañeros de trabajo a la vez; los vínculos

familiares pueden llevar al fracaso o al éxito de la misma. Es importante tener siempre presente la ventaja de desarrollar confianza, respeto y comunicación entre los miembros; los lazos familiares existentes pueden ser fuente de armonía pero también pueden ser causas de conflicto y rivalidades a la hora de laborar en una empresa de familia, de hecho las decisiones más importantes en las empresas familiares tienen que ver con la armonía o conflicto entre la familia y la empresa (Rodríguez, 2007).

Por otra parte es necesario tomar en consideración lo que menciona Gallo (2009) cuando los miembros de una familia están unidos entre sí y con su empresa, las cosas parecen sencillas, pero hay que tener siempre en cuenta que la verdadera unidad en la empresa familiar sólo se consigue cuando hay exigencia en el compromiso de no caer en la trampa de confundir la capacidad de las personas con el hecho de ser propietarios o de tener un parentesco más o menos próximo, así como el compromiso de tomar las decisiones con profesionalidad en la empresa.

Uno de los puntos más relevantes en la relación entre familia y empresa es tomar en cuenta el liderazgo de los miembros. El líder de la familia puede ser o no el mismo líder dentro de la empresa, asimismo hay que tomar en cuenta que el líder tiene la figura de responsabilidad de generar interés entre los miembros, es decir, el papel de líder en la empresa familiar es crucial ya que un buen líder debe asegurar tener conexión, afinidad y estabilidad tanto en la empresa como en la familia; el líder debe ser un emprendedor tenaz, pero también debe saber trabajar en equipo y ser flexible, saber hacerse entender y saber entender a los demás (Bruna, 2006).

Según Solomon (2010) los líderes poseen ciertas cualidades sobresalientes, sin embargo, tales aptitudes varían con el tiempo cuando las necesidades que tienen las compañías al respecto pueden cambiar de forma drástica según la fase de crecimiento en que se encuentren su situación estratégica y los valores de las familias propietarias.

La familia puede ser una gran ventaja si están todos unidos y comprometidos con esta idea de ver la empresa como un legado que pasará de generación en generación; pero si en esa familia aparecen discrepancias por dificultades de relación interpersonal entre los miembros, porque no

se cuidan bien las estructuras y los sistemas retributivos, si hay personas que son parte de la familia que trabajan en la empresa y piensan que tienen unos privilegios sobre los que no trabajan en la empresa, etc. esto puede devenir en una empresa desunida y será la principal dificultad para el crecimiento de la empresa (IDE Business School, 2008).

Estrategias de una empresa familiar

La empresa familiar no es igual a cualquier empresa u organización por el mismo hecho que participan personas con lazos de afectividad y consanguinidad. Es necesario plantear estrategias claras para que una empresa familiar pueda trascender las generaciones manteniendo el éxito de la misma. La estrategia de una empresa familiar es el resultado de haber analizado las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, las capacidades propias de esa empresa familiar en concreto y haber tenido presente en todo momento la visión y los valores que presiden las actuaciones de la familia propietaria (Tápies, 2009).

Asimismo, se deben tomar en cuenta tres aspectos importantes como estrategia fundamental de una empresa familiar:

1.- Matriz FODA.- El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2006).

Dentro de este análisis encontramos los siguientes factores: Fortalezas.- que son todos los elementos internos positivos de la empresa familiar que se diferencian de los demás, según Endeavor (2009) son todas aquellas actividades que se realiza con un alto grado de eficiencia. Oportunidades.- Las oportunidades de la empresa familiar son todos los factores positivos que pueden ser aprovechados en el entorno. Según Borello (1994) se denominan oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer al logro de los objetivos. Debilidades.- Son todos aquellos elementos, actitudes y recursos negativos que la empresa familiar tiene internamente y que se constituyen en una barrera para la misma empresa. Según lo que describe Zabala (2005) son el conjunto de factores que están impidiendo, limitando o colocando

barreras al desarrollo institucional. Amenazas.- Las amenazas constituyen todas las situaciones negativas externas, situaciones que pueden atentar a la empresa familiar, como detalla Alvarez (2006) es todo aquel evento del medio ambiente que de presentarse podría afectar negativamente los resultados del negocio en forma significativa; la amenaza no está bajo el control de la organización, depende de terceros.

