

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

MARCEL SAFFON TAVERA

CAMILO GÓMEZ ORTIZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2004

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

MARCEL SAFFON

CAMILO GÓMEZ

Proyecto para aspirar al título de Administrador de Empresas.

Asesor:  
DOCTOR  
GERMAN FRACICA  
Estadístico, MBA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2004

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>5</b>
<b>1. OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
1.1 <i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	7
1.2 <i>OBJETIVOS ESPECIFICOS</i> .....	7
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	<b>8</b>
2.1 <i>SELECCIÓN</i> .....	8
2.2 <i>LECTURA Y TRADUCCION</i> .....	8
2.3 <i>ORGANIZACIÓN Y CLASIFICACION</i> .....	9
2.4 <i>FINALIZACION Y CONTINUIDAD</i> .....	10
<b>3. CONCEPTUALIZACION</b> .....	<b>11</b>
3.1 <i>IMPORTANCIA</i> .....	11
3.1.1 <i>Importancia de la Empresa Familiar en el mundo</i> .....	11
3.1.2 <i>Importancia de la Empresa Familiar en Colombia</i> .....	16
3.2 <i>PRINCIPALES PROBLEMAS</i> .....	18
<b>4. PRINCIPALES TEMAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>21</b>
4.1 <i>FINANCIACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES</i> .....	21
4.1.1 <i>Resumen</i> .....	21
4.1.2 <i>Principales Autores</i> .....	23
4.2 <i>EMPRENDIMIENTO EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES</i> .....	27
4.2.1 <i>Resumen</i> .....	27
4.2.2 <i>Principales Autores</i> .....	28
<i>TIMOTHY G. HABBERSHON</i> .....	28
4.3 <i>SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR</i> .....	29
4.3.1 <i>Resumen</i> .....	29
4.3.2 <i>Principales Autores</i> .....	31
4.4 <i>EL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA FAMILIAR</i> .....	37
4.4.1 <i>Resumen</i> .....	37
4.4.2 <i>Principales Autores</i> .....	38
4.5 <i>CRECIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR</i> .....	39
4.5.1 <i>Resumen</i> .....	39
4.5.2 <i>Principales Autores</i> .....	40
4.6 <i>RELACION ENTRE LA EMPRESA Y LA VIDA FAMILIAR</i> .....	42
4.6.1 <i>Resumen</i> .....	42
4.6.2 <i>Principales Autores</i> .....	43

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

4.7	<i>GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR</i> .....	46
4.7.1	<i>Resumen</i> .....	46
4.7.2	<i>Principales Autores</i> .....	46
	<i>MIKKO MUSTAKALLIO</i> .....	46
4.8	<i>CAJA DE HERRAMIENTAS -CONSEJOS UTILES PARA EL EMPRESARIO FAMILIAR</i> .....	47
4.8.1	<i>Resumen</i> .....	47
4.8.2	<i>Principales Autores</i> .....	48
4.9	<i>LA EMPRESA FAMILIAR COMO ESTRATEGIA FISCAL Y FINANCIERA</i> .....	50
4.9.1	<i>Resumen</i> .....	50
4.9.2	<i>Principales Autores</i> .....	51
4.9	<i>PROTOCOLO EN LA EMPRESA FAMILIAR</i> .....	52
4.10.1	<i>Resumen</i> .....	52
4.10.2	<i>Principales Autores</i> .....	53
4.10	<i>OTROS TEMAS DE EMPRESA FAMILIAR</i> .....	54
4.11.1	<i>Resumen</i> .....	54
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>56</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>58</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>59</b>

# TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

## INTRODUCCION

Tomamos la decisión de trabajar un tema de suma importancia dentro del ámbito de la Administración de Empresas: Las Empresas Familiares. Es por esto que nos comprometimos de lleno con la Línea de Investigación de Cultura Emprendedora para así generar un trabajo de calidad, que aporta nuevos conceptos y que adicionalmente se convierte en una herramienta de estudio, no solo para alumnos de la Universidad de La Sabana, sino también para alumnos de otras universidades y guía de estudio o investigación para empresarios y trabajadores de empresa entre otros.

La idea principal del trabajo se desarrolló en conjunto con el Profesor Germán Fracica, el cual está a la cabeza de la línea de investigación anteriormente mencionada.

El nombre que elegimos para el proyecto es *“Tipología de estudios e investigaciones realizadas en Estados Unidos y el Reino Unido sobre empresas familiares desde 1995 hasta 2003”*. Dentro del proyecto desarrollamos una investigación documental en la cual se recolectó una base de datos de las investigaciones más importantes realizadas en los Estados Unidos y el Reino Unido sobre el tema de las empresas familiares en general. Se identificaron las diferentes temáticas que se han abordado en las investigaciones, y luego las clasificamos. Todas las investigaciones se clasificaron y recopilaron en formatos de resúmenes analíticos.

Es importante mencionar que en el momento de recolectar la información surgieron otras fuentes que no eran de los Estados Unidos, pero que después de haber consultado con nuestro asesor de tesis nos dimos cuenta que serian de gran importancia para la elaboración del proyecto. Las tres principales fuentes de donde obtuvimos los documentos fueron:

El instituto para la Empresa Familiar del “Babson Collage” de los Estados Unidos de donde recolectamos 31 documentos, del Centro Para Los negocios Familiares de la Universidad

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

de Massachussets en los Estados Unidos de donde obtuvimos 12 documentos y del Centro Para Negocios Familiares del BDO Stoy Hayward del Reino Unido de donde recolectamos 7 documentos.

Se busca presentar un aporte por medio de un trabajo de tipo documental, una serie de información organizada que sea plataforma para futuras investigaciones y adicionalmente fuente de conocimiento para alumnos y empresarios interesados en profundizar y conocer algunos estudios ya realizados por personas influyentes en el tema de la Empresa Familiar.

Los principales temas que se encontraron dentro de los documentos recolectados son las razones por las que las familias deciden conformar empresas entre sus mismos parientes y los problemas que esto genera, también se resalta donde radican los logros y el éxito de algunas empresas familiares y como solucionan diferentes conflictos como el paso a las segundas generaciones y paralelos sobre las formas de financiación que se encuentran para este tipo de empresas sin perder el control sobre las mismas.

Este proyecto recopila información pertinente para que este tipo de temas queden organizados en un solo documento que sea de fácil acceso y comprensión, para realmente crear un aporte útil a futuras investigaciones.

# TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

## **1. OBJETIVOS**

### ***1.1 OBJETIVO GENERAL***

El objetivo general es recopilar información pertinente sobre los últimos estudios e investigaciones realizadas desde 1995 hasta el 2003 en los Estados Unidos y el Reino Unido de empresas familiares, así mismo analizarlas y clasificarlas por tema y sacar conclusiones.

### ***1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS***

- Determinar las principales investigaciones sobre empresas familiares en los Estados Unidos y el Reino Unido desarrollados durante los últimos siete años.
- Ver los principales temas y autores de dichas investigaciones y clasificarlas.
- Sacar resúmenes analíticos y determinar conclusiones acerca de los diferentes temas e investigaciones.
- Facilitar información de punta a la Línea de Investigación de “CULTURA EMPRENDEDORA” a cargo del Profesor Germán Fracica.

# TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

## 2. METODOLOGIA

**TIPOLOGÍA:** Estudio de características comunes de un tema específico. Estudio sistemático de carácter, en relación a los datos somáticos<sup>1</sup>.

La metodología que se adopto es de una investigación documental. Generalmente la parte mas importante de esta forma de hacer trabajos es que la información que se recopila sea de punta, o de última generación, para así garantizar un trabajo de calidad, es por esto que como ya lo mencionamos anteriormente, se utilizaron bases de datos importantes recomendadas por el Profesor Germán Fracica.

### *2.1 SELECCIÓN*

Lo primero que se llevo a cabo fue la búsqueda de 50 investigaciones realizadas en otras universidades y Centros de Estudios sobre la Empresa Familiar. Para esto se bajaron los resúmenes y títulos de las 50 investigaciones preseleccionadas al computador desde las páginas de Internet de las universidades y Centros de Estudios y se le entregaron a nuestro director de proyecto para que el diera el visto bueno sobre si estos son los temas que serian mas pertinentes para la base de datos a desarrollar en nuestro proyecto.

### *2.2 LECTURA Y TRADUCCION*

Una vez las investigaciones fueron escogidas y aceptadas por el Asesor de Tesis, se prosiguió a la traducción al idioma español, lo cual estuvo a cargo de los alumnos Camilo Gómez y Marcel Saffon en su totalidad, luego fueron transcritas a los formatos de resúmenes analíticos. Para esto se destino unas fechas especiales para así tener una continuidad y lograr de esta forma tener listo el trabajo para las fechas propuestas.

---

<sup>1</sup> Esta definición fue sacada del Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### *2.3 ORGANIZACIÓN Y CLASIFICACION*

Una vez leídos y traducidos se determino cuales eran los principales temas tratados por los principales autores, y se clasificaron en los diferentes temas que para tal fin fueron propuestos por el Dr. German Fraccica. Los temas que se originaron de la recolección fueron los siguientes:

1. FINANCIACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.
2. EMPRENDIMIENTO EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES.
3. SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR.
4. EL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA FAMILIAR.
5. CRECIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR.
6. RELACION ENTRE LA EMPRESA Y LA VIDA FAMILIAR.
7. GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR.
8. CAJA DE HERRAMIENTAS -CONSEJOS UTILES PARA EL EMPRESARIO FAMILIAR.
9. LA EMPRESA FAMILIAR COMO ESTRATEGIA FISCAL Y FINANCIERA.
10. PROTOCOLO EN LA EMPRESA FAMILIAR.
11. OTROS TEMAS DE EMPRESA FAMILIAR.

La bibliografía sobre el tema de la empresa Familiar es bastante extensa y existen cuantos puntos de vista como autores sobre el tema hay. Para el tipo de trabajo de investigación que realizamos (Recopilación, síntesis y clasificación de investigaciones realizadas) los puntos de vista de los diferentes autores se tuvieron en cuenta en el momento de la clasificación de las investigaciones de acuerdo a los diferentes temas que ellos han tratado. Este documento final incluye la información más importante de los principales autores con los principales temas de investigación que han desarrollado.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### ***2.4 FINALIZACION Y CONTINUIDAD***

Una vez los 50 resúmenes analíticos de las investigaciones fueron terminados se dio como terminado el proyecto, con previa aprobación de nuestro asesor de proyecto.

En este proyecto realizamos una recopilación de documentos de otras investigaciones anteriormente realizadas, con el fin de clasificarlas y analizarlas y sacar conclusiones acerca de los principales temas que han sido investigados y que por ende son los que más relevancia tienen para los dueños y participantes del desarrollo de las empresas familiares. En este proyecto se analizan cuales han sido los temas de mayor relevancia a nivel mundial dentro de campo de las empresas familiares para ordenadamente llegar a conformar un documento base para futuras investigaciones a realizar en La Universidad De La Sabana.

Se pretende continuar recopilando información e investigaciones en los años posteriores para lo cual estudiantes de niveles inferiores podrán implementar la continuación de la alimentación de esta base de datos como futuros proyectos de grado similares.

### **3. CONCEPTUALIZACION**

#### ***3.1 IMPORTANCIA.***

Estamos seguros que este proyecto es de gran valor, no solo para futuros estudiantes que quieran investigar sobre este tema, sino también para las empresas que están conformadas por familias e incluso para las empresas que van a conformarse como empresas familiares en un futuro.

Este proyecto es importante ya que se han recopilado diferentes conclusiones que se han sacado de las investigaciones recientes realizadas en los países vanguardistas en el tema de las empresas familiares. Este proyecto es base para investigaciones que se realizaran en nuestro país de donde se podrán sacar conclusiones sobre como se podrían cambiar las formas de gestión que usan las Empresas Familiares en nuestro país, teniendo en cuenta que existen Empresas Familiares internacionales que han logrado salir adelante y ser exitosas, y que también han existido muchas que fracasan, así que se hace indispensable saber y conocer este tipo de ejemplos con estudios ya realizados para aprender de los errores y los aciertos de otros. La dificultad de las empresas familiares para sobrevivir en el tiempo llevó a investigadores y consultores en el mundo entero a interesarse en el tema y a desarrollar estrategias para evitar su desaparición.

#### **3.1.1 Importancia de la Empresa Familiar en el mundo.**

Desde hace unos diez años, el tema de la supervivencia de la empresa familiar se viene tratando fuertemente en el mundo entero. Para denotar la importancia que este tipo de

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Empresas tienen en la economía mundial y la importancia que tiene el hecho de recopilar la información de investigaciones que sobre las Empresas Familiares se ha realizado nos podemos remitir a las siguientes cifras y datos<sup>2</sup>:

- De las 500 empresas inscritas en la revista Fortune, 175 son familiares.

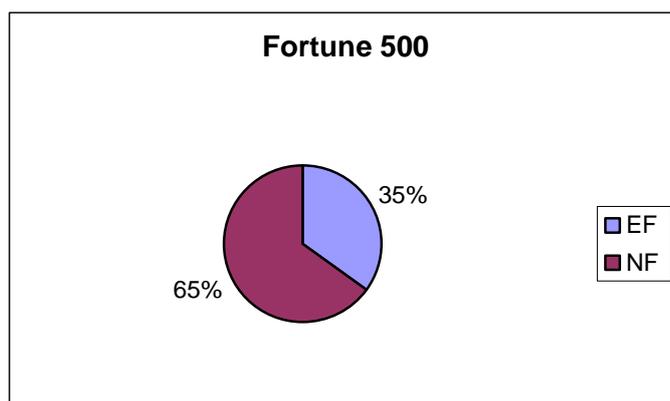


Figura 1. Porcentaje de Empresas Familiares según la Revista Fortune, 2002

- Las empresas de familia generan entre el 45% y el 70 % del PIB, y la misma proporción del empleo de cada país.

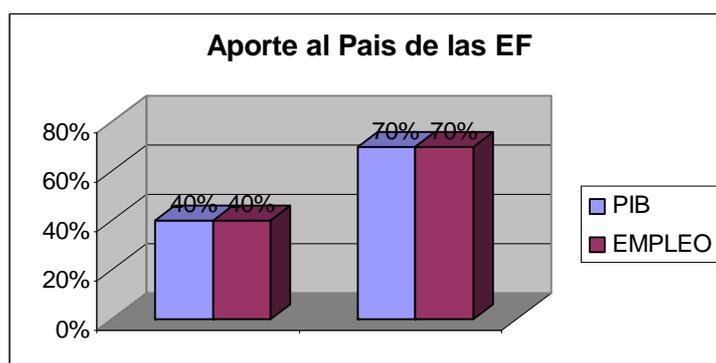


Figura 2. Aporte al País en PIB y Empleo de las Empresas Familiares según la Revista Fortune, 2002

<sup>2</sup> Seminario en Bogotá /1999, Empresas familiares, Jon Martínez

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- En Italia el 99% de las empresas son de origen familiar, seguido por los Estados Unidos con el 96% y Suiza con el 94 %.

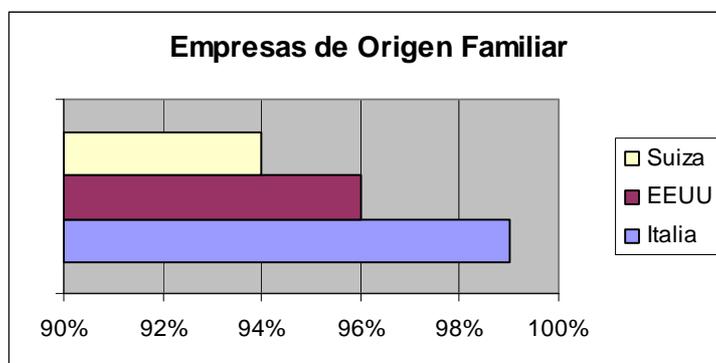


Figura 3. Empresas de origen familiar según país, Revista Revista Fortune, 2002

A continuación veremos una lista con las 25 empresas familiares más grandes de los Estados Unidos<sup>3</sup>.

**1. \*Wal-Mart Stores (1)**<sup>4</sup>

**Walton** [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com)

**2. \*Ford Motor Co. (2)**

**Ford** [www.ford.com](http://www.ford.com)

**3. Cargill Inc. (3)**

**Cargill/MacMillan** [www.cargill.com](http://www.cargill.com)

**4. Koch Industries (4)**

**Koch** [www.kochind.com](http://www.kochind.com)

**5. \*Motorola (5)**

**Galvin** [www.motorola.com](http://www.motorola.com)

**6. \*Viacom (6)**

**Redstone** [www.viacom.com](http://www.viacom.com)

<sup>3</sup>Los datos fueron sacados de la pagina de Internet: <http://www.familybusinessmagazine.com/top150.html>

<sup>4</sup> Posición del Año anterior.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

**7. \*Tyson Foods (18)**

**Tyson** [www.tysonfoodsinc.com](http://www.tysonfoodsinc.com)

**8. \*Weyerhaeuser Co. (10)**

**Weyerhaeuser**

[www.weyerhaeuser.com](http://www.weyerhaeuser.com)

**9. \*Loew's (7)**

**Tisch** [www.loews.com](http://www.loews.com)

**10. Mars (8)**

**Mars** [www.mars.com](http://www.mars.com)

**11. \*News Corp. (13)**

**Murdoch** [www.newscorp.com](http://www.newscorp.com)

**12. Publix Super Markets (9)**

**Jenkins** [www.publix.com](http://www.publix.com)

**13. \*Gap (12)**

**Fisher** [www.gap.com](http://www.gap.com)

**14. \*General Dynamics (16)**

**Crown** [www.gendyn.com](http://www.gendyn.com)

**15. \*Anheuser-Busch Cos. (14)**

**Busch** [www.anheuser-busch.com](http://www.anheuser-busch.com)

**16. \*Comcast (21)**

**Roberts** [www.comcast.com](http://www.comcast.com)

**17. \*Winn-Dixie Stores (15)**

**Davis** [www.winn-dixie.com](http://www.winn-dixie.com)

**18. Bechtel Group (11)**

**Bechtel** [www.bechtel.com](http://www.bechtel.com)

**19. Meijer (20)**

**Meijer** [www.meijer.com](http://www.meijer.com)

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### **20. H.E. Butt Grocery (23)**

**Butt** [www.heb.com](http://www.heb.com)

### **21. Cox Enterprises (24)**

**Cox** [www.coxenterprises.com](http://www.coxenterprises.com)

### **22. \*Illinois Tool Works (22)**

**Smith** [www.itw.com](http://www.itw.com)

### **23. \*Masco (26)**

**Manoogian** [www.masco.com](http://www.masco.com)

### **24. Huntsman Corp. (25)**

**Huntsman** [www.huntsman.com](http://www.huntsman.com)

### **25. Fidelity Investments (FMR Corp.) (17)**

**Johnson** [www.fidelity.com](http://www.fidelity.com)

Como vemos son empresas de trayectoria y en algunos casos multinacionales, vale la pena tenerlas en cuenta, ya que sus historias aportan buena información a nuestro proyecto, es por esto que serán tenidas en cuenta a la hora de citas dentro del desarrollo del mismo.

Por otra parte la importancia de la Empresa Familiar en el mundo entero se ve reflejada en los centros de estudio que sobre este tema se han desarrollado en la gran mayoría de universidades alrededor del mundo. Este es un tema que preocupa a los gobiernos y grupos económicos y que por tanto se han convertido en un importante tema de investigación.

En las principales universidades de los países desarrollados hay centros especializados en Empresa Familiar como lo confirman tres de nuestras principales fuentes de recopilación de investigaciones:

- El College de Babson y la Universidad de Massachusets en los Estados Unidos.
- El Centro Para la Empresa Familiar en el Reino Unido.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Algunas otras universidades de gran importancia a nivel mundial como lo son Yale, Harvard y Princeton fueron consultadas para el desarrollo de este proyecto, pero estas a diferencia de las mencionadas con anterioridad son más celosas con la información y los resultados de las investigaciones solo son abiertas al público a través de el pago de comisiones que son elevadas entretanto la investigación sea vigente.

### 3.1.2 Importancia de la Empresa Familiar en Colombia.

A finales de 1997 había 1.261.826 negocios familiares en Colombia, esto representa aproximadamente el 76% de todas las empresas, según la reciente Encuesta Nacional de Calidad de Vida del DANE. El ritmo de creación de este tipo de negocios es grande pues en el 97 se crearon medio millón. Pero al mismo tiempo, la mortalidad es alta: en un año desaparecen el 60% y en dos, el 80.

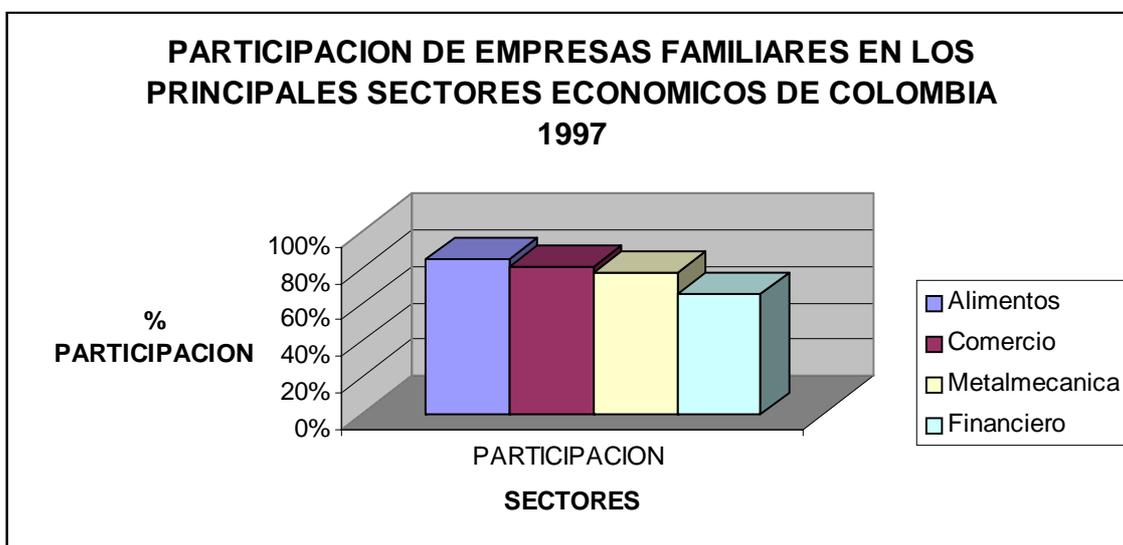
En las empresas de alimentos, la participación de las familias en la propiedad llega al 84%. En el comercio es del 80%, en la metalmecánica del 77% y en el sector financiero del 65%.

Cuadro 1. Participación por Sector de Empresas Familiares según el DANE, 1997

SECTOR	PARTICIPACION
Alimentos	84%
Comercio	80%
Metalmeccanica	77%
Financiero	65%

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Figura 4. Participación de Empresas Familiares en los Principales Sectores Economicos de Colombia según el DANE, 1997



La preocupación por el tema de la empresa familiar en Colombia llevó a la creación del ICEF, Instituto Colombiano para la Empresa Familiar. Este instituto en los dos últimos años, junto con la revista Dinero, ha realizado seminarios sobre empresas familiares, los cuales han estado a cargo del profesor chileno Jon Martínez. En estos se han tratado en forma extensa el tema de la planeación, el cual se considera de particular importancia para las empresas que están empezando.

A pesar de que estas intenciones ya existen en nuestro país, no solo como lo muestra el ICEF sino muchas universidades como el ICESI de Cali o la Universidad de Los andes o de La Sabana en Bogotá, consideramos que definitivamente hay mucho camino por recorrer, hace falta información de punta e investigadores que publiquen documentos, así mismo hacen falta programas académicos que instruyan a empresarios y emprendedores creadores de empresa familiar, se podría desarrollar un método para que las empresas familiares se mantengan con fortaleza y trasciendan a futuras generaciones.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Colombia se está enfrentando a la apertura de su economía mediante acuerdos de comercio bilaterales como el TLC, que estará comandado por compañías familiares que no se pueden dar el lujo de tomar decisiones desacertadas o peor aun de no poder enfrentar estos retos por que aspectos conflictivos propios de las empresas familiares les trunquen estas oportunidades.

Según Marc Silverman<sup>5</sup> en Latinoamérica los vinculos familiares y la reputacion de la familia son muy importantes, en países como Colombia la gente se conoce por las familias, y para los latinoamericanos el hecho de trabajar en una empresa familiar aumenta el sentido de pertenencia a la familia. El Dr. Silverman también afirma que el estilo gerencial más destacado en Colombia es el autocrático, lo cual funciona muy bien en las primeras etapas del negocio, pero puede ser perjudicial a medida que la empresa madura.

### ***3.2 PRINCIPALES PROBLEMAS.***

Definitivamente estamos convencidos que en Colombia hace mucha falta la investigación sobre las empresas familiares.

Como se menciona en párrafos anteriores en Colombia, el 68% de las compañías son negocios de familia, mientras que en Estados Unidos este porcentaje se incrementa al 90%. A pesar de la importancia de esta comunidad de empresarios en el mundo, las cifras de mortandad de estas empresas son impresionantes. Investigaciones en Estados Unidos indican que sólo 3 de cada 10 empresas familiares sobreviven a la muerte o retiro del fundador, mientras que sólo el 13% de los negocios se mantienen activos en la tercera generación.

---

<sup>5</sup>El doctor Marc Silverman es PhD en desarrollo organizacional de la American Commonwealth University. Ha asesorado a varias empresas colombianas en el tema de los negocios de familia. ([www.dinero.com.co](http://www.dinero.com.co))

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

La principal causa para la desaparición de la empresa familiar tiene que ver con los conflictos entre la familia y el negocio, y con la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones.

Es por esto, es que se hace importante definir cuanto antes temas como el protocolo o el acuerdo interfamiliar, la sucesión, la profesionalización de los miembros de la familia y la creación de consejos familiares y juntas directivas que ayuden a ponerle claridad a la relación entre familia y la empresa.

A continuación vemos una lista de los principales problemas claros que conlleva una empresa familiar.

1. La generación más vieja no quiere retirarse del manejo de la compañía. Estos líderes que han dedicado 40 años de su vida a construir una compañía con gran orgullo, deberían preparar a la siguiente generación para asumir el mando. Pero la sucesión es muy complicada. Muchas veces, el dueño, por el hecho de ser el propietario, se siente con derecho de destruir lo que construyó durante toda su vida. Y se destruye todo: la familia y el negocio.
2. Con mucha frecuencia, cuando las empresas crecen sólo se tiene en cuenta para que trabajen en ella a los integrantes de la familia, sin considerar la importancia de traer personas con experiencia externa. Los hijos de los dueños no necesariamente son competentes.
3. Los asuntos familiares tienden a contaminar el proceso de tomar decisiones. El padre le quiere dar a su hijo o hija un trabajo sin tener en cuenta si es o no competente para el cargo.
4. Es evitable tratar los temas de familia en las relaciones de negocios. Las decisiones de los negocios siempre están atadas a la historia de familia y a la dinámica padre-hijo.
5. Para los padres es muy difícil manejar eficazmente los problemas de droga, alcoholismo o de cualquier otro tipo de sus hijos. Los hijos, a su vez, abusan de su posición para mantenerse en el puesto, aunque su trabajo sea malo. Por otro lado, aunque algunos integrantes de la familia estarían en capacidad de trabajar en el

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- negocio, no se les permite. Esto acaba con la autoestima y la moral de la organización.
6. Los problemas de comunicación, los conflictos emocionales, los rencores y sentimientos del pasado entre integrantes de la familia nunca se resuelven. Están ahí e impiden una comunicación eficaz entre ellos. El resultado es la falta de trabajo en equipo y la irresolución de problemas, que llevan muchas veces al aislamiento.
  7. La dificultad de separar los temas familiares de los negocios. Las familias son incondicionales en su afecto, a pesar de los resultados en los negocios. Pero los negocios se deben manejar con logros, desempeño y rentabilidad. Es casi imposible que los integrantes de una familia se juzguen objetivamente entre sí. Por esto es tan importante tener integrantes externos a la familia en la organización y en la junta directiva.
  8. La generación más joven tiene que probar su valor y, por lo general, los hombres lo quieren demostrar en los negocios. Con frecuencia, veo hombres de 40 y 50 años que son incapaces de tomar una decisión sin la aprobación de su padre. Esto, por supuesto, limita su potencial de convertirse en el líder que tanto él como su padre desean.
  9. Por lo general, el tipo de liderazgo que se requiere es muy diferente del que se ejerce, en especial si hay más de un integrante de la familia trabajando en el negocio. Los hijos se forman en el estilo autocrático del padre y lo utilizan entre ellos con efectos desastrosos.
  10. En los negocios de familia, los problemas sólo tienen soluciones de gana gana o pierde pierde.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> [www.dinero.com.co](http://www.dinero.com.co) EDICION No. 209

#### **4. PRINCIPALES TEMAS DE INVESTIGACIÓN.**

De los 50 artículos recolectados y traducidos surgieron unos temas centrales alrededor de los cuales realizamos una clasificación. En cada uno de estos temas hay unos expositores principales que son los que más han ahondado en las investigaciones sobre estos temas específicos.

En la siguiente sección se realizará un breve compendio de los principales puntos que son tomados por los autores de las investigaciones que recopilamos para la realización de este proyecto.

##### ***4.1 FINANCIACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.***

Artículos: 11, 21, 25, 33, 40, 1, 30, 34, 35, 36, 37

###### **4.1.1 Resumen.**

Hemos apreciado durante el estudio tipológico que investigaciones previas sugieren que las Empresas Familiares son responsables de un 50% del producto interno bruto y de generar más de 2/3 netos de trabajos nuevos en los Estados Unidos. Adicionalmente vemos que otros estudios estiman que tanto como 90% de los negocios en los Estados Unidos se pueden clasificar como familias propietarias o controladas y muchas industrias (algunas como las de medios y bienes raíces) están dominadas por estas empresas.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Vemos que las empresas controladas por familias generan grandes devoluciones a los accionistas y tienen devoluciones más altas en comercio activo que el universo total de empresas comerciales públicas. Ellos tienden a generar altos niveles de flujo de caja y más crecimiento que en otros acuerdos. Adicionalmente los acuerdos de empresas familiares tienen índices de deuda sobre patrimonio y de pago de dividendos menores que las demás.

Algunas de las conclusiones que compartimos con este tipo de investigaciones son:

Que los Negocios Familiares son adversos a adquirir deuda.

Más de un cuarto de los encuestados (26.1%) informan no tener ninguna deuda mas que las cuentas por pagar, y otro 30.3% tiene niveles de deuda entre 1% y 25% de su patrimonio. Esto muestra la gran habilidad para enfrentar la adversidad así como la tremenda capacidad de crecimiento que podría activarse si las compañías invirtieran tiempo en el desarrollo de nuevos productos o en entrar en nuevos mercados.

Los datos que hemos encontrado y que han sido analizados por los autores escogidos también sugieren que los negocios familiares pueden estar sub-apalancados financieramente, dejando de tener oportunidades de crecimiento. Podemos concluir que existe una gran cantidad de oportunidades económicas sin explotar para estas empresas familiares que se encuentran en espera del estímulo apropiado.

En la recopilación encontramos que los empresarios se enfrentaban a la opción de usar los recursos financieros externos a la compañía para aumentar al máximo su crecimiento o al hecho de reprimir el crecimiento en una proporción consistente a retener el mando financiero, minimizando de esa forma la volatilidad financiera, siendo esta última la escogencia más usual.

También se podemos concluir que históricamente las empresas familiares han preferido usar las utilidades retenidas, las contribuciones familiares o los bancos como las fuentes primarias de capital.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Los estudios escogidos sobre este subtema de la Empresa Familiar responden a preguntas como:

- ¿Cuales son los factores que afectan la toma de decisiones financieras de dueños de empresas familiares?
- ¿Cuál es la relación entre estos factores?

Las estructuras de generación y propiedad, las características de la familia y de la empresa afectan la estructura financiera. Adicionalmente, la administración financiera general y las estrategias de salida también están relacionadas. La evidencia indica también que las empresas familiares más pequeñas usan finanzas más conservadoras como por ejemplo la retención de utilidades, la deuda de corto plazo y los préstamos familiares, mientras que las más grandes usan retención de utilidades con pasivos de largo plazo. Las empresas también muestran diferentes comportamientos con respecto al financiamiento. Aparentemente las generaciones descendientes buscan rentabilidad más que fundar generaciones o buscar un financiamiento mas seguro.

### **4.1.2 Principales Autores.**

#### **ROBERT KLEIMAN**

El Dr. Kleiman tiene un Ph.D. en Finanzas de la Universidad de Michigan. Es actualmente un Profesor de Finanzas Asociado de la Universidad de Okland, donde recibió el Premio de la Excelencia de Lorenz/Texas Instruments Teaching en 1992. Klaiman también enseñó en Babson College y en el Instituto de Administración de Asia y el Pacífico de la Universidad de Hawai. Es un Cash Manager certificado y es miembro activo de diferentes organizaciones profesionales, incluyendo la Asociación de Administración Financiera, la Asociación Administrativa del Tesoro y el Instituto de Ejecutivos Financieros.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Klaiman es el autor de 4 libros de temas de finanzas para la Asociación Americana de Finanzas. Estos textos han sido adoptados para su uso continuo en programas educativos por numerosas organizaciones profesionales entre las que se destaca la Asociación Americana de Contadores Públicos Certificados. También ha contribuido con muchas publicaciones, libros y artículos.

Kleiman ha conducido muchos seminarios para grandes corporaciones como Michigan Bell, Ford Motor Company y Volkswagen. También ha dictado charlas en otras importantes organizaciones. Es consultado por muchas firmas constantemente y sus artículos son constantemente publicados en importantes revistas económicas y administrativas como Fortune, Money, The Wall Street Journal, y Crain;s Detroit Business. Actualmente es Director del Instituto Heartland, y una fundación de Tradición Salvatore Fellow.

Entre sus más destacadas publicaciones se encuentran:

- Public Housing Requires Private Management (4/8/1996)
- The Archer Administration: A Commentary at Year One (1/1/1995)

E-mail: [kleiman@argo.acs.oakland.edu](mailto:kleiman@argo.acs.oakland.edu)

## **PAUL WESTHEAD**

Paul Westhead se desempeña en el campo del entrenamiento de empresas y estudiantes en el área de Emprendimiento, Empresas Familiares, Empresas de Base Tecnológica, Parques de Ciencia y la Internacionalización de pequeñas empresas.

Entre sus más destacadas publicaciones se encuentran:

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- Westhead, P.; Ucbasaran, D.; Wright, M.; Binks, M.(2004)., "Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions", *Small Business Economics*, forthcoming 2004.
- Howorth, C.; Westhead, P.; Wright, M.(2004)., "Information Asymmetry in Management Buyouts of Family Firms", *Journal of Business Venturing*, Vol.19, forthcoming 2004.
- Westhead, P.; Ucbasaran, D.; Binks, M.(2004)., "Internationalisation Strategies Selected by 'Rural' and 'Urban' SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.11 (1), forthcoming 2004.