En resumen se puede describir al análisis FODA como una herramienta esencial que ayuda a la planeación estratégica de la empresa familiar; un buen análisis FODA puede detonar fácilmente Objetivos y Estrategias que sean efectivas para la consecución de un plan (Geifman, 2012).

2.- Visión.- Se entiende por visión aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el mediano o largo plazo Ballvé & Debeljuh (2000). La visión en una empresa familiar es una manifestación que indica hacia dónde quiere llegar o en que pretende convertirse en el mediano o largo plazo, es decir en el futuro.

3.- Valores.- Los valores de una empresa familiar se pueden considerar como un pilar fundamental y el más importante de todos, ya que con ellos se puede definir la empresa así misma, tomando en consideración que los valores de la empresa también deben ser los valores de sus miembros y en especial de sus directivos; es significativo que todos los miembros de la empresa contribuyan con valores positivos, ya que los valores constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la empresa (Gimbert, 2003).

Casos exitosos de empresas familiares

A nivel mundial, se encuentran varios casos de empresas familiares exitosas, hoy en día son reconocidas y sus experiencias son dignas de discusión y estudio; a continuación se detallan algunas de las más conocidas: Mango, Ford, Samsung, Wal Mart.

Mango

La empresa Mango es una empresa familiar conocida a nivel mundial. Su primera tienda abre sus puertas en el Paseo de Gracia de Barcelona en 1984 y en mayo del 2008 la empresa ya cuenta con 1.114 tiendas situadas en 90 países que generaron 1.333

millones de euros de facturación en el año 2007 (Planellas & Svejnova, s.f).

Considerando que Mango mantiene una estrategia comercial bien focalizada, un sistema logístico integral, también tiene su estrategia de sucesión, tal es así que el presidente de Mango, Isak Andic ya tiene sucesor al frente de la empresa. Mango ha hecho público un nuevo organigrama en el que aparece su hijo Jonathan como presidente adjunto, tal y como muestra la memoria de sostenibilidad del grupo hecha pública recientemente (Lamelas, 2012).

Según Lamelas (2012), la empresa Mango sin duda alguna sigue y seguirá siendo una empresa familiar. Su fundador Isak Andic, de 58 años, tiene tres hijos: Jonathan, el flamante presidente adjunto; Judith, que también trabaja en la empresa; y Sarah, la hija pequeña.

Ford

Por lo que refiere a la empresa Ford, menciona Cardona (2004), que la empresa inicia en el año 1903, para ese entonces Henry Ford su fundador ya tenía 40 años; en la actualidad es una de las empresas más grandes del mundo siendo esta de tipo familiar. Es una de las pocas empresas que pudo sobrevivir a la "Gran de Depresión" conocida también como la crisis del 29, que afectó mundialmente durante la década de 1930. Ford ha enfrentado problemas, divergencias y conflictos propios de una empresa familiar; en julio de 2003, la Ford cumplió 100 años. Henry Ford lo consiguió, su gran creación va por la cuarta generación. Ha superado la media de las empresas familiares, las cuales llegan con dificultad a la segunda (tres de cada diez) y acaban muriendo, o siendo vendidas en la tercera (solo una de las tres sobrevive).

Es importante acotar que otro miembro de la familia, esta vez una mujer, correspondiente a la quinta generación ya forma parte de la estructura directiva de la empresa, asegurando así mayor conocimiento, lealtad e interés por preservar el nombre y el prestigio de la marca. (Grabinsky, 2014).

Samsung

Samsung, empezó como una empresa de alimentación que vendía verduras y pescado (Sánchez, 2013). Lee Byung-Chull fundó Samsung con la idea de dejarle un porvenir a sus siete hijos (Semana, 2012).

La empresa Surcoreana tiene una rotunda trayectoria por su evolución y revolución en la tecnología, la misma que hoy lidera mundialmente por su capacidad de producción electrónica y tecnológica.

Samsung es una de las marcas más reconocidas en el mundo de la tecnología, pero es vulnerable a los problemas familiares al interior del negocio como se puede ver en la última demanda que ha caído sobre el presidente de la firma Lee Kun-hee, acusado por su propio hermano de haberse apropiado ilícitamente de más de US\$8 millones (Perú 21, 2012), esto se remonta a que el primero en la línea para recibir la herencia era Lee Chang-hee, quien se enemistó con su padre al denunciar ante el gobierno Surcoreano que su padre tenía \$1 millón en fondos ilícitos en el extranjero; Lee Kun-hee decidió entonces enviarlo a Estados Unidos, donde le diagnosticaron cáncer en 1976; allí fue cuando el hijo del fundador definió que su sucesor sería el actual presidente de Samsung; Lee Chang-hee quien falleció en 1991 (Management , 2013).