E-mail: [Paul.Westhead@nottingham.ac.uk](mailto:Paul.Westhead@nottingham.ac.uk)

## MARC COWLING

Marc se desempeña como Economista Senior en la Fundación del Trabajo (The Work Foundation) <http://theworkfoundation.co.uk/>, Entre las áreas destacadas de investigación sobresalen El Financiamiento de Pequeñas Empresas, El Marco de Prestamos, y El Gobierno Corporativo.

Entre sus más destacados Artículos encontramos los siguientes:

- Kutsuna, K., Cowling, M. Determinants of Small Business Loan Approval: Evidence from Japanese Survey Data. *Working Paper (Osaka City University)* No.0102, June, 2001.
- Kutsuna, K., Okamura, H. and Cowling, M. Ownership Structure Pre- and Post-IPOs and the Operating Performance of JASDAQ Companies. *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol.10. No.2, 2002.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### **NANCY B. UPTON**

Nancy B. Upton es Ph. D. en Management y Emprendimiento de la Universidad de Baylor, en donde también desarrollo su MBA y su BBA. Las áreas de experiencia en las que se desempeña con resultados sorprendentes son: Negocios Familiares, Industria del turismo, y transición y sucesión en el Mercado del trabajo. Actualmente es profesora de la Universidad de Baylor.

E-mail: [Nancy\\_Upton@baylor.edu](mailto:Nancy_Upton@baylor.edu)

### **J. WILLIAM PETTY**

Actualmente se desempeña en el Departamento de Finanzas del Hankamer School of Business y en la Universidad de Baylor. P.O Box 98004.

Es graduado de estudios en Contabilidad (1966-1967) en la Universidad Cristiana de Abilene. Tiene un grado de ciencias de Marketing en 1964 en la misma Universidad. Se graduó de su MBA en 1969 con énfasis en finanzas en la Universidad de Austin en Texas. Y finalmente en 1971 logro su titulo como Doctor en la misma institucion.

Algunos de sus más importantes son:

- "Transfer Pricing for the Multinational Firm," Financial Management, Winter 1972 (Ernest Walker, co-author).
- "Determining the Cost of Common Equity: The Direct Method," Journal of Business Research, March 1980 (David F. Scott, Jr., co-author),

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- "The Heterogeneity of Corporate Liquidity: Industry and Risk Group Effects,"  
Journal of Economics and Business, Spring-Summer 1980 (David F. Scott, Jr., co-author).
- "Preferred Dividend Rolls: A Viable Strategy for Corporate Money Managers,"  
Financial Management, Winter 1980 (Michael D. Joehnk and Oswald D. Bowlin, co-authors).

E-mail: [Bill\\_Petty@baylor.edu](mailto:Bill_Petty@baylor.edu)

### *4.2 EMPRENDIMIENTO EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES*

Artículos: 12, 24, 27

#### **4.2.1 Resumen.**

El espíritu emprendedor constante es importante para que una compañía sobreviva y sobretodo para que tenga rentabilidad y crecimiento (Zahra 1991, 1996). Durante los últimos años hemos visto que los investigadores han intentado explicar las determinantes del espíritu emprendedor y han buscado la forma de saber cuales son y como estas afectan a los empresarios. También es claro que grandes organizaciones de diferentes industrias han recibido mucha atención por parte de los investigadores, estos no han estudiado el espíritu emprendedor de empresas familiares de tamaño mediano y pequeño.

Es claro que el espíritu emprendedor en las Empresas Familiares pequeñas y medianas se relaciona de forma intrínseca con las características individuales del Presidente de la misma, en los aspectos de la relación entre la familia y el negocio, el gobierno y a las características de la organización y la estructura de la propiedad. También apreciamos que estas relaciones varían a partir de un tipo de empresa familiar a otra, de una manera lógicamente fiable y estadísticamente significativa.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

La Teoría y la práctica indican que en las empresas influenciadas por familias, la interacción de la familia, los miembros familiares individuales y la empresa crean unas condiciones únicas sistémicas que impactan en los resultados de la actuación de la misma. “Habbershon y Williams” (1999) han sugerido que estas influencias sistémicas idiosincrásicas de la familia pueden captarse a través de los recursos y capacidades de la organización. Se dice que la actuación de las empresas influenciadas por familias es una función de la familiaridad inherente en el sistema de empresa familiar.

Nos hemos dado cuenta que la literatura reconoce la importancia del emprendimiento en las empresas familiares, pero poca atención se ha dirigido hacia el entendimiento de la dinámica de estos negocios. Entonces, las empresas familiares son presentadas como entidades fuertemente cerradas, en donde solo pueden participar aquellos miembros de estos grupos élite (la Familia). Nuestra información sugiere que las definiciones comunes generalmente fallan en capturar el rango de involucramiento familiar en el proceso de emprendimiento y aparentemente esta pasando algo que desafía las perspectivas tradicionales de las empresas familiares.

### **4.2.2 Principales Autores.**

#### **TIMOTHY G. HABBERSHON**

Timothy G. Habbershon se encuentra actualmente trabajando conjuntamente con el Babson College, en la División Académica de Emprendimiento. Es graduado de Administración de Empresas del Psicología Grove City College, tiene un Ed.D., de la Universidad de South Dakota, y logro su M.B.A en la misma Universidad. Después logro el M.Div en el Gordon-Conwell Theological Seminary.

Sus áreas principales de experiencia son la Empresarialidad, los Negocios Familiares y la Sucesión de Empresas Familiares.

E-mail: [thabbershon@babson.edu](mailto:thabbershon@babson.edu)

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### *4.3 SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR*

Artículos: 2, 3, 4, 10, 15, 16, 26, 6, 31

#### **4.3.1 Resumen.**

Todos los negocios poseen características propias, pero el compromiso, la cultura y el orgullo son típicamente fuerzas inherentes de un negocio familiar. Estas características juntas pueden producir una fuente importante de competencia, sin embargo, si los dueños y gerentes fallan al reconciliar ambas necesidades de corto y de largo plazo del negocio con aquéllos de la familia, se puede minar la supervivencia del propio negocio.

Algunas conclusiones a las llegamos sobre este tema son:

Los gerentes piensan que es necesario que los hijos se vinculen lo más pronto posible a la empresa, y que de esta forma tendrá como prioridad continuar con el legado de su familia. “Lo más pronto que yo meta en el negocio a mi hijo, más rápido él aprenderá.”

Se puede apreciar notablemente que hay una tendencia dentro del negocio familiar a ser considerado un “trabajo para la vida” de los miembros familiares, sin tener en cuenta sus capacidades y compromisos. Es fundamental que las generaciones que ingresan al negocio familiar esten conscientes de sus gustos por la empresa, ya que muchas veces son inducidos por sus padres a empezar a trabajar sin tener en cuenta que es lo que realmente quieren o para lo que estan preparados. Tal es esta una actitud que ignora los requisitos del negocio y puede ignorar las necesidades de los individuos.

Los estudios incluyen, proceso de involucramiento de los hijos en el negocio, reglas para la entrada y salida de miembros familiares del negocio, la familia y la sucesión de dirección, el ingreso que la familia debe esperar del negocio, y la herencia patrimonial.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

En conclusión los principales focos de interés sobre los entendidos en Empresa Familiar son:

- ¿Deben permitirles escoger a los hijos el determinar no meterse en el negocio?
- ¿Los hijos deben recibir el entrenamiento apropiado antes de meterse en el negocio?
- ¿Deben ser manejados por separado la familia y los asuntos comerciales?
- ¿Es importante que los hijos estén interesados en los mercados/industrias?
- ¿Sólo los miembros familiares empleados por el negocio se titulan al ingreso?

La globalización, los avances tecnológicos, el comercio electrónico, y el cambio de valores de la fuerza laboral de EEUU llevan a un cambio en las estrategias y tácticas de todos los negocios, incluyendo las Empresas Familiares. Los líderes de las empresas familiares que buscan oportunidades de crecimiento y expansión de riqueza requieren que las empresas se adapten a estas condiciones cambiantes (Heifitz, 1994). Los estudios escogidos que entran en este subtema se enfocan en una pregunta, “¿cuales son las cualidades y competencias que requieren los líderes de la siguiente generación de empresas familiares que buscan el crecimiento?” vistas por los ojos de los líderes actuales de las empresas familiares. Adicionalmente se mostrarán las tácticas a las que la generación actual acude para apoyar a la creación de estas cualidades en líderes potenciales.

La compra de la administración de las empresas familiares es una alternativa para manejar el tema de la sucesión. Es normalmente asumido que el progreso de este proceso sea llevado a cabo de una forma serena ya que existe mucha información y relaciones cercanas. En uno de los estudios analizados, la evidencia muestra ocho estudios de caso que exploraron los mitos acerca de la compra (interna) “MBI” y la venta (externa) “MBO” de la administración. Las entrevistas fueron realizadas con propietarios familiares y con miembros del equipo de compra de la Administración. La confianza y el manejo de las

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

relaciones fueron temas importantes en el nivel de satisfacción una vez terminado el trato de compra.

Las compras externas de dirección (y las compras internas) son una solución alternativa al problema de la sucesión familiar. Es típicamente supuesto que estos acuerdos se llevan a cabo más fácilmente que otros tipos de compra o compras internas, debido a menores asimetrías de información y a las relaciones más íntimas. El proceso de MBO/I se examina dentro de un armazón de teoría de agencia y utiliza armazones teóricos complementarios que se relacionan con la confianza y las conductas de negociación.

### 4.3.2 Principales Autores.

#### SUE BIRLEY

Sue se destaca por sus aportes en áreas de investigación como Emprendimiento y de nuevos negocios, Spinouts de Universidades y Empresas Familiares. Algunos de sus proyectos actuales son el Estudio "Relational and structural embeddedness in a content contingency framework: University spinout structure, exodus and stasis", con Nicos Nicolaou del Centro de Emprendimiento de Imperial College en Londres.

Es profesora de tiempo completo de MBA – Especialización de Emprendimiento. Es Bsc en Estadística y tiene un Ph.D.

Algunas de sus publicaciones recientes son:

- "Owner-manager Attitudes Towards Family and Business: A 16-Country Study" Entrepreneurship in Theory and Practice, 2001, Vol. 26, No.2, 63-76  
reprinted as "Die Einstellung von Inhaber-Managern zu Familien- und Geschäftsfragen - ein Vergleich von 16 Landern", Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmer I Heft, 50 Jahrgang 2002
- "Attitudes of Owner-Managers Children Towards Family and Business Issues" Entrepreneurship in Theory and Practice, 2002, Vol. 26, No. 3, 5-20

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- "Management Buyouts in the Public Sector" 1999 Long Range Planning Vol. 32, No. 5, October pp.531-539, 1999, Co-author: Peter Frier
- "The Family and the Business" Long Range Planning, Volume 32, No. 6. pp.598-608, December, 1999, Co-authors: Dennis Ng and Andrew Godfrey

La Doctora Birley respondió una corta encuesta personalizada que fue enviada en el mes de Junio de 2004 para complementar la información que se tiene de ella.

“Gracias por su Correo Electronico y sus bondadosas anotaciones. Fundamentalmente, un estudio de empresas familiares debe distinguirse de cualquier otro tipo de empresas ya que debe tenerse en cuenta la interacción entre la familia y el negocio. Esto significa por ejemplo,

- Metas personales Vs. Metas del negocio.
- Aspiraciones familiares Vs. Aspiraciones Personales.
- El Rol de todos los miembros de la familia, esten o no involucrados en el direccionamiento de la empresa.
- La relacion entre la familia y los otros inversionistas.
- Temas de poder y control en relacion a las acciones.
- La sucesion.
- La cultura familiar, la cultura nacional y el impacto en el negocio.

Buena suerte con la Tesis,

Sue Birley.

## WEE-LIANG TAN

Actualmente se desenvuelve como Profesor Asociado de Administración de la Universidad Tecnológica de Nanyang. Se graduó del Instituto Universitario de Tecnología de Massachussets en 1992, donde obtuvo su título MSc (Administración), se graduó en 1984

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

de LLM con Honores de la Universidad de Cambridge (Magdalene College) y el LLB con Honores en la Universidad Nacional de Singapore en 1983.

También es Profesor asociado de la Universidad de Singapore de Administración. Otras posiciones que ha desempeñado son: Presidente Internacional del Instituto Chartered Secretaries and Administrator en el Reino Unido, Vice Presidente y Miembro del Comité de Desarrollo e Incubadora de Negocios.

Las áreas principales de investigación son el Emprendimiento, las Empresas Familiares y la Administración del Conocimiento.

En la actualidad se encuentra participando en proyectos como: Small Worlds in a Global Economy, The Influence of Political Factors on Entrepreneurship Intentions y International Strategic Alliances and Distrust in Partner Selection

Entre las Publicaciones más importantes se encuentran:

- “SMEs In Singapore And The New Economy”, In The Role of SMEs In National Economies In East Asia 2002, Chapter 14, Harvie, C and Lee, B.C. (eds), Edward Elgar Line Press, Cheltenham, UK, 2002 (with B.C. Lee).
- “Coping With Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses In Singapore”, Family Business Review, Vol.XIV, No. 1, pp 132-140, 2001 (with S.T. Fock)
- Entrepreneurs, Entrepreneurship and Enterprising Culture, Addison-Wesley, 1996 (with A.M. Low. eds.)

E-mail: [wltan@smu.edu.sg](mailto:wltan@smu.edu.sg)

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### **STEPHEN SPINELLI**

La división académica donde Spinelli se desempeña es el Emprendimiento, tiene el título de Director de un programa del Babson College. Obtuvo el título de Ph.D. en la Universidad de Londres, y su MBA en Babson College, se graduó de Administrador de Empresas en el Western Maryland College.

El Doctor Spinelli fue uno de los fundadores de Jiffy Lube International, Inc., una franquicia nacional, es el Presidente y CEO de la America Oil Change Corporation. Su investigación actual se enfoca en la creación de riqueza a través de alianzas emprendedoras. El Profesor Spinelli es un consultor de una serie de empresas nacionales y regionales.

E-mail: [spinelli@babson.edu](mailto:spinelli@babson.edu)

### **JOACHIM SCWASS**

Actualmente es Profesor de Empresas Familiares, y Director de el IMD-Lombard Odier Darier Hentsch & Cie FB Center

Joachim Schwass es alemán y dicta clases de Empresas Familiares y Administración Emprendedora. Es el Co-Director de un programa de Liderazgo en Empresas Familiares y también dicta el IMD annual en el Lombard Odier Darier Hentsch. A Ganado el distinguido Family Business Award. Su principal tema de enseñanza es problemas con la Administración de Propiedad de Empresa

Es miembro de la junta de diferentes compañías y miembro de la junta del F.B.N (Family Business Network) Internacional, Lausanne.

Algunas de sus más destacados artículos y publicaciones son:

- Article - Lausanne: where it's at, Schwass, Joachim, Ward, John, Murray, Barbara Families in business, 2003, p.41-43

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- Article - Family business: whether to sell or continue, Schwass, Joachim, Private wealth management, 2002, p. 83-84
- Article - Success in family business, Schwass, Joachim, Families in business, 2002, p. 27-29

E-mail: [schwass@imd.ch](mailto:schwass@imd.ch)

### **ELEANOR HAMILTON**

Eleanor es MA en Marketing, Administradora de Empresas (Honores) de la Lancaster University Management School, Dip M Dip MRS, FRSA. Es Directora del Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, adicionalmente es Directora de la Unidad de Emprendimiento de la Univesidad de Lancaster. Es miembro del grupo de Desarrollo de Fuerza Laboral.

Dicta clases en programas de pre-grado en Pequeños Negocios y emprendimiento, Pequeños Negocios Y el sector SME, Planes de Nuevas Ideas, y Franquiciado. En postgrado en Full Time MBA, Emprendimiento, Planes de Negocio. MSc en Administración y Plan de Negocio.

Algunas áreas de investigación en las que se ha destacado son: La influencia y el Impacto del aprendizaje entre generaciones en Empresas Familiares; Aprendizaje Empresarial; Emprendimiento Educativo y Curriculum; Interfase de Marketing y Emprendimiento.

Tiene 15 años de experiencia en puesta en marcha y administración de muchos pequeños negocios.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Algunas de sus más importantes publicaciones son:

- Hamilton E, 2002, 'One lifetime is not enough: stories of intergenerational influence and succession in family business', in Proceedings of the 25th Institute for Small Business Affairs National Small Firms Policy and Research Conference, Brighton, 13 Nov 2002 to 15 Nov 2002, pp 333-352, ISBN: 1901177033.
- Hamilton E, 1999, 'The Burden of history: intergenerational influence in a family business', in Academy of Marketing/AMA/UIC Special Interest Group, Fifth Symposium on the Marketing Entrepreneurship Interface, University of Strathclyde, 07 Jan 1999 to 08 Jan 1999.

E-mail: [e.hamilton@lancaster.ac.uk](mailto:e.hamilton@lancaster.ac.uk)

### **CAROLE HOWORTH**

Carol Howorth es Ph.D. de la Universidad de Bradford, donde también consiguió un BSc y un PGCE. Así mismo dicta cátedra de Finanzas y Emprendimiento.

Actualmente también se desempeña en el Nottingham University Business School, donde y las áreas de investigación principales es el Emprendimiento, el Financiamiento de pequeñas empresas incluyendo capital estructural, Ángeles de negocio, y SME Relaciones bancarias. También la Administración financiera de pequeños negocios, Capital de Trabajo, Trade Credit, y Pagos Demorados, MBOs en empresas Privadas y Empresas Familiares.