Samsung es una empresa que muestra el reto de una empresa familiar que va más allá de una simple idea, es una tarea de esfuerzo por crear protocolos familiares y estrategias de sucesión que en el futuro prevengan de problemas tanto familiares como empresariales para construir una cultura familiar-empresarial fuerte en donde siempre predominen los valores y la lealtad. Según Casillas , Díaz , Rus , & Vazquez (2014). Actualmente la familia Lee mantiene en su poder un 22 por ciento de las acciones de Samsung.

WalMart

La historia de Walmart es más interesante que la de una simple tienda como fue que inició. La ahora empresa más grande del mundo es Wal-Mart, empresa familiar que vende más de 400 billones de dólares anuales en más de 8.000 tiendas en 15 países y tiene más de 2 millones de empleados en todo el mundo (Ramírez, 2009). Fundadores y dueños de Wall Mart, con los años lograron convertir un pequeño negocio familiar en una gigantesca cadena de almacenes (Historia y Biografías , 2014).

En este caso indica Debeljuh (s.f), que la empresa creó el Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa. Esta iniciativa ayudaría a estudiar y promover las

mejores prácticas de conciliación de trabajo y familia, con el fin de instalar la responsabilidad familiar corporativa; se trata de un aspecto de la responsabilidad social-empresarial atendida puertas adentro de la organización, ya que la familia de los colaboradores es un nuevo stakeholder que toda empresa deba acompañar y atender. Asimismo promueve el trabajo para construir una sociedad que mejore la calidad de vida y que una cada vez más a la familia. En este Centro se realizan investigaciones que impulsan a participar en agendas de la empresa para avanzar en la creación de una cultura familiar responsable teniendo siempre en cuenta el bienestar social.

Un anuncio o un nuevo nombramiento de que un familiar ocupe el puesto de vicepresidente en la empresa, da la señal al inicio del proceso de sucesión, una de las principales responsabilidades del Consejo de Administración es la planificación de la sucesión; la compañía dedica un tiempo considerable a la planificación de la estabilidad y continuidad, declaró Rob Walton durante la última junta de accionistas de Walmart. En la misma junta, el miembro de la segunda generación de la familia que controla el 51% de la cadena de supermercados ha nombrado a su yerno Greg Penner Vicepresidente de la compañía (IESE BUSINESS SCHOOL , s.f.).

Conclusiones

Para finalizar se presentan las conclusiones de una investigación sobre los factores de éxito de las empresas familiares, desde una perspectiva analítica interpretativa y crítica.

De los casos revisados se puede concluir que la mayor parte de empresas familiares se presenta con un solo fundador, siendo este el “padre de familia o el líder de la familia” y que con el tiempo este pretende dejar un legado a sus generaciones venideras.

Del mismo modo, se concluye que las empresas familiares en Latinoamérica en su mayoría son de origen familiar y que estas aportan de manera significativa a la economía de las naciones que la conforman.

Las empresas familiares presentan diferentes contribuyentes para que esta sea llevada al éxito, estos son: 1) Problemas familiares y problemas empresariales; 2) Remuneraciones de familiares que laboran

en la misma empresa;3) Necesidad de planificación de sucesión.

Respecto a los problemas familiares y problemas empresariales, en las empresas de carácter familiar es importante aprender a separar aspectos como: problemas, divergencias, oposiciones y discrepancias, tanto familiares como empresariales, de esta manera se puede reducir o anular la frecuencia de esta problemática.

Las remuneraciones de los familiares que laboran en la misma empresa es un punto crítico para la administración de la misma, se concluye y se recomienda mantener un manual de puestos y responsabilidades para establecer una remuneración justa y evitar futuros conflictos.

Uno de los puntos más críticos de una empresa familiar es establecer un plan de sucesión que ayude al futuro de las generaciones a mantener la empresa. El realizar una planificación para la sucesión de la empresa no garantizará la permanencia de esta, sin embargo reducirá el riesgo de extinción.

En las empresas familiares hay que tomar en cuenta la relación familia y compañeros de trabajo. El análisis concluye en contar con una recomendación la cual es elaborar o diseñar políticas y manuales que ayuden a definir los cargos de trabajo y su relación familiar.