Sus roles administrativos incluyen Director de MSc Emprendedor, Ciencia y Tecnología.

Entre sus más importantes publicaciones se destacan:

- Howorth, C.; Westhead, P.; Wright, M.(2004)., "Information Asymmetry in Management Buyouts of Family Firms", Journal of Business Venturing, Vol.19, forthcoming 2004.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- Westhead, P.; Howorth, C.; Cowling, M.(2002)., "Ownership and Management Issues in First and Multi-Generation Family Firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.14(3), pp.247-269.
- Howorth, C.; Ali, Z.A.(2001)., "Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry", *Family Business Review*, Vol.14 (3), pp.231-244.
- Westhead, P.; Cowling, C.; Howorth, C.(2001)., "The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives", *Family Business Review*, Vol.14 (4), pp.369-385.

E-Mail: [Carole.Howorth@nottingham.ac.uk](mailto:Carole.Howorth@nottingham.ac.uk)

### *4.4 EL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA FAMILIAR*

Artículos: 5, 39, 50

#### **4.4.1 Resumen.**

El enfoque de estos estudios es investigar si las empresas familiares son diferentes a otras empresas en la implementación de políticas y las prácticas de las mismas en el área de los recursos humanos. Con relación a este tema, la literatura no ha sido muy acertiva ni ha profundizado lo suficiente. Consideramos que a la fecha, el tema predominante de investigación relacionado con la actividad de los recursos humanos ha sido el de la sucesión.

Sin embargo, los esfuerzos para manejar la base del recurso humano pueden incluir una gran variedad de prácticas, que abarcan desde el uso de tareas escritas de descripción hasta políticas de reclutamiento. Algunas de las preguntas que se plantean en los estudios son:

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

(1) ¿Acaso las practicas de recursos humanos son diferentes en empresas familiares a aquellas que no lo son? Y (2) ¿Qué factores explican las diferencias entre las políticas de recursos humanos usadas?

La sucesión debería ser la primera decisión de un negocio enfocándose en la salud de la compañía en el largo plazo. Para esto es importante reclutar líderes dentro del círculo familiar para que se genere una cultura de trascendencia. La sucesión entonces involucra la determinación y dirección de los atributos críticos de éxito de la organización, definir las posiciones gerenciales, buscar y proteger a los solicitantes, contratar a las mejores personas, y aumentar al máximo su valor en la organización. La unica diferencia en un negocio familiar es que el “pool” de elegibilidad a menudo incluye miembros familiares que han sido o se han creído que tienen algún sentido de entitulado.

### **4.4.2 Principales Autores.**

#### **DIRK DE CLERCQ**

El profesor Dr. Dirk de Clerck tiene un MBA y un título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Ghent. Obtuvo su Ph.D. en Administración Estratégica y Organización en la Universidad de Minnesota. También trabajo en la Universidad de Carolina del Sur durante su estudio Doctoral. El es actualmente el líder de un proyecto de Emprendimiento Global en Belgica. Sus principales areas de investigación son el Emprendimiento y crecimiento Administrativo, Relación Inversionista – Empresario, Comparación Nacional de Emprendimiento, Emprendimiento Financiero, El Rol del Capital Humano y Capital Social.

Principales publicaciones:

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- De Clercq D. Sapienza H.J. Crijns H. forthcoming. The internationalization of small and medium-sized firms: the role of organizational learning effort and entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*.
- De Clercq D. Sapienza H.J. 2001. The creation of relational rents in venture capitalist-entrepreneur dyads. *Venture capital*. 3 (2) : 107 -128.
- De Clercq D. Goulet P.K. Kumpulainen M. Mäkelä M. 2001. Portfolio investment strategies in the Finnish venture capital industry: A longitudinal study. *Venture capital*. 3 (1) : 41 -62.

E-mail: [Dirk.DeClerq@vlerick.be](mailto:Dirk.DeClerq@vlerick.be)

### *4.5 CRECIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR*

Artículos: 9, 18, 19, 22, 23

#### **4.5.1 Resumen.**

Hemos encontrado que investigaciones anteriores sugieren que las empresas familiares se esfuerzan demasiado en los temas relacionados con el crecimiento y tienden a descuidar la planificación estratégica, la planeación de la sucesión, y la planificación de la propiedad.

Las barreras al crecimiento en las empresas familiares incluyen los recursos financieros limitados, no querer compartir la propiedad, y un deseo de crecer vía fondos generados internamente. Otros factores (como una proporción menor del mercado) son una concentración en industrias que son menos intensivas en capital y tienen las menores barreras de entrada, falta de dirección experimentada, y el conflicto de las metas entre los miembros familiares activos y no-activos.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Cuando se preguntó: ¿Pueden las empresas familiares experimentar crecimiento rápido y sostenido mientras mantienen la propiedad en la familia? Algunos aseguraron que las empresas privadas que quieren crecer más rápido que el promedio de la industria deben ofrecer acciones a sus empleados. Este es una preocupación para las empresas familiares que quieren experimentar un crecimiento acelerado mientras mantienen la empresa como propiedad absoluta de la familia.

Los estudios que se presentan aseguran que las empresas familiares pueden crecer rápidamente y al mismo tiempo mantener la propiedad de su empresa. El crecimiento acelerado en empresas familiares no es significativamente diferente a la contraparte de empresas no familiares en cuanto a estrategias de crecimiento, objetivos o promedios. Sin embargo, existen diferencias significativas en el uso de compensación en especie, las empresas familiares dependen más de los salarios básicos, beneficios y prerrequisitos en vez de los incentivos en especie (incluyendo compensación en acciones o opciones sobre acciones) que las empresas no familiares.

### **4.5.2 Principales Autores.**

#### **IMANOL BELAUSTEGUIGOTIA**

Instituto Tecnológico Autónomo de México

Es el Director del Centro para el Desarrollo de la Empresa Familiar (Instituto autónomo tecnológico de México), trabaja en la División Académica de Administración y Contaduría del Departamento Académico. En su formación Académica obtuvo el título de Ingeniero Agrónomo en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México. Es Maestro en Administración del Instituto Tecnológico Autónomo de México, así mismo es Doctor en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- Los temas principales de investigación son:
- Empresas Familiares
- Espíritu Emprendedor

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- Agro-Negocios
- Comportamiento Organizacional.

E-mail: [imanol@itam.mx](mailto:imanol@itam.mx)

### **JOSEPH PISTRUI**

Joseph Pistrui es profesor de Estudios Emprendedores y es actualmente miembro de la facultad y Director del Instituto de Empresa, donde enseña cursos de la creación de nuevos negocios, E-Business ventures y Estrategia de Negocio. Mr Pistrui obtuvo el Ph.D. en Estrategia en la Universidad Autónoma de Barcelona, donde trabajó mientras completó su curso doctoral y participó en el programa de Doctorado Europeo en Emprendimiento y Administración de pequeños Negocios (1998).

Adicionalmente el Señor Pistrui tiene un MA en Estudios Liberales de la Universidad de DePaul, un MBA en la Universidad de Phoenix y un BS en Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Ferris.

Anteriormente, el Doctor Pistrui trabajó como catedrático en Administración Estratégica y Emprendimiento en SDA Bocconi en Milán, Italia (1999-2000). Joseph también trabajó como investigador en IESE- Colegio de Administración Internacional de Barcelona, España. (1997-1999), donde escribió varios artículos y reportes de investigación y casos.

Antes de sus triunfos académicos Mr. Pistrui tuvo una experiencia de 10 años en ventas y marketing en productos de consumo con Bristol-Myers Squibb en los Estados Unidos.

E-mail: [Joseph@pistrui.com](mailto:Joseph@pistrui.com)

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### *4.6 RELACION ENTRE LA EMPRESA Y LA VIDA FAMILIAR*

Artículos: 7, 17, 28

#### **4.6.1 Resumen.**

Un negocio familiar se diferencia de un negocio no familiar en que se posee, se maneja, y/o es controlado por la familia. El análisis de estos artículos nos muestra que en un negocio familiar, los valores familiares trascienden al negocio. Además pudimos encontrar que los valores familiares y la atadura emocional a los recursos familiares influyen en las decisiones comerciales que se toman en el día a día de los negocios. Es importante entonces tener en cuenta que lo que puede ser una decisión buena para el negocio no necesariamente puede encajar con los valores de una familia. Todas las empresas familiares tienen un espíritu, una marca que las caracteriza y que las hace únicas que es precisamente los valores y principios por los cuales se rige la familia.

Los resultados de las investigaciones nos han demostrado que los efectos de varias características del negocio y de la familia en el desarrollo de sus razones sociales hacen que el negocio tenga una mayor influencia en la familia que lo que la influencia que la familia puede tener en el negocio.

En conclusión es importante destacar que las empresas familiares deben de servir como un mecanismo formal para determinar las formas de proceder en la familia. Es comúnmente entendido que siempre que hay negocios o dinero se presta para malentendidos. La única forma entonces de poder evitar que la familia se desvanezca o que pase a perderse frente a lo que es el negocio, es mediante protocolos establecidos al interior de la organización en los que participen todos los miembros tanto en su ejecución como en su planeación.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### 4.6.2 Principales Autores.

#### **RAMONA K.Z. HECK**

Ramona Heck es una Distinguida profesora de emprendimiento del departamento de Administración de la Universidad de Cornell. Obtuvo un BS en la Universidad de Purdue en 1971, donde consiguió también el MS en 1973 y mas tarde su Ph.D. en 1978.

Sus áreas de experiencia son: Empresas Familiares, Emprendimiento, Mujeres Emprendedoras, Negocios basados en Casa y Empleo, Temas de Trabajo y Familia, como tambien Teoria de la Administración y Uso de Recursos.

Algunas de sus publicaciones más relevantes son:

- Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. [Introductory Editorial Note for Special Issue], *Journal of Business Venturing*, 18(3), forthcoming.
- Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. (Guest Co-Editors). (2003). The evolving family/entrepreneurial business relationship [Special Issue], *Journal of Business Venturing*, 18(3), forthcoming.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(3), forthcoming.
- Orrange, R. M., Firebaugh, F. M., & Heck, R. K. Z. (2003). Managing households. In P. Moen, (Ed.), *It's about time* (pp. 153-167). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Heck, R. K. Z. (2002). [Review of *The daughter also rises: How women overcome obstacles and advance in the family-owned business*]. *Family Business Review*, 15(2), 155-158.

E-mail: [Ramonna\\_Heck@baruch.cuny.edu](mailto:Ramonna_Heck@baruch.cuny.edu)

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### **FREDERIC KROPP**

Actualmente es Profesor asociado de Estudios Internacionales en el Instituto de Monterrey de Marketing y Emprendimiento en California, EEUU. Obtuvo el título de BA en el Instituto de Ciencia Social Pratt en 1969, un MA en Economía en 1974 en la Universidad Northeastern. Mas tarde en 1986 obtuvo un MBA en la Universidad de Carolina del Sur y finalmente un Ph.D. en Marketing en 1994 en la Universidad de Oregon.

Las áreas principales donde enfoca su investigación son la Creatividad, Innovación, Emprendimiento y Estrategia de Marketing.

Algunas de sus más recientes publicaciones son:

- Kropp, Fredric, Noel J. Lindsay, and Aviv Shoham, “The New Entry Decision and Performance Determinants in Early Stage Entrepreneurial Business Ventures: Synthesizing Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations,” under review at the Journal of Business Venturing.
- Kropp, Fredric (2003), “Changing Values: A 2020 Vision,” Journal of Euromarketing, 12(3/4), 79-97; also being published as a book chapter, Lynn R. Kahle (Ed.), Euromarketing and the Future, International Business Press.
- Kropp, Fredric, and Noel Lindsay (2001), “South African Business Dynamics: Measuring Entrepreneurship,” Journal of African Business, Spring, 2(1), 23-45.
- Kropp, Fredric, and Noel Lindsay (1999), “Differences in Entrepreneurial Business Ventures: A New Categorization Scheme and its Implications,” Asian Journal of Business and Entrepreneurship, 1(2), 1-18.

### **TIMOTHY G. HABBERSHON**

Timothy G. Habbershon se desempeña como Director del Equipo Presidente del Instituto para la Empresa Familiar. Obtuvo su título de BA en el Psychology Grove City College, mas tarde realizo un Ed.D en la Universidad de South Dakota, y obtuvo el MBA en la misma institucion. Es Experto en el área de emprendimiento y empresas familiares, así como también en la sucesión de negocio.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

El Doctor Habbershon se unió a la facultad como el Director fundador del Instituto de Empresa Familiar con el Centro de Emprendimiento Arthur M. Blank de BABSON COLLEGE.

El Profesor Habbershon llega a Babson con una experiencia extensa como emprendedor institucional, habiendo establecido un sin número de centros y programas de educación superior. El trabaja con grandes empresas familiares al rededor de todo el mundo, dando educación ejecutiva y consultorías personales de temas como pensamiento estratégico, creación de riqueza a largo plazo, y empoderamiento multigeneracional.

Adicionalmente el Señor Habbershon es fundador y Director del Grupo TELOS, un grupo consultor que se especializa en la transición y consultoría estratégica a empresas familiares.

Antes de Babson, el Señor Habbershon fue el fundador de la Iniciativa de Empresas Familiares Wharton en el Wharton School of the University of Pennsylvania, y fue su director por ocho años.

Mientras trabajaba en Wharton, el Señor Habbershon desarrollo un cuadro conceptual para empresas familiares que creo un nexo entre el emprendimiento y las empresas familiares. El a aplicado este cuadro emprendedor a la educación, la investigación y la practica de los programas de creación de riqueza económica, social y transgeneracional. El cuadro del Señor Habbershon ha aparecido en una cantidad de artículos incluyendo algunos de Family Business Review y el Journal of Business Venturing, y ha presentado su trabajo en conferencias nacionales e internacionales.

En el año académico de 2003-2004, desarrollara un currículo integrado para los estudiantes de Babson, así como también desarrollar la investigación “Practicas Poderosas” y formara parte de programas educativos ejecutivos.

E-mail: [thabbershon@babson.edu](mailto:thabbershon@babson.edu), [thabber@wharton.upenn.edu](mailto:thabber@wharton.upenn.edu)

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### *4.7 GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR*

Artículos: 14, 38

#### **4.7.1 Resumen.**

Estas investigaciones se enfocan en la gobernación del negocio familiar, y se dirigen al problema de gobernación óptima en una estructura de propiedad compleja que involucra a los miembros familiares, a la junta directiva de la compañía, y a la gerencia de la compañía. A menudo, los miembros familiares tienen múltiples funciones en el negocio. La toma de decisiones que se hace en los negocios familiares se caracteriza por contener un alto nivel de conflicto emocional y cognoscitivo. Las investigaciones, desarrollan y prueban el modelo de gobernación óptima en las empresas familiares. El modelo incorpora los mecanismos de la gobernación formal e informal. Se encontró que en lugar de competir, estos mecanismos son complementarios

De igual forma se encontró que la junta directiva, el consejo a la dirección y la visión compartida entre los miembros familiares esta relacionada positivamente con la calidad de la toma de decisiones. El papel de los mecanismos de gobernación formales, que incorporan la composición de la junta directiva y su actividad de supervisión, se incrementa en la medida en que el involucramiento de los miembros familiares en la dirección se disminuye. También, en la medida en que la familia propietaria crece, el capital social perteneciente a las relaciones familiares tiende a volverse gradualmente más débil.

#### **4.7.2 Principales Autores.**

##### **MIKKO MUSTAKALLIO**

Mikko es un candidato para Ph.D. en la Universidad de Helsinki del Instituto de Estrategia y Negocios Internacionales (HUT ISIB) Actualmente trabaja en el Lahti Cente de HUT. Actualmente trabaja en el Instituto Físico Nuclear European CENR, en Geneva.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### *4.8 CAJA DE HERRAMIENTAS -CONSEJOS UTILES PARA EL EMPRESARIO FAMILIAR.*

Artículos: 37, 45, 46, 48,

#### **4.8.1 Resumen.**

Tal como lo dicen Richard Narva y Thomas Davidow, después de analizar estos artículos encontramos que cada negocio familiar debe, en términos generales, contestar 6 preguntas para emprender el camino del éxito y el crecimiento.

1. ¿Son Ustedes lo suficientemente fuertes para tomar decisiones basadas en lo que es mejor para el negocio antes de lo que es mejor para la familia?
2. ¿Acaso el Fundador/emprendedor tiene el compromiso necesario para mantener las utilidades al largo plazo?
3. ¿Puede estar en el negocio y seguir siendo una persona autónoma?
4. ¿Puede usted manejar la incertidumbre?
5. ¿Hay responsabilidad?
6. ¿Es la generación de dinero la única razón por la que la empresa/familia sigue unida?

Los negocios familiares a veces empiezan de una forma empírica y terminan convirtiéndose en grandes empresas. En este palzo de tiempo suelen suceder muchos fenómenos sobre los cuales llegan momentos en los que el emprendedor no sabe como actuar. Es claro, y tal como lo encontramos a través del análisis de los diferentes artículos, que las empresas familiares son adversas a adquirir asesorías profesionales, entonces es de suprema importancia que documentos en los que se muestran herramientas para que los negocios familiares sobrevivan y prosperen circulen y se hagan públicos a nivel mundial. Consideramos que es de suprema importancia que la literatura que sobre este tema se ha desarrollado en países desarrollados sea transferida a los países en vías de desarrollo de tal forma que se pueda aplicar.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Algunas de las reglas que sustrajimos de los artículos y que suponen los autores deberían ser tomada en cuenta para el éxito y desarrollo de las empresas familiares son:

\* Los miembros de familia trabajando para el negocio deben ser por lo menos igual de preparados y comprometidos con la empresa que cualquier empleado sin relación familiar.