En el texto se propone principales estrategias como la implementación FODA, visión y valores de la empresa, así pues se concluye que al realizar la ejecución de estas estrategias la empresa familiar pueda trascender de generación en generación manteniendo el éxito de la misma.

Además se reflejan varios casos de empresas exitosas a nivel mundial tales como Mango, Ford, Samsung y WalMart, las cuales usaron varias estrategias que las llevó al éxito; tal es así que emplearon una planificación de sucesión efectiva que a pesar de los conflictos y divergencias suscitadas trascienden de generación en generación hasta la actualidad, manteniendo los lazos afectivos y de consanguinidad inclusive una de estas empresas cuenta con un Centro de Conciliación Familia y Empresa, punto relevante para un clima organizacional y laboral positivo.

En efecto, se concluye que después de revisar la literatura pertinente a este tema, no se encontraron suficientes casos

ejemplificativos que analicen los motivos de fracasos de las empresas familiares.

Para finalizar, es importante indicar que el artículo contribuye a realizar un análisis sobre el impacto que causan este tipo de empresas en nuestro país, ya que estas son la base de generación de riqueza.

Bibliografía

- Alvarez, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica* (Primera ed.). Mexico: Panorama.
- Balausteguigoita, I. (2009). El Campo de las empresas Familiares en Latinoamérica: Nuevas expectativas. *Gestión & Sociedad*, 15.
- Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2000). *Misión y Valores: La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires: Planeta.
- Bernal, A. (s.f). Análisis de Empresas Familiares en América Latina. *Latin American Private Equity & Venture Capital Association*. Obtenido de <http://lavca.org/2008/07/09/analisis-empresas-familiares-en-america-latina/>
- Betancourt, A., Arcos, S., Torres, A., & Olivares, L. (2011). Empresas Familiares. *TLATEMOANI Revista Académica de Investigación*.
- Betancourt, G. (2013). Empresas Familiares la II y III Generación Han Transformado el Modelo Gerencial. *Revista de Negocios del IEEM / Perspectiva*, 14.
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: Días de Santos.
- Bork, D. (2013). *La Empresa Familiar Frente a sus retos*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Bruna, F. (2006). *Emprendiendo un Proyecto de Empresa, Planificación*

- y *Gestión emprendedora* (Primera ed.). España: Vigo.
- Cardona, A. (Viernes 19 de Septiembre de 2004). *de Gerencia*. Obtenido de La empresa familiar: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=564>
- Casillas , J., Diaz , M., Rus , S., & Vazquez , A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones* (2da ed.). Madrid: Paraninfo.
- Clavijo, G. (27 de julio de 2015). ¡Acabar con las empresas familiares! *El Mercurio* .
- Debeljuh, P. (s.f.). *IAE Business School*. Obtenido de Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa : <https://www.iae.edu.ar/pi/centros/Confye/Paginas/confye.aspx>
- Díaz, R. (s.f). *El protocolo Familiar ¿Sí o No?* Canarias: Instituto Internacional Bravo Murillo Business School.
- Duarte, C. (2012). *Empresas Familiares . Gerencie.com*.
- Endeavor. (2009). Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). *Emprendedor*.
- Espinosa, C. (2011). *Cosas que me enseñó la vida gracias a la empresa* (Primera ed.). España: Grupo Planeta.
- Folle, C. (2013). La Remuneración en las Empresas Familiares. *Café & Negocios, El Observador*.
- Gallo, M. (2009). *El Futuro de la Empresa Familiar , De la Unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: PROFIT.
- Geifman, A. (2012). Cómo usar el análisis FODA. *Merca2.0*.
- Gimbert, X. (2003). *El Enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. España: Deusto.
- Ginebra, J. (1997). *Empresas Familiares su Dirección y su Continuidad* (Primera ed.). Mexico: Panorama.
- Godoy, A. (2011). *Empresas Familiares en Ecuador: El Caso del Grupo Godoy. Espae y empresa*, 11.
- Gómez, G. (2006). *¿Son Iguales Todas las empresas Familiares? caminos por recorrer*. Bogota : Norma.
- Grabinsky, S. (Sábado 24 de Mayo de 2014). *Dinero en imagen* . Obtenido de Una sucesión planeada... y otras no: <http://www.dineroenimagen.com/2014-05-24/37701>
- Historia y Biografías . (Jueves 18 de Septiembre de 2014). *Grandes Biografías* . Obtenido de Familia Wkaton Fundadora de Wall Mark Familia más rica de EE.UU.: http://historiaybiografias.com/amos_mundo14/
- IDE BUSINESS SCHOOL. (2007). Todo queda en familia. *Perspectiva*.
- IDE Business School. (2008). *Empresas familiares y tiempos de crisis. Perspectiva*.
- IESE BUSINESS SCHOOL . (s.f.). *IESE Business School University Navarra* . Obtenido de Tímidas señales de sucesión en el consejo de administracion de Wal Mart: <http://blog.iese.edu/in-family-business/timidas-senales-de-sucesion-en-el-consejo-de-administracion-de-wal-mart/>
- Jiménez , M., & Piña , H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 266.

- Jiménez, A. (2013). *La Gestión adecuada de personas, Una guía la Gestión de Personas a partir dde las peculiaridades de su organización*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- LaHora. (Martes 23 de Junio de 2015). Los desafíos de las empresas familiares se analizaron en Quito. *La Hora*.
- Lamelas, M. (Sábado 20 de Octubre de 2012). *El Confidencial*. Obtenido de Andic nombra a su hijo jonathan como sucesor en Mango.
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar* . Granica S.A.
- Lipman, F. (2010). *Guía para las empresa familiares* (Primera ed.). España: Grupo Planeta.
- Management . (Lunes 12 de Agosto de 2013). *Iprofesional* . Obtenido de Continúa la batalla familiar que amenaza a la empresa Samsung: http://www.iprofesional.com/notas/167433-Contina-la-batalla-familiar-que-amenaza-a-la-empresa-Samsung?page_y=1502
- Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino, Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Mendoza, V. (2011). 8 Claves de los conflictos en tu empresa. *CNNEXPANSIÓN*.
- Ottorino, O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad* (primera ed.). Mar del Plata: Editorial de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Pallares , Z., Romero , D., & Herrera , M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto* (Cuarta ed.). Nueva Empresa.
- Perú 21 . (Martes 14 de febrero de 2012). *Peru 21* . Obtenido de Lío de familia en Grupo Samsung: <http://peru21.pe/2012/02/14/mundo/lio-familia-grupo-samsung-2011830>
- Pinto, R. (martes de junio de 2015). Transición familiar en empresas, tema en cita. *El Universo* .
- Planellas , M., & Svejenova, S. (s.f). Las Claves del crecimiento de MANGO. *Harvard Deusto Business Review*, 27.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de investigación en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía* , 2.
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Primera.
- Quintana, J. (2005). La Innovación en las empresas familiares . *CLM. ECONOMÍA* , 123.
- Ramírez, M. (Martes 14 de julio de 2009). *CNNEXPANSIÓN*. Obtenido de La empresa más grande del mundo es familiar: <http://blogs.cnnexpansion.com/asesor-en-empresas-familiares/2009/07/14/la-empresa-mas-grande-del-mundo-es-familiar/>
- Rodriguez, M. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Iempresa Familiar: emprendedor, empresa y familia*. Paraninfo.
- Rodríguez, R. (2000). *La Empresa Familiar: Doce claves para el éxito*. Canarias: Sofesa Fundación Bravo Murillo.

Sánchez, C. (Domingo 22 de Septiembre de 2013). *XLSemanal* . Obtenido de ¿Quién mueve los hilos del imperio Samsung?:
<http://www.finanzas.com/xl-semanal/magazine/20130922/quien-mueve-hilos-imperio-6225.html>

Semana. (Martes 14 de Febrero de 2012). *Semana* . Obtenido de La familia Samsung se pelea por la herencia :
<http://www.semana.com/economia/articulo/la-familia-samsung-pelea-herencia/253430-3>

Solomon, S. (2010). *Liderazgo en la Empresa Familiar*. España: Grupo Planeta.

Tápies, J. (2008). Cátedra de Empresa Familiar . *IESE Business School Universidad de Navarra* .

Tápies, J. (2009). *Empresa Familiar: Ni Tan Pequeña, Ni Tan Joven*. Barcelona: Grupo Catalana Occidente.

Universo, E. (lunes 16 de abril de 2012). El 90% de Firmas de Guayaquil son Empresas Familiares. *El Universo*.

Ward, R., & Clarlock, J. (2010). *La Exelencia en la Empresa Familiar El proceso de planificación para la empresa y la familia* (Primera ed.). España: Grupo Planeta.

Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.