Por ejemplo DuPont, controlada y manejada por miembros familiares, fue fundada en 1802 pero en el año 1970 cambió su concepto de manejo a un manejo profesional y se convirtió en la compañía más grande de químicos del mundo. Esta compañía prosperó como un negocio familiar durante un largo periodo de tiempo por que sus trabajadores que eran familiares eran evaluados por expertos para saber si su labor había sido acorde y ejemplar.

Otras empresas familiares con sextas y séptimas generaciones como Levi Strauss y Rothschild Banks, dan fe de que el hecho de aplicar las herramientas adecuadas son una forma de garantía para tener éxito.

### **4.8.2 Principales Autores.**

#### **SHEL HOROWITZ**

Shel es un experto en marketing ético, escritor experto, orador, consultor, de organización comunitaria y frugalista. Shel era apenas un joven cuando entró en el mundo de la publicidad y el mercadeo en Grass-Roots, una organización comunitaria con presupuesto promocional de cero. No había mucho dinero para estampillas así que llevaba el mismo en bicicleta cada nueva edición. Se entrenó como periodista, y descubrió el poder de los medios cuando un periódico local se rehusó a publicar una noticia sobre un grupo controversial. Desde entonces se ha dedicado a apoyar a pequeñas empresas a dar el mensaje al público sin costo alguno.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Es conocido por su habilidad para descubrir las fortalezas en los candidatos para trabajos y presentarlas mostrándolas en vez de las debilidades, desde ahí se convirtió a la escritura de hojas de vida como una función del mercadeo.

Shel no solo ofrece derechos de autor y de planeación estratégica en marketing, sino que también lo hace a precios accesibles. Su tercer libro de mercadeo, *Grasstoots Marketing*: Siendo notado en un mundo competitivo, fue finalista para El Libro del Año de RodeWord Magazine.

En junio de 2003, convencido de que había una mejor manera de manejar un negocio que los métodos usados por Enron, WorldCom y Arthur Anderson, Shel sacó al Mercado su cuarto libro de Marketing, *Ganancia Principal: Marketing* que pone a las personas primero. Este nuevo libro habla de la integridad y la honestidad, mientras deja a un lado la participación en el mercado, y asegura que los competidores pueden ser los mejores aliados.

### **PETER F. DRUCKER**

Peter F. Drucker nació en Viena, Austria en 1909. Fue educado en Austria e Inglaterra, el Dr. Drucker tiene un Ph.D. en Leyes Internacionales y Públicas de Frankfurt University en Alemania. Y ha recibido numerosos doctorados honorarios de diferentes universidades del mundo. Desde 1971 el Señor Drucker ha sido el Profesor Principal de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad de Claremont en Claremont, California.

Adicionalmente a enseñar, el Dr. Drucker es consultor, especializado en estrategia y políticas para negocios, y en TOP MANAGEMENT. Ha trabajado con muchas de las corporaciones más grandes del mundo, y con pequeñas compañías emprendedoras; con Universidades, Hospitales, y con agencias estadounidenses.

Un escritor creativo en temas relacionados con la sociedad, la economía, las políticas y la administración. El Dr. Drucker ha publicado más de 30 libros que han sido traducidos a diferentes idiomas. También ha desarrollado una serie de películas educativas basadas en sus libros, y era columnista para el Wall Street Journal desde 1975 hasta 1995, sus artículos son comúnmente publicados en las revistas especializadas.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### *4.9 LA EMPRESA FAMILIAR COMO ESTRATEGIA FISCAL Y FINANCIERA*

Artículos: 42, 43, 44, 47

#### **4.9.1 Resumen.**

Las empresas familiares no solo se han convertido en una forma de generación de riqueza y estabilidad para las familias sino que además a nivel mundial los gobiernos en aras de la promoción de este tipo de negocios han decretado beneficios tributarios para sus gestores. Muchas veces estos beneficios adicionales no son conocidos o peor aun no son bien aplicados de tal forma que el beneficio que se puede generar no es el máximo.

Por ejemplo en los Estados, las empresas familiares deben tener como mínimo dos socios, así que un matrimonio es suficiente para empezarla. En otros casos los padres crean una corporación general y como socios limitados, son dueños de la corporación.

La sociedad se convierte en un ente viable cuando se emite un certificado de sociedad limitada por una agencia pertinente. Los socios fundadores normalmente firman un acuerdo y cada socio adicional debe estar de acuerdo con el mismo. Los intereses de la sociedad también se vuelven objeto del acuerdo de la sociedad.

Después de formalizar la sociedad, uno o más de los socios transfieren los bienes a ella. Esto puede consistir en finca raíz, un portafolio de bienes financieros, o cualquier otro bien. El contribuyente retoma unidades limitadas de sociedad adicionales. Estas unidades generalmente no tienen poder de votación, pero representan la mayoría del patrimonio de la sociedad familiar.

De esta forma una familia que posee activos y un patrimonio considerable puede crear una empresa familiar que no necesariamente será una generadora de utilidades pero si de beneficios que en el momento de una sucesión tendrá significativos ahorros en lo que tiene que ver con contribuciones al estado.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Por otra parte dentro del análisis de los artículos que fueron archivados bajo este tema, pudimos encontrar que algunas familias para evitar el trastorno que puede generar la transferencia de una generación a la siguiente han optado por venderlas y aprovechar el capital acumulado para vivir.

Un claro ejemplo es Abdo's, una pequeña cadena de restaurantes con sede en Springfield, Massachusetts, que fue vendida a una cadena más grande no familiar 36 años después por los dos hermanos que la habían fundado en 1959.

Otro claro ejemplo es el de Riverside Park, un centro de diversiones en el centro de Agawam, Massachusetts, que abrió en 1940 y en su tercera generación operada por familiares, fue vendida a una compañía nacional en 1997.

En ambos casos, estos negocios llegaron a la decisión de vender. Cada uno necesitaba capital extenso en orden de modernizarse y de seguir siendo competitivos. Cada uno tenía una situación personal única. Y los dos se vieron frente a presiones del mercado que los hubieran hecho cerrar si hubieran seguido funcionando como lo estaban haciendo.

### **4.9.2 Principales Autores.**

#### **KEVIN M. FLATLEY**

Director de Planeación, The Private Bank, BankBoston. Kevin tiene experiencia en aconsejar a sus clientes sobre sus necesidades de planeación de Activos, y ofrece su apoyo como consultor o como abogado. Desde la plataforma de la abogacía, hace recomendaciones, y el abogado del cliente revisa las recomendaciones, e implementa lo que sienta que es mejor para el cliente.

Como abogado, Kevin puede mostrarles a sus clientes sus necesidades y así mismo tomar decisiones mostrándole la variedad de opciones.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### **THE MASS MUTUAL FINANCIAL GROUP**

Es una organización global, orientada al crecimiento diversificado de servicios financieros, con más de 31,000 empleados y representantes de ventas en todo el mundo. La familia de empresas tiene más de 10 millones de clientes, y les ofrece un amplio portafolio de productos y servicios financieros.

Se conoce también como el Massachusetts Mutual Life Insurance Co. (MassMutual) con base de operaciones en Springfield, Mass. Como empresa de las Fortune 100, MassMutual tiene una historia excepcional de fuerza financiera. Así mismo publica numerosos artículos en diferentes revistas conocidas en el mundo de los negocios.

#### *4.9 PROTOCOLO EN LA EMPRESA FAMILIAR.*

Artículos: 41, 49

##### **4.10.1 Resumen.**

Dentro del análisis de estos artículos encontramos que uno de los temas que plantean los autores como importantes para protocolizar en la gestión de una Empresa Familiar es el de los préstamos de dinero a los miembros familiares y los riesgos que esto puede tener:

“El peligro es que crea oportunidades para conflictos familiares y malentendidos, las empresas familiares usualmente hacen lo que sea para evitar cualquier conflicto”, dice John Ward, profesor de Empresa Privada en la Universidad Loyola en Chicago, quien usualmente trabaja con empresas familiares. Ward asegura que los préstamos muy seguidos a miembros familiares se convierten en “pruebas personales de responsabilidad”. Los términos y las expectativas son inconclusos y poco claros, de tal forma que dejan a ambas partes con sentimientos de injusticia y traición.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Los préstamos a miembros familiares pueden ser expresiones de confianza y de cariño, pero también pueden traer disturbios y hostilidad. Los padres que les prestan plata a sus hijos tienden a influenciar en las decisiones personales, como donde vivir y donde o que estudiar.

Algunos de los autores de igual forma citan que para suavizar la transición y garantizar la armonía necesaria para la perpetuación de la empresa familiar, e deben adoptar instrumentos como la creación de un consejo familiar y la redacción de un protocolo de la familia.

Si la familia aún está en la primera generación, el consejo familiar lo integran los hijos. Pero si ya está en la segunda o más generaciones, el consejo es integrado por un miembro de cada una de las ramas. Este consejo tiene grandes tareas dentro de las cuales se destaca la educativa: Con el objetivo de formar a los miembros de la familia en asuntos como gobierno corporativo, temas de administración de las empresas familiares y como accionistas responsables, guardianes del patrimonio familiar.

Otra tarea es conciliadora y busca la unidad y armonía en la familia y prevenir conflictos, mientras que otra tarea consiste en establecer políticas, normas y reglas que reflejen los acuerdos internos con respecto a temas fundamentales relacionados con la empresa, la propiedad y la familia. Todo esto se hace mediante la redacción de un protocolo de la familia.

### **4.10.2 Principales Autores.**

#### **STEPHEN J. SIMURDA**

Stephen Simurda es Catedrático del Departamento de Periodismo de la Universidad de Massachusetts. Tiene un BA del Hampshire College en Amherst, Mass. (1980), y un MS del Graduate School of Journalism en la Universidad de Columbia (1983). Ha trabajado para numerosos periódicos en Massachusetts, Pensilvania y California.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

También ha trabajado en la Oficina de San Francisco de Prensa Asociada desde 1984 hasta 1986.

Desde 1986, ha trabajado como periodista “freelance”. Sus artículos han sido publicados en docenas de periodicos y revistas incluyendo: *The Washington Post*, *Boston Globe* y *Globe Magazine*, *Philadelphia*

### *4.10 OTROS TEMAS DE EMPRESA FAMILIAR.*

Artículos: 8, 20, 29, 32.

#### **4.11.1 Resumen.**

Es claro que los temas que reunimos como los principales son en los cuales los investigadores se han centrado a través de los últimos 10 años. Sin embargo algunos han redactado artículos o han desarrollado investigaciones en temas diversos que son de gran utilidad para la comunidad de los empresarios familiares. Dentro de otros temas que no son muy comunes a todos los autores que consultamos para la recopilación de las investigaciones, surgen temas diferentes como el del liderazgo.

Algunos de los estudios muestran acercamientos de la dirección y el liderazgo y su relación con la familia y con los resultados de las empresas. (Sorenson, 1999). De los estilos de dirección, el participativo y el referente están directamente relacionados con la familia y los resultados comerciales.

De igual forma los estudios muestran que las mujeres tienen una tendencia natural hacia el liderazgo participativo y referente. Aunque los estudios de liderazgo no son consistentes, recientes avances en la investigación del cerebro sugieren que los hombres y las mujeres están contruidos de manera diferente de tal manera que podrían diferenciarse en cuanto al liderazgo participativo y/o referente. Tales declaraciones pueden posicionar bien a las

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

mujeres para la naturaleza del negocio en el siglo XXI. Después de analizar el estudio sobre liderazgo en la Empresa Familiar se puede concluir que las mujeres se diferencian de los hombres en el liderazgo. Además se prueba que los diferentes estilos de liderazgo influyen en los resultados en cuanto al negocio, la vida y familia.

## 5. CONCLUSIONES

Muchas veces, los fundadores de Empresas Familiares no tienen la preparación necesaria para diseñar el futuro de sus empresas ni cuentan con las herramientas que les permitan superar los desafíos planteados en los negocios y en la familia.

Consideramos que las investigaciones recientes se han enfocado de forma significativa en temas de: Sucesión, las formas de financiación y en como enfrentan las Compañías Familiares el hecho de crecer sin perder de vista su estrategia y sin perder el control de la empresa.

Es claro que algunos gerentes de Empresas Familiares prefieren mantenerse en la ignorancia y dejar el futuro al azar, con la idea de que si el éxito ha sido posible hasta ahora, seguramente seguirá siendo igual después. Esta actitud esconde muchos temores, pues planear implica, entre otras cosas, asumir el cambio, compartir decisiones y discutir información financiera confidencial y esto es algo que a muchos empresarios no les gusta hacer.

Después de analizar las investigaciones recopiladas en este proyecto nos damos cuenta de que las principales áreas en las que estas se enfocan y que por ende son las de mayor relevancia para las empresas familiares en nuestro país son:

- Tener claros cuales son los principales supuestos del negocio, discutirlos y supervisar que estos sean tenidos en cuenta en el momento de tomar decisiones.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- Proponer planes que se adelanten hacia la generación de una cooperación futura que conlleve al liderazgo familiar.
- Desarrollar a los futuros líderes de la familia a través de un plan de carrera y de la exigencia de experiencia en otras compañías antes de entrar a laborar en la empresa familiar.
- El estar en la capacidad de cambiar el liderazgo familiar de la generación actual a la siguiente sin diluir la propiedad y el foco de la compañía..
- Buscar las formas para que los gestores de la compañía (el dueño y su cónyuge) se puedan proporcionar una renta de por vida de tal forma que la transición de la propiedad a la segunda generación sea mas adecuada.
- Resolver la cuestión de quiénes participarán del patrimonio de la empresa y establecer cuales serán las formas de financiación del crecimiento de la compañía que pueden requerir de capital o de fuentes externas que pueden conducir a la dilución del poder.
- Preparar al sucesor o a un equipo de directivos familiares con miras a asumir el liderazgo del negocio, asegurando que estos se capaciten en los títulos adecuados para el momento de la compañía, para promover y revitalizar la estrategia de la empresa.

De igual forma se puede concluir que Los Estados Unidos y el Reino Unido son en definitiva los países que mas tiempo han dedicado a la investigación sobre el tema de la Empresa Familiar. Se puede decir que el 80 % de las universidades de los Estados Unidos tienen por lo menos un departamento que esta dedicado al estudio sobre la Empresa Familiar y el 70 % de los centros universitarios del reino unido de igual forma los poseen.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### 6. BIBLIOGRAFIA

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION.  
Compendio: Tesis y Otros Trabajos de Grado. Bogotá, D.C.: ICONTEC, 2002. NTC 1486 (Quinta Actualización)
- ALVAREZ J.Letal, PRACTICAS DE GOBIERNO EN ESPAÑA. : IESE, 1998.
- AMAT Joan M, LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR. : Gestion 2000, 1998.
- FLEMING Quentin Jr, KEEP THE FAMILY BAGGAGE OUT OF THE FAMILY BUSINESS. : Fireside, 2000.
- GALLO Miguel A, LA ETICA EN LA EMPRESA FAMILIAR. : Praxis, 1998.
- WARD John, KEEPING THE FAMILY BUSINESS HEALTHY. : Jossey-Bass Publishers, 1987 – 1997.
- WOLPER Bernard, FAMILY BUSINESS BASICS: THE GUIDE TO FAMILY BUSINESS FINANCIAL SUCCES. : AASF, 2000.
- J. WILLIAM Petty, Babson Collage - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>
- HOROWITZ Shel, UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center  
<http://www.umass.edu/fambiz>
- NICHOLSON Nigel, Story Centre For Family Business  
<http://www.scfb.co.uk>

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

7. ANEXOS

A. SINTESIS ANALITICA DE LOS ARTICULOS SOBRE EMPRESA  
FAMILIAR POR TEMA.

Ver archivo en Excel (Hoja1)

B. INDICE GENERAL POR AUTORES.

Ver archivo en Excel (Hoja2)

C. RESUMENES ANALITICOS.

FICHA BIBLIOGRAFICA - ART 1
<p>TITULO: (Ingles – Español) “AN INDEX OF FAMILY CONTROLLED PUBLICLY TRADED FIRMS: COMPARISON OF PERFORMANCE RELATIVE TO TRADITIONAL INDICES” - “Un Índice de Familias Controladas Públicamente Acuerdos Comerciales: Comparación Relativa de Ejecución a Índices Tradicionales”</p>
<p>AUTOR (ES): Robert Kleiman, Julian Lange, Benoit Leleux, William Petty, Joel Shulman.</p>
<p>PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising). <a href="http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm">http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm</a></p>
<p>FECHA DE REFERENCIA: (periodo de la investigación) 1996.</p>
<p>FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Febrero de 2004.</p>
<p>RESUMEN ANALÍTICO: Mucha atención reciente se ha concentrado en las actividades de negocios de Forbes 400, los 400 individuos más ricos en los Estados Unidos. Menos conocidos, pero con un potencial de gran impacto económico, son las actividades creadoras de riqueza de la muestra más larga de negocios familiares que desempeñan un importante rol en la creación de trabajo y crecimiento económico en Estados Unidos. Una investigación previa sugiere que estas empresas son responsables de un 50% del producto interno bruto y de generar más de 2/3</p>

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

netos de trabajos nuevos en los Estados Unidos. Otros estudios estiman que hasta un 90% de los negocios en los Estados Unidos se pueden clasificar como controlados y de propiedad de familias y muchas industrias (algunas como las de medios y bienes raíces) están dominadas por los mismos.

### METODOLOGÍA:

Mientras hay un número de índices bien conocidos en la interpretación de compañías comerciales públicas, en el presente no existen índices para el control de empresas familiares públicas. Se comenzo con la muestra de una reserva común de asuntos cubiertos por la Edición Standard de Encuestas de Inversión de Líneas de Valor. El índice de Líneas de valor es más comprensivo que el S&P 500, el mercado usado es el más ancho próximo en los Estados Unidos. Las Líneas de Valor incluyen casi todas las compañías del S&P 500, con aproximadamente otras 1200 compañías de interés. Más del 80% de las reservas que están cubiertas por esta fuente están en una lista en el New York Stock Exchange.

Después se seleccionaron empresas en donde encontramos 2 criterios adicionales: (1) Dos o más oficiales y o directores que tengan el mismo apellido identificado desde la corporación en el Directorio de Millón de dólares y (2) el 10% o más de los honorarios internos identificados en la compacta base de datos de la familia. Este criterio deja únicamente esos acuerdos en donde la familia tiene ambos un interés significativo y activo en el desarrollo y ejecución de negocios y estrategias operacionales. Este proceso de selección resultó en 215 empresas familiares.

### CONCLUSIONES:

Los resultados son consistentes con la hipótesis del costo reducido de la agencia. Las empresas controladas por familias generan grandes devoluciones a los accionistas y tienen devoluciones más altas en comercio activo que el universo total de empresas públicamente comerciales respecto a otras. Ellos tienden a generar altos niveles de flujo de caja y más crecimiento que en otras empresas. Adicionalmente las empresas familiares tienen índices de deuda sobre patrimonio y de pago de dividendos menores que las demás. Finalmente, los negocios controlados de familia FCFs también tienen niveles más bajos de gastos de capital en relación a las ventas y mayores niveles de liquidez como una medida de capital trabajado en proporción a las ventas.

### REFERENCIAS:

N/D

### FICHA BIBLIOGRÁFICA – ART 2

TITULO: (Ingles – Español) “VENTURE CAPITAL FUNDING OF TRANSITION AND GROWTH IN FAMILY-OWNED BUSINESS” – “**Fondeo de Capital de Riesgo en Negocios Familiares en Transacción y en Crecimiento**”.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

AUTOR(ES): Nancy B. Upton, J. William Petty, Baylor University, Waco (Texas 76798)

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA: (periodo de la investigación) 1997.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Feb 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO:

Se cree que durante la próxima década un número sin precedentes de empresas familiares serán transferidas a una generación subsiguiente o vendidos a terceras personas. Mientras números precisos son difíciles de conseguir, se ha estimado que hay por lo menos 2 millones de empresas familiares con ingresos mayores a 1 millón (Forbes, 1989). Dreux (1990) sugiere que uno puede estimar conservativa mente que hay 1.7 millones de entidades de negocio que son dueñas y controladas por familias.

En 1.990, la Revista Fortune reportó que el valor estimado de capital invertido en negocios familiares sostenidos en los Estados Unidos fue de US 2.4 trillones. Ellos también notaron que la mayoría de esos negocios permanecen bajo el control de empresarios que fundaron sus negocios familiares después de la Segunda Guerra Mundial y del conflicto Coreano. Dentro de los próximos 10 a 15 años, virtualmente todos los miembros de esta generación de negocio familiar se morirán o se jubilarán y la transferencia de capital de una generación a la próxima puede ser la más larga en la historia del país. En consideración a esto, en los legados anuales se espera subir de \$84 billones en 1.995 a \$143 billones en el 2000 para un monto de \$335.9 billones en el 2015.

El efecto de la transición de la riqueza de los fondos del dueño del negocio a la próxima generación ha dirigido la comunidad financiera en duda si un capital suficiente estará disponible para financiar las transacciones necesarias. Fay (1994) expresa que hay reservas suficientes de capital que estarán disponibles para financiar tantas transacciones en un corto periodo de tiempo y a precios considerados adecuados por los dueños de los negocios familiares. Yago noto que las transacciones muy apalancadas en préstamos declinaron en un 40% resultando en \$ 38.2 menos en adquisición relacionada a la deuda disponible de los bancos comerciales. Estas fuentes de deudas han sido extensivamente usadas en los cambios de propiedad para acuerdos con dueños reservados. Adicional a esto hay una posibilidad de cambios monetarios entre capitalistas de riesgo de acuerdos de alto crecimiento para fondos transaccionales. Un número de fondos de riesgo han sido identificados en el mercado transaccional de negocios familiares como su mejor enfoque. Las conversaciones con los gerentes de fondos indican la posibilidad de una larga transacción de fondos desde el comienzo hacia arriba y una segunda etapa a una transición de fondos en años futuros. El prospecto de fondeo a través de una entidad madura puede ser muy atractivo para estos gerentes.

### METODOLOGÍA:

Esta investigación trata de los temas de transacciones financieras reportando los resultados de una encuesta nacional fructífera de capitalistas aventureros. Estos financieros fueron

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

cuestionados considerando sus planes de participar en fondos transaccionales y las cualidades de transferencia que una familia dueña de negocios tiene que poseer para recibir fondos. También nosotros investigamos en el impacto, si existiera alguno, en empresas de emergimiento y crecimiento así como compiten por capital con una clase llena de compañías para ser completamente ignoradas.

### CONCLUSIONES:

Los resultados a la fecha son limitados a los retornos tempranos de las encuestas de los capitalistas de riesgo. Sin embargo, basados en estas respuestas los acuerdos ofrecen algunas sugerencias claras: preferiblemente reservas y reservas comunes son los tipos primarios de las transacciones financieras usadas. Cuando una reserva preferida es usada el inversionista invariablemente tendrá el derecho de convertirlo en capital social. El precio meta para el retorno de muchos inversores proporcionando caídas financieras dentro de una banda estrecha e de cerca del 35%. Los capitalistas de riesgo como una regla general insisten en que una estrategia planeada de salida tiene que estar ubicada. Cuando se evalúa este tipo de oportunidad de inversión, los inversores vieron la disponibilidad de un sucesor calificado, para ser un factor crítico en la decisión mientras tienen directores afuera de poca importancia. Los capitalistas de riesgo perciben los negocios dirigidos por familias como mejor interpretados financieramente que los negocios no familiares. Los capitalistas de riesgo creen que habrá un incremento transitorio de acuerdos financieros familiares en la próxima década.

### REFERENCIAS:

Teléfono: 1817-755-2265, 2817-755-2260  
Fax: 1817-755-2271, 2817-755-1092

### FICHA BIBLIOGRAFICA- ART 3

**TITULO:** (Ingles – Español) “Coping with Growth Transitions in Asian Family Business: Key Success Factors in Singapore” - **“TRANSICIONES DE CAMBIO EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES ASIATICOS: FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EN SINGAPORE”**.

**AUTOR(ES):** Wee-Liang Tan, Nanyang Technological University, Siew-Tong Fock, Nanyang Technological University

**PUBLICACIÓN:** Babson Collage - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA:** (periodo de la investigación) 1998.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Febrero 2004

### RESUMEN ANALÍTICO:

El estudio se enfocó en la forma en que los negocios familiares chinos enfrentaban las etapas de crecimiento. Generalmente se cree que la herencia cultural y el énfasis en los intereses del

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

negocio por parte de la familia son las limitaciones clave para el crecimiento y por tanto razones para no poder desarrollar apropiadamente su real potencial. Es una recomendación común que los negocios chinos deberían de abandonar todos sus vestigios culturales y que deberían de tomar un estilo gerencial de corte occidental. También les recomiendan que dejen en otras manos el control y que solo mantengan la propiedad de las mismas.

### METODOLOGÍA:

Estudios de casos a profundidad fueron desarrollados en 5 familias chinas en Singapore que han tenido éxito en el paso de la primera a la segunda generación. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas con cada uno de los negocios familiares. Los 5 negocios familiares fueron escogidos con base a su éxito en sus mercados y en el hecho de que se encontraran en la segunda o en la tercera generación. Otro criterio en su posibilidad fue la facilidad para encontrar fuentes secundarias de información para poder verificar la información proveída por los líderes de los negocios asegurando de esa forma la objetividad en la investigación. Las entrevistas fueron grabadas y se realizaron análisis de las fuentes secundarias de información.

### CONCLUSIONES:

Contrario a la noción de que los negocios familiares chinos nunca se desarrollarían como grandes multinacionales por culpa de sus arraigos culturales, los 5 negocios familiares analizados tuvieron éxito a pesar de sus valores culturales. A pesar de que se prescribe que los negocios familiares chinos deberían de dejar de serlo y pasar la gerencia a mano de profesionales, los cinco negocios analizados fueron exitosos porque se mantuvieron como negocios familiares y por que se adhirieron a sus arquetipos culturales. Su éxito como negocios familiares se puede atribuir a la entrada de un miembro de la segunda generación a las posiciones de liderazgo en el negocio – equivalente al patriarca o matriarca original del negocio. Los líderes de la segunda generación tomaron las riendas del negocio- el papel autoritario de los líderes previos de los negocios. Este Rol combinó el elemento de empresarialidad con el de propiedad que hizo de los negocios un éxito en la primera generación. Los 5 negocios todavía retenían las prácticas y los valores familiares en la segunda generación. Por ejemplo: almuerzos diarios con la alta gerencia y llegadas al trabajo temprano. Ciertos arraigos culturales se mantienen como el futuro de la organización sin que los miembros se den por enterados. Estos valores jugaron un papel importante en estos casos. Los miembros familiares también se mantuvieron en las posiciones gerenciales.

Las exitosas segundas generaciones de los negocios familiares chinos han sido capaces de incorporar prácticas gerenciales profesionales en sus negocios. El involucramiento de profesionales afuera de la organización ha sido un factor clave de éxito en los negocios analizados. La emergencia por el líder de la segunda generación probó ser un punto crítico para todos los negocios analizados. Los 5 casos analizados pasaron por un proceso de transición que involucró el final de la participación de la primera generación, pasando por un proceso de incertidumbre hasta llegar al gerenciamiento de la segunda generación. El proceso de empalme entre la primera generación y la segunda fue tumultuoso solo en dos de los 5 casos analizados. En los 5 casos el crecimiento solo fue posible después de que se aclararan todas las dudas acerca de la sucesión.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### REFERENCIAS:

CONTACTO: Wee-Liang Tan, Entrepreneurship Development Centre, Nanyang Technological University, Nanyang Business School, Nanyang Avenue, Singapore 639798; (T) 65-7995690; (F) 65-7914538; awltan@ntu.edu.sg

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 4

TITULO: (Ingles – Español) “Funding Options for Transferring The Family-Held Firm: A Comparative análisis” - **“Encontrando Opciones para transferir la Empresa Familiar: Un Análisis Comparativo”**.

AUTOR (ES): Nancy B. Upton, Baylor University, J. William Petty, Baylor University.

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA: (periodo de la investigación) 1998.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Febrero 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO:

Entre 225,000 y 1 millón de empresas familiares transmitirán su empresa a la siguiente generación. Hay preocupación si habrá capital suficiente para financiar tantas transacciones en tan poco tiempo y a precios considerados adecuados por los dueños de las empresas. Un número importante de estudios han dado a conocer que los dueños de estas empresas familiares ignoran estos temas con serias consecuencias. Por ejemplo, Prince and File (1996) examinaron 749 empresas familiares que fallaron después de tres años de la muerte de su fundador y la causa radica en la falta de planeación, capital insuficiente para manejar el negocio y la inhabilidad para generar capital, entre otros. Estas empresas habían sido exitosas antes de la muerte de su fundador y aproximadamente 46% de ellas tenían más de 100 empleados.

En un estudio posterior, se investigaron las percepciones de los financieros de estas empresas familiares. Se examinaron las percepciones de los dueños de empresas familiares que están planeando una sucesión o que han experimentado ya alguna.

### METODOLOGÍA:

Estas conclusiones se sacaron de los resultados de una encuesta realizada a empresas familiares. Los empresarios fueron cuestionados sobre sus experiencias en el financiamiento de la transición de propiedad entre generaciones. Las respuestas y resultados obtenidos fueron comparados con resultados de otra encuesta realizada anteriormente sobre el mismo tema.

### CONCLUSIONES:

Los resultados a la fecha están limitados a la pronta respuesta de los encuestados. Sin

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

embargo, los resultados han generado unas conclusiones claras expuestas a continuación:

El 80% de las empresas familiares están planeando hacer un traspaso de propiedad en los próximos 10 años, y el mismo porcentaje las han hecho en los pasados 10 años. De los tres temas principales tenidos en cuenta durante el traspaso de propiedad a otras generaciones, mantenimiento de control, crecimiento financiero futuro y necesidades de liquidez personales, el control es el predominante para casi todos los empresarios. Sin embargo, la mayoría de estos cree que pocas empresas desarrollan planes para lograr las necesidades esperadas de liquidez.

Los dueños de estas compañías tienden a preferir el financiamiento de deudas, esta claro que es para reducir el riesgo de la disminución del control. Por otro lado, los inversionistas, se inclinan más hacia la utilización de acciones comunes para estructurar el financiamiento.

La tasa interna de retorno esperada por la mayoría de los inversionistas se desvía aproximadamente en un 35%, mientras que los dueños de las compañías no tienen idea de las tasas de retorno que deben esperar.

Los inversionistas insisten que una estrategia planeada de retirada debe ser obligatoria, pero pocos empresarios están atentos a este requerimiento.

Cuando se les hace la pregunta de identificar sus propias tasas de retorno esperadas sobre la inversión, los dueños de las empresas no tienen un dato exacto de lo que realmente esperan. Cuando se evalúan este tipo de oportunidades de inversión, los inversionistas ven el hecho de tener un sucesor calificado como un factor clave de éxito, mientras los directores externos son de menor importancia. Los empresarios piensan que crecimiento potencial de la empresa es más importante que el hecho de tener una estrategia planeada de sucesión.

Los inversionistas perciben que las empresas manejadas por miembros familiares tienen mayor desempeño financiero que las que no. Mientras que los empresarios tienen opiniones divididas sobre este tema.

Ambos piensan que se incrementaran sustancialmente las transacciones de sucesión de empresas familiares durante la próxima década.

REFERENCIAS:

N/P

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 5

TITULO: (Ingles – Español) “Human Resource Practices in Family Versus Non-Family Owned Businesses: Do They Differ?” - **“La Practica del Recurso Humano en Empresas Familiares Versus Empresas NO Familiares: Acaso tienen diferencias?”**

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

**AUTOR (ES):** Dirk De Clercq, (University of Ghent), Hans Crijns, (University of Ghent), Hubert Ooghe, (University of Ghent).

**PUBLICACIÓN:** Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 1998.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Febrero 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO:

El enfoque de este estudio es investigar si las empresas familiares son diferentes a otras empresas en el uso y practicas de los recursos humanos. Con relación a este tema, la literatura no ha sido muy asertiva ni a profundizado lo suficiente. A la fecha, el tema predominante de investigación relacionado con la actividad de los recursos humanos ha sido el de la sucesión.

Sin embargo, los esfuerzos para manejar la base del recurso humano pueden incluir una gran variedad de prácticas, que abarcan desde el uso de tareas escritas de descripción hasta políticas de reclutamiento. Las siguientes preguntas fueron usadas en el estudio: (1) ¿Acaso las practicas de recursos humanos son diferentes en empresas familiares a aquellas que no lo son? Y (2) ¿Que factores explican las diferencias entre las políticas de recursos humanos usadas?

### METODOLOGÍA:

Para el desarrollo del proyecto fue usada una base de datos de 1997 “Trend Top 30,000 Companies”. Una muestra de 850 firmas, con un staff de entre 10 y 500 empleados, fue seleccionada aleatoriamente. Los participantes de la encuesta se contactaron directamente con los “CEO’s o Presidentes y Cargos de dueños dentro de la empresa. Durante un periodo de 12 meses, 165 cuestionarios completos fueron recibidos. Doce preguntas direccionaban diferentes prácticas comunes de recursos humanos en escalas de seis puntos. Las dimensiones principales dentro del tema de los recursos humanos fueron analizadas profundamente durante el estudio. Un análisis de un cluster fue ejecutado con la base del factor de los resultados y fueron estudiados los parámetros que explican las diferencias entre las políticas de recursos humanos utilizadas.

### CONCLUSIONES:

Fue encontrado que las empresas familiares y las no familiares no están caracterizadas por grandes diferencias en políticas de recursos humanos. Sin embargo otras características de las empresas, como por ejemplo el número de empleados y la estructura organizacional están directamente relacionadas con prácticas diferentes de recursos humanos.

Los resultados sugieren que las empresas familiares no se pueden considerar como un grupo homogéneo cuando se habla de políticas y practicas de recursos humanos utilizadas.

### REFERENCIAS:

**CONTACTO:** Dirk De Clercq, School of Management, University of Ghent; Bellevue 6, 9050 Ledeborg-Gent, Belgium; (T) 32/9.210.98.03; (F) 32/9.210.97.00; [d.declercq@rug.ac.be](mailto:d.declercq@rug.ac.be)

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

--

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 6

TITULO (Ingles – Español) “The Family and the Business” – “**La Familia y el Negocio**”

AUTOR(ES): Sue Birley, Imperial Collage. Dennis Ng, Imperial College.

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):1998.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Enero 2004

RESUMEN ANALÍTICO

La actitud de 534 dueños-gerentes hacia esos factores que se preocupan por la relación entre la familia y el negocio. Esto incluyo, por ejemplo, preguntas como el involucramiento de los hijos en el negocio, reglas para la entrada y salida de miembros familiares del negocio, la familia y la sucesión de dirección, el ingreso que la familia debe esperar del negocio, y la herencia patrimonial.

METODOLOGÍA

Una lista de 47 declaraciones se construyó a partir de la popular y practica literatura académica y fue validada por un grupo de consejeros profesionales y dueño/gerentes. Se pidió a los encuestados que calificaran las declaraciones en una escala de 1(Fuertemente de acuerdo) a través de 3(neutral) a 5 (fuertemente en desacuerdo). La encuesta se mandó por correo a una muestra aleatoria de 4000 dueños/gerentes deducida de la base de datos del patrocinador.

La proporción de respuesta fue de 13.35%. La muestra incluyó 59% fundadores comerciales, 21.5% segundos dueños-gerentes de la generación y 19.5% generaciones tardías.

Un tercio eran los únicos miembro de la familia trabajando en el negocio, y un tercio tenía un hijo que por lo menos trabaja en el negocio.

CONCLUSIONES

Es claro que las declaraciones fueron chocantes para los encuestados. De hecho, muchos tenían posiciones muy fuertes. Tomando un ranking de los principales resultados los principales cinco con que la mayoría de los encuestados estaba de acuerdo era:

\*Deben permitirles escoger a los hijos escoger meterse o no meterse en el negocio.

\*Los hijos deben recibir el entrenamiento apropiado antes de ingresar en el negocio.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

- \*Deben manejarse por separado la familia y los asuntos comerciales.
- \*Es importante que los hijos estén interesados en los mercados/industrias.
- \*Sólo los miembros familiares empleados por el negocio se titulan al ingreso.

### REFERENCIAS

Sue Birley, La Escuela de Dirección, Universidad de Ciencia Imperial, Tecnología y Medicina, 53 Verja de los Príncipes, el Camino de la Exhibición, Londres SW7 2PG, REINO UNIDO,; (T) 44 171 594 9102/3; (F) 44 171 594 9204; s.birley@ic.ac.uk

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 7

**TITULO ( Inglés – Español): “RECONCEPTUALIZING BUSINESS PERFORMANCE THEORY WITHIN THE FAMILY BUSINESS CONTEXT: HELPING HIGH GROWTH FIRMS REMAIN COMPETITIVE IN GLOBAL MARKETS” – “RECONCEPTUALIZANDO LA TEORÍA DEL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO DENTRO DEL CONTEXTO DEL NEGOCIO FAMILIAR: EN LAS EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO LOS ACUERDOS PERMANECEN COMPETITIVOS EN LOS MERCADOS GLOBALES”**

**AUTOR (ES):** Ramona K. Z. Heck, Cornell University; Kathryn Stafford, Ohio State University

**PUBLICACIÓN:** Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):**1999

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Enero 2004

### RESUMEN ANALÍTICO

Los modelos de funcionamiento de los negocios han incluido teorías tradicionalmente generales de los negocios relacionadas con su funcionamiento, el éxito, la supervivencia, y su crecimiento. La literatura separada se dirige a las características del empresario y al nuevo funcionamiento aventurero. La literatura en la estrategia comercial tiene una presencia tradicional fuerte en la investigación de negocio, en general, así como para su funcionamiento. Los estudios adicionales se han dirigido específicamente a los gerentes y a la planeación por grupos, como las juntas directivas.

### METODOLOGÍA

Una reconceptualización comprensiva de la actuación comercial dentro del contexto de los negocios familiares es operacionalizado usando una muestra de 673 empresas familiares del Estudio sobre Empresas Familiares de 1997. Se estiman las ecuaciones de la regresión usando los resultados del negocio y de la familia como las variables dependientes y las variables

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

independientes representadas en las entradas tradicionales de la actuación comercial así como las características de la familia que posee el negocio. Las características familiares y prácticas explicaron el 2% de las variaciones en la actuación comercial (F20, 639 = 1.25). Las características Comerciales y prácticas explicaron el 2.7% de la variación en la actuación familiar (F11, 639 = 4.268).

### CONCLUSIONES

Los resultados de las investigaciones han demostrado los efectos de varias características del negocio y de la familia en la actuación y sus contribuciones a los modelos de la actuación comerciales y familiares. El negocio tiene una mayor influencia en la familia que lo que la familia tiene en el negocio. El punto de encuentro entre los sistemas familiares y comerciales parecería ser el dueño/gerente del negocio. Estos resultados demuestran la necesidad de una visión más comprensiva del desarrollo del negocio familiar.

### REFERENCIAS

Ramona K. Z. Heck, la Universidad de Cornell, Ithaca, NY 14853,; (T) 607-255-2591; (F) 607-255-0799; rkh2@cornell.edu

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 8

TITULO ( Ingles – Español): “THE ORGANIZATIONAL CONSEQUENCES OF ALTRUISM IN FAMILY FIRMS: THEORY AND EVIDENCE” – **“Las consecuencias organizacionales del Altruismo en las compañías familiares: Teoría y evidencia”**

AUTOR (ES): William S. Schulze, University of Connecticut. Michael Lubatkin, University of Connecticut. Richard Dino, University of Connecticut.

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):1999

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Enero 2004

### RESUMEN ANALÍTICO

Extendemos el concepto de Altruismo desde la teoría económica de la casa familiar (Becker,1981; Stark,1995) hasta el dominio de las compañías familiares para explicar el comportamiento oportunista de los empleados familiares. Discutimos que la relación Director-agente en estas compañías, así como la relación padre-hijo en las casas son caracterizadas por el altruismo. Como tal, el costo de atenuar el oportunismo del agente en las compañías familiares esta directamente relacionado al nivel de altruismo del director. Este discernimiento nos permite usar la teoría del agente para explicar porque muchas compañías de familia ofrecen incentivos a los miembros familiares.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

<b>METODOLOGÍA</b> Aplicamos una moderada regresión jerárquica a la información del estudio de Negocios familiares norteamericanos de Arthur Andersen en 1995 y encontramos soportes estadísticos para 3 hipótesis que conciernen a la relación entre el altruismo, la compensación de incentivos y el desempeño de las compañías familiares. Los resultados están expuestos para ayudar a la interpretación.
<b>CONCLUSIONES</b> Este trabajo hace varias contribuciones a la práctica e investigación de la gerencia. Primero, El trabajo demuestra que la teoría de agencia puede ser usada para explorar productivamente las dinámicas de empresas familiares. Como tal, esto trae a colación como el altruismo contribuye al desempeño de la compañía y al mismo tiempo crea incentivos económicos que causan que los miembros de familia actúen de manera tal que pueden poner en riesgo la sobrevivencia de la compañía.
<b>REFERENCIAS</b> William Schulze, School of Business, U. of Connecticut, Box U-41MG, 368 Fairfield Road, Storrs, CT 06269; (T) 860.486.3504; (F) 860.486.6415; BSchulze@SBA.UConn.edu

<b>FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 9</b>
<b>TITULO ( Inglés – Español) “A COMPARATIVE ANALYSIS OF RAPID GROWTH FAMILY AND NON-FAMILY FIRMS” – “UN ANÁLISIS COMPARATIVO DEL RÁPIDO CRECIMIENTO DE ACUERDOS FAMILIARES Y NO FAMILIARES”</b>
<b>AUTOR(ES):</b> Nancy Upton, Baylor University. Elisabeth J. Teal, Baylor University. Joe Felan, Baylor University
<b>PUBLICACIÓN:</b> Babson College - Research (Institute for Family Enterprising). <a href="http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm">http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm</a>
<b>FECHA DE REFERENCIA</b> (periodo de la investigación):2000.
<b>FECHA PUBLICACION – CONSULTA:</b> Enero 2004.
<b>RESUMEN ANALÍTICO</b> Investigaciones anteriores sugieren que las empresas familiares se esfuerzan demasiado en los temas relacionados con el crecimiento y tienden a descuidar la planificación estratégica, la planeación de la sucesión, y la planificación de la propiedad. Las barreras al crecimiento en las empresas familiares incluyen los recursos financieros limitados, no querer compartir la propiedad, y un deseo de crecer vía fondos generados internamente. Otros factores son una menor porción del mercado y menos participación en los mercados globales, una concentración en industrias que son menos intensivas en capital y tienen las menores

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

barreras de entrada, falta de dirección experimentada, y el conflicto de las metas entre los miembros familiares activos y no-activos. Esta investigación examina las prácticas de las empresas familiares de crecimiento rápido que afectan su propio crecimiento.

### METODOLOGÍA

Este estudio usa datos derivados de un estudio de los ganadores regionales y nacionales del Joven Empresario del Año del Programa de Ernest & Young. El estudio fue dirigido por el Centro Nacional para la Investigación de la Relación empresarial a la Fundación Ewing Marion Kauffman. Se entregaron las encuestas a los 3,662 ganadores entre agosto y octubre de 1996. Las encuestas se entregaron principalmente a través del correo o se enviaron por fax; sin embargo, algunos se diligenciaron vía entrevistas por teléfono. Todos los participantes del estudio lo hicieron como el CEO de su empresa. Un total de 906 contestaciones utilizables fueron recibidas, rindiendo una proporción de respuesta del 24.7 por ciento. Las contestaciones se probaron durante el prejuicio del método y tiempo de la contestación. Porque ninguna diferencia significativa se encontró entre aquéllos que respondieron temprano contra aquéllos respondiendo tarde ni entre los métodos diferentes de recolección de datos, se combinaron las contestaciones. Los datos financieros en las empresas se recogieron de varias fuentes, incluso del mismo-informe Dun y Bradstreet.

Ya que la muestra completa incluyó tanto a empresas familiares como a empresas no-familiares, fue necesario identificar las empresas familiares para este estudio. Consistentemente con investigaciones anteriores, nosotros usamos una definición del negocio familiar que empleó las condiciones múltiples de propiedad y control familiar, la influencia familiar en la toma de decisión- y el intento por transferir la empresa a la próxima generación. Como resultado de imponer un criterio sumamente severo, nuestra muestra se redujo a 65.

### CONCLUSIONES:

No había ninguna diferencia significativa entre los negocios familiares y las empresas no-familiares. Nuestros datos indican que la mayoría de las empresas familiares en crecimiento rápido comparten su visión y planes para lograrlo, de forma escrita. Más allá ellos preparan planes de negocio formales con tres-años o mucho más tiempo en el horizonte de planificación. Además, los planes se detallan bastante para permitir a las empresas atarlos en la actuación y ajustar la compensación de dirección cuando sea necesario. La mayoría de nuestras empresas involucró a la junta directiva en el desarrollo del plan comercial. La principal forma de fondeo era a través de los bancos.

### REFERENCIAS:

CONTACTO: Nancy Upton, Baylor University, Hankamer School de Negocio, Baugh Center para la Relación empresarial, P.O. Box 98011, Waco, TX 76798-8011,; (T) 817-755-2265; (F) 817-836-9572; nancy\_upton@baylor.edu

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 10

TITULO ( Ingles – Español): "LEADERSHIP AND ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR"

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

IN THE NEXT GENERATION OF SELF-DESCRIBED FAMILY OWNED BUSINESSES” – “**COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR Y DE LIDERAZGO EN LA SIGUIENTE GENERACION DE EMPRESAS FAMILIARES**”

AUTOR (ES): Stephen Spinelli, Jr., Babson College. James Hunt, Babson College.

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2000.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre de 2003.

RESUMEN ANALÍTICO

Una migración significativa de liderazgo desde una generación a otra en los Estados Unidos, la globalización, los avances tecnológicos, el comercio electrónico, y el cambio de valores de la fuerza laboral de EEUU conllevan a un cambio en las estrategias y tácticas de todos los negocios, incluyendo las empresas familiares. Los líderes de las empresas familiares que buscan oportunidades de crecimiento y expansión de riqueza requieren que las empresas se adapten a estas condiciones cambiantes. (Heifitz, 1994). Este estudio se enfoca en una pregunta, “cuales son las cualidades y competencias que requieren los líderes de la siguiente generación de empresas familiares que buscan el crecimiento?” vistas por los ojos de los líderes actuales de las empresas familiares. Adicionalmente se mostraran las tácticas a las que la generación actual acude para apoyar a la creación de estas cualidades en líderes potenciales.

METODOLOGÍA

Los datos de 641 empresas familiares de los Estados Unidos, con un rango de empleados entre 1 y 12.000 (promedio de 160) se rigieron utilizando una encuesta por correo. Las empresas de esta encuesta se encuentran entre la primera y la cuarta generación del negocio, y provienen de muchos sectores de la industria estadounidense reflejando la distribución nacional. El informante clave dentro de la organización fue el dueño, el presidente, el CEO o de un miembro activo de la Junta. Se utilizó el análisis de factor, el detector de interacción de Chi- cuadrado y una serie de preguntas adaptadas sobre liderazgo desarrolladas por Hunt (1999).

CONCLUSIONES

Grupos de generación e industria fueron segmentados en diagramas descriptivos y predicativos. Los resultados soportan una perspectiva de líderes actuales de empresas familiares entre una serie de cualidades que enfatizan el liderazgo en las áreas financiera, de mercadeo y operacional. La habilidad para generar equipos e involucrarlos en el proceso de la toma de decisiones fue positiva entre los empleados, el desarrollo de nuevas relaciones con clientes, el manejo de conflictos de intereses entre los nuevos líderes de las nuevas

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

generaciones parecía ser más importante. El análisis de factor de variables características del liderazgo reveló tres distintas clasificaciones; formación de equipos, emprendedores y funcionales.

Los hallazgos también sugieren que hay un cambio de dirección entre el estilo de liderazgo “paternalista” mas comúnmente encontrado en estudios anteriores (Dyer, 1986) a un estilo de liderazgo mucho mas “participativo”. Un estilo de liderazgo directivo es todavía valorado. Este estudio sugiere una mayor importancia en las cualidades de liderazgo. En particular, los planificadores de sucesión de las empresas familiares deben ser notificados en revisar los factores claves de nuestro análisis de características de liderazgo. Este estudio también sugiere que aquellos lideres actuales de empresas familiares; en vez de ver sus negocios como estilos de vida sin necesidad de cambio, están atentos a la búsqueda de oportunidades.

### REFERENCIAS

CONTACT: Stephen Spinelli, Jr., Babson College; (T) 781-239-4420; (F) 781-239-4178; Spinelli@babson.edu

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 11

**TITULO:** (Ingles – Español) “A MATCHED PAIR FINANCIAL ANALYSIS OF RAPID GROWTH FAMILY AND NON-FAMILY FIRMS” – “ANÁLISIS FINANCIERO EMPAREJADO DE NEGOCIOS DE FAMILIA Y NEGOCIOS DE NO-FAMILIA EN ESTADO DE RÁPIDO CRECIMIENTO”.

**AUTOR(ES):** Nancy Upton, Hankamer School of Business, Baylor University. Elisabeth J. Teal, Hankamer School of Business, Baylor University. Joe T. Felan, Hankamer School of Business, Baylor University.

**PUBLICACIÓN:** Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 2001.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Febrero 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO:

Una mayor barrera al crecimiento en las empresas de familia involucra las actitudes sobre la deuda y el mando. “Hay” (1992) encontró que los empresarios se enfrentaban a la opción de usar los recursos financieros externos para aumentar al máximo su proporción de crecimiento o al hecho de reprimir el crecimiento en una proporción consistente a retener el mando financiero de esa forma minimizando la volatilidad financiera, siendo esta ultima la escogencia mas usual.

Las empresas familiares controladas por el fundador (EFCF) son más contrarias a perder el mando y usan aproximadamente 40% menos deuda que Las empresas familiares NO

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

controladas por el fundador (las no-EFCF). Algunos autores creen que las empresas familiares están en una desventaja importante en el mercado. Otros, como Bopaiah (1998) no encuentran ninguna diferencia en la disponibilidad de crédito entre los negocios familiares y los negocios no familiares. Históricamente las empresas familiares han preferido utilizar las utilidades retenidas, las contribuciones familiares o los bancos como las fuentes primarias de capital. Basados en esta investigación, nosotros suponemos que las empresas familiares usarán fuentes significativamente diferentes de capital. Más allá, ellos no estarán prestos a compartir la propiedad.

### METODOLOGÍA:

Este estudio usa datos derivados de un estudio de los ganadores regionales y nacionales del Programa Empresario del Año de Ernest & Young, dirigido por la Fundación de Kauffman. Se administraron los estudios a los 3,662 ganadores entre agosto y octubre de 1996. Un total de 906 respuestas utilizables fueron recibidas. Consistente con investigaciones previas, nosotros usamos una definición de negocio familiar que empleó las condiciones múltiples de propiedad familiar y control, la influencia familiar en la toma de decisiones y el intento por transferir la empresa a la próxima generación. Como resultado de imponer el criterio sumamente severo, nuestra muestra se redujo a 31. Usando la técnica de un par emparejado, nosotros probamos el grupo para las diferencias significativas en las áreas de estructura de capital, rondas de financiamiento, votos de mando y propiedad de los empleados.

### CONCLUSIONES:

Este análisis comparativo proporcional confirma que el crecimiento rápido en las empresas familiares es diferente en las empresas no familiares. Nosotros encontramos una diferencia significativa entre los grupos que se tratan de fondear con salidas a bolsa.

Las empresas familiares confían en los bancos y la familia para la mayoría del fondeo de su estructura de capital en lugar de salidas a bolsa o capitalistas de riesgo.

Es incierto si las empresas familiares no usan estas fuentes porque ellos pueden estar en una desventaja obteniendo el acceso al capital externo (Kets de Vries, 1993) o porque ellos quieren mantener el mando (Upton & Short, 2000). Los resultados también muestran que las empresas familiares son significativamente menos propensas a compartir la propiedad con los grupos de interés de los negocios. Esto se considera como una seria implicación para el crecimiento en los negocios familiares.

### REFERENCIAS:

CONTACTO: Joe T. Felan, el Departamento de Dirección, la Universidad de Baylor, P.O. Box 98006, Waco, TX 76798-8006.; (T) 254-710-4092; (F) 254-710-1093;  
Joe\_Felan@baylor.edu

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 12
<p><b>TITULO</b> (Ingles – Español): “DO FAMILY FIRMS HAVE AN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION?” - <b>¿TIENEN LAS EMPRESAS FAMILIARES UNA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA?</b></p>
<p><b>AUTOR (ES):</b> G. T. Lumpkin, College of Business Administration, University of Illinois at Chicago. Cheri B. Sloat, College of Business Administration, University of Illinois at Chicago</p>
<p><b>PUBLICACIÓN:</b> Babson College - Research (Institute for Family Enterprising). <a href="http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm">http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm</a></p>
<p><b>FECHA DE REFERENCIA</b> (periodo de la investigación):2001</p>
<p><b>FECHA PUBLICACION – CONSULTA:</b> Enero 2004</p>
<p><b>RESUMEN ANALÍTICO</b></p> <p>Las empresas familiares representan un motor enorme de crecimiento económico y creación de riqueza (Shanker &amp; Astrachan, 1996). Muchos de los nuevos negocios de hoy son basados en la familia. Comparado con las empresas en general, lo que menos sabemos es acerca de los procesos organizacionales que manejan las empresas familiares. Aunque existen estudios sobre las posiciones estratégicas de las empresas familiares, poco se sabe acerca de la orientación estratégica de estas, las cuales generalmente son empresariales. El concepto de la Orientación Empresarial (EO por sus siglas en Ingles) se ha encontrado útil para entender las ideas de negocio nuevas (por ejemplo, Wiklund, 1999). Este estudio evalúa hasta que punto las empresas familiares muestran las características de una orientación Empresarial. Primero, el estudio se cuestiona si las empresas familiares tienden a identificar las mismas dimensiones de EO que se han sugerido en investigaciones previas (Lumpkin &amp; Dess, 1997). Se comparan las respuestas de las empresas familiares con las de miembros de empresas no familiares. Entonces, si se presenta un EO en las empresas familiares, el estudio muestra como este se relaciona con el desempeño de las mismas.</p>
<p><b>METODOLOGÍA</b></p> <p>Fue utilizado un estudio de campo que usa cuestionarios enviados por correo. Las respuestas de 124 ejecutivos se analizaron en una muestra final que incluyó una muestra piloto de 57 miembros de empresas familiares. Los mecanismos usados para medir el EO incluyen unos originales y escalas usadas por Covin y Slevin (1989). Las medidas de desarrollo incluyeron el crecimiento de las ventas, el retorno de la inversión, y rentabilidad. Para probar las hipótesis se uso el análisis correlacional y las Pruebas T.</p>
<p><b>CONCLUSIONES</b></p> <p>El análisis indico que los miembros familiares identificaron un conjunto de dimensiones de EO similar a aquéllos encontrados en los estudios de EO anteriores. Aunque en las empresas</p>

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

familiares no es común que se perciba su EO como arriesgado o agresivo cuando se compara con las empresas no familiares, las diferencias son mínimas. El análisis correlacional indico que el crecimiento de las ventas y el desempeño global están directamente relacionados a la agresividad competitiva entre empresas familiares. Esto sugiere que los miembros de empresas familiares son más dedicados en sus esfuerzos de afianzar su posición competitiva.

Este estudio sugiere que la estructura de EO puede ser útil para caracterizar las actividades de empresas familiares y los resultados de su desempeño.

### REFERENCIAS

G. T. Lumpkin, Universidad de admin. Comercial., Universidad de Illinois en Chicago, 601 S. Morgan; Chicago, IL 60607,; (T) 312-996-8285; (F) 312-996-3559; tlumpkin@uic.edu

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 13

**TITULO ( Inglés – Español): “INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON COMMITMENT AND EFFORT IN MEXICAN FAMILY FIRMS” – “INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO Y ESFUERZO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS”**

**AUTOR (ES):** Imanol Belausteguigoitia, Babson College and Instituto Tecnológico Autónomo de México. Fernando Arias Galicia, Universidad Nacional Autónoma de México.

**PUBLICACIÓN:** Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 2001.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Noviembre de 2003.

### RESUMEN ANALÍTICO

La falta de compromiso de las generaciones menores hacia sus organizaciones, frecuentemente es una gran preocupación de las generaciones “Senior” en las empresas familiares, y la causa de fracaso de muchos de ellos. Frecuentemente, los fundadores de estas compañías no están claros en como hacer para que sus hijos participen activamente en sus negocios. Esta investigación probó un modelo dónde se estudia la influencia del clima organizacional en el compromiso y esfuerzo de los miembros de la empresa familiar en México. Adicionalmente, el nivel de compromiso entre los miembros de negocio familiares se comparó con empleados de otros tipos de organizaciones.

### METODOLOGÍA

El estudio se realizo en dos grupos: 1) Se encuestaron los empleados de la industria de tinta y

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

pintura que trabajan en las empresas incluidas en la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas. Así mismo, en otros segmentos económicos, los socios de ANAFAPYT pueden ser miembros de empresas familiares y empresas no familiares. 2) Los miembros de empresas que habían concluido sus estudios (MBA y Programas Ejecutivos) en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Estos fueron clasificados en dos grupos: Los que trabajaban para negocios familiares y los que trabajan para negocios no familiares. El análisis de los modelos de Varianza, la Correlación de Pearson y Ecuaciones Estructurales fueron usadas para probar las hipótesis entre las variables independientes, dependientes, exógenas y endógenas. El estudio se hizo durante septiembre de 1998 y septiembre de 1999.

### CONCLUSIONES

Este estudio proporciona una evidencia empírica la cual nos indica que el Clima Organizacional esta claramente asociado con el nivel de compromiso normativo y afectivo de los empleados en los negocios familiares, y los negocios no familiares.

Hubo diferencias significantes en cuanto al compromiso entre los miembros familiares y los que no eran miembros de la familia. Una asociación se encontró entre la Relación Familiar (los miembros de la familia y los que no los son), el Clima Organizacional (la dirección de soporte, claridad, la auto expresión, la contribución, el reconocimiento, el liderazgo), el Compromiso Organizacional (afectivo y normativo), y Esfuerzo (tiempo e intensidad). Los resultados sugieren que el compromiso de miembros familiares pudiera mejorar notablemente si se construye un clima organizacional adecuado.

### REFERENCIAS

CONTACTO: Imanol Belausteguigoitia, Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Camino a Santa Teresa 930. Col. Héroes de Padierna. C.P. 10700. México, D.F.; (T) 525-628 40 00; imanolx@hotmail.com

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 14

TITULO ( Ingles – Español): “OPTIMAL GOVERNANCE IN FAMILY FIRMS” –  
“**GOBERNACIÓN ÓPTIMA EN ACUERDOS FAMILIARES**”

AUTOR (ES): Mikko Mustakallio, Helsinki University of Technology. Erkko Autio, Helsinki University of Technology

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación) 2001.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

<b>FECHA PUBLICACION – CONSULTA.</b> Enero 2004.
<b>RESUMEN ANALÍTICO</b> Esta investigación se enfoca en la gobernación del negocio familiar, y se dirige al problema de gobernación óptima en una estructura de propiedad compleja que involucra a los miembros familiares, a la junta directiva de la compañía, y a la gerencia de la compañía. A menudo, los miembros familiares tienen múltiples funciones en el negocio. La toma de decisiones que se hace en los negocios familiares se caracteriza por contener un alto nivel de conflicto emocional y cognoscitivo. En esta investigación, nosotros desarrollamos y probamos el modelo de gobernación óptimo en las empresas familiares. El modelo incorpora los mecanismos de la gobernación formal e informal. Nosotros encontramos que en lugar de competir, estos mecanismos son complementarios.
<b>METODOLOGÍA</b> La calidad de decisión estratégica y las estructuras de compromiso de decisión son usadas en este modelo como las variables dependientes. Esto refleja la calidad del proceso de decisión estratégica. Estructuras relacionadas a la gobernación formal e informal son empleadas como las variables independientes en el modelo. Para probar la validez empírica del modelo nosotros usamos el análisis del factor confirmatorio y las regresiones lineales. Se usan las operaciones del multi-artículo previamente validadas. Se verifican la validez y fiabilidad de las estructuras usando a los apoderados secundarios y la prueba-reexaminada del acercamiento. El modelo que usa el estudio y los datos de la entrevista de 192 empresas familiares en Finlandia es validado.
<b>CONCLUSIONES</b> Nuestras hipótesis sobre los mecanismos de la gobernación formales e informales así como sus influencias en la calidad de la toma de decisiones esta soportada en el análisis empírico. Nosotros encontramos que la junta directiva el consejo a la dirección y la visión compartida entre los miembros familiares esta relacionada positivamente con la calidad de la toma de decisiones. El papel de los mecanismos de gobernación formales, que incorporan la composición de la junta directiva y su actividad de supervisión, se incrementa en la medida en que el involucramiento de los miembros familiares en la dirección se disminuye. También, en la medida en que la familia propietaria crece, el capital social perteneciente a las relaciones familiares tiende a volverse gradualmente más débil.
<b>REFERENCIAS</b> N/D

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 15

**TITULO:** ( Inglés – Español) “IMD Distinguished Family Business Award Winner 2002” –

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

**“IMD Distinguido ganador del Family Business Award 2002”**

AUTOR(ES): Joachim Schwass, Professor of Family Business, IMD, and Director,  
The IMD–Lombard Odier Darier Hentsch & Cie Family Business Center

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): **2002.**

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: **Enero 2004.**

**RESUMEN ANALÍTICO:**

En este artículo se narra la historia del conglomerado empresarial S Johnson, que esta entrando en la quinta generación familiar:

Sam Johnson, el fundador de lo que es hoy día Empresas Familiares Samuel C. Johnson era Samuel Curtis Johnson (1833-1919). En sus primeros años laborales, Samuel era empleado de Racine Hardware Company, donde vendía pisos. En 1886 el compro el negocio de los pisos y durante el primer año genero una ganancia de \$268.27. Reconociendo la necesidad de tratar los pisos de Madera, Johnson desarrollo una cera especial con componentes mezclados y en 1888 introdujo “Johnson Prepared Wax” y compro su primer pedazo de publicidad en el “Saturday Evening Post.

Sam Hijo (Primera generación) (1928) entró como asistente en la empresa en 1954, con un Master en Administración en Harvard y dos años en la fuerza aérea. Como consejo de los consultores de Booz, Allen y Hamilton, Herbert Jr, desarrollo un plan de carrera para Sam. Después Sam recuerda que estaba rabioso de seguir un plan al pie de la letra, después de todo era el hijo del dueño e iría al tope. Pero cuando el tiempo fue llegando empezó a creer y apreciar el conocimiento de Jim Allen de Booz, quien lo tuvo en un principio en un nuevo departamento en busca de nuevos productos. La empresa de cera de Johnson había crecido internacionalmente, pero estaba limitada a la cera y a sus diferentes aplicaciones.

**METODOLOGÍA:**

En este artículo se utilizó la metodología del caso experimental.

**CONCLUSIONES:**

Sam, quien había sido testigo de rivalidad entre dueños de empresas familiares, quería evitar eso en su familia y hasta 1999 se llevo a un arreglo en donde todos ganaron.

Fisk, quien era Ph.D. en física aplicada, fue nombrado gerente de junta para SC Johnson, el negocio núcleo, productos de consumo. Helen se convirtió en gerente de Johnson Outdoors Inc., la parte del negocio recreacional. Curt fue designado gerente de Johnson Diversey. Y Winnie, quien había expresado menos interés en el negocio, fue nombrada gerente de la Fundación Familia Johnson.

Helen describe la separación así: “Cada uno de nosotros encontró un espacio”. Debajo de el creados de la empresa, en tan solo unas pocas décadas la empresa de los Johnson, paso de ser

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

una pequeña empresa de cera (\$171 Millones de dólares en ventas) a cuatro Organizaciones globales que combinadas hacen cerca de ocho billones de dólares en ventas anuales.

### REFERENCIAS:

- The Essence of a Family Enterprise, by Samuel C. Johnson, 1988
- S.C. Johnson Commemorative Journal, 2000
- Father Divides a Business to Keep the Children united, by D. Barboza, New York Times, August 22, 1999
- Waxing Personal, by J. Tannenbaum, Wall Street Journal, May 7, 2001
- Various company publications
- Award ceremony with Sam and Curt Johnson, Helsinki, September 2002

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 16

**TITULO ( Inglés – Español): “ACROSS THE GENERATIONS: AN EXPLORATION OF INTERGENERATIONAL INFLUENCE AND ENTREPRENEURIAL LEARNING IN A FAMILY BUSINESS” – “A TRAVÉS DE LAS GENERACIONES: UNA EXPLORACIÓN DE INFLUENCIA Y APRENDIZAJE EMPRENDEDOR EN UN NEGOCIO FAMILIAR”**

**AUTOR (ES):** Eleanor Hamilton, Lancaster University Management School.

**PUBLICACIÓN:** Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):** 2002

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Enero 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO

La literatura del negocio familiar es principalmente dominada por perspectivas gerenciales y funcionales que buscan separar elementos de la familia y el negocio y analizarlos usando un raciocinio positivista para acercarse a una visión de informar y mejorar la eficacia y la efectividad organizacional. En contraste, este estudio adopta una perspectiva interpretacional. Es parte de una convergencia de un estudio de investigación enfocada en entender la naturaleza de la influencia entre las generaciones sucesivas. Este estudio busca explorar los eslabones entre el pasado y el futuro, y se basa en las diferentes experiencias de individuos entre dos generaciones.

### METODOLOGÍA

Se adoptó un acercamiento fenomenológico para las entrevistas. Se trata de una narración acerca de un negocio familiar, contado tanto por el padre que fundó el negocio como por el hijo que tomó las riendas y ejecuta el negocio hoy como Gerente. Los resultados se manejan entonces como “historias de vida” y se analizaron usando una estructura originalmente propuesta para explorar cómo las narraciones ayudan a crear y a unificar la identidad, y

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

cómo eso podría ayudarnos a entender la sucesión en el negocio familiar.

### CONCLUSIONES

Las “historias de vida” revelaron una realidad sobre las empresas familiares abarcando algunos puntos importantes: identidad personal y familiar; el poder y el mando; el trabajo y la creación de riqueza; el pasado, el presente y el futuro. Estos temas son incluidos en la experiencia de familias que poseen y manejan negocios en más de una generación. Un enlace entre la identidad personal de los individuos y la de los negocios ha surgido. Cuando los participantes construyeron sus historias de las experiencias, su propio desarrollo e identidad parecían unidos a la manera en que el negocio había sido manejado.

### REFERENCIAS

Eleanor Hamilton, Entrepreneurship Unit, Lancaster University Management School, Lancaster, LA1 4YX, UK; (T) +44 1524 594727; (F) +44 1524 592652; e.hamilton@lancaster.ac.uk

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 17

**TITULO ( Inglés – Español): “ENTREPRENEURIAL, MARKET, AND LEARNING ORIENTATIONS AS DETERMINANTS OF FAMILY AND NON-FAMILY FIRM PERFORMANCE” – “EMPREDIMIENTO, MERCADO Y ORIENTACIONES DE APRENDIZAJE COMO DETERMINANTES DE FUNCIONAMIENTO DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES”**

**AUTOR (ES):** Fredric Kropp, Fisher Graduate School of International Business, Monterey Institute of International Studies. Noel J. Lindsay, School of Business, Bond University, Australia. Aviv Shoham, Graduate School of Business, University of Haifa, Israel.

**PUBLICACIÓN:** Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación):2002.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Enero 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO

Los campos del negocio familiar y el emprendimiento se encuentran diferenciados, sin embargo tienen mucho que ver. La interacción de estos dominios proporciona una perspectiva única para examinar la dinámica de cómo la familia actúa recíprocamente y al mismo tiempo influye en el proceso del emprendimiento. Existe un vacío entre esta integración de teorías, sin embargo, eso nos ayuda a que entendamos las relaciones complejas entre los empresarios y sus familias.

Un negocio familiar se diferencia de un negocio no familiar en que se posee, se manejó, y/o es controlado por la familia. En un negocio familiar, los valores familiares trascienden en el

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

negocio. Los valores familiares y la atadura emocional a los recursos familiares pueden influir en las decisiones comerciales. Lo que puede ser una decisión buena para el negocio no necesariamente puede encajar con los valores de una familia. Esto puede hacer que las decisiones comerciales sean modificadas. Adicionalmente puede afectar el desempeño de las organizaciones. Por consiguiente, los empresarios de negocios familiares tienen un problema complejo más de que preocuparse: La familia. Por esta razón las empresas familiares son consideradas como los entes de negocio más complejos.

### METODOLOGÍA

El método de la investigación involucró una encuesta de 159 empresarios de negocios familiares y 174 de empresas no familiares se dirigieron a las estructuras antes mencionadas. Los emprendedores de empresas familiares eran principalmente de la primera generación.

### CONCLUSIONES

Sorprendentemente, no hubo ninguna diferencia significativa entre los dos grupos. Esto choca con la teoría sobre las empresas de familia actual, que apoya la noción que los negocios familiares son más complejos que los negocios no familiares. Una posible explicación para los resultados es que esa complejidad no se ve directamente durante el manejo de la primera generación como se ve claramente en generaciones seguidas. Los valores familiares y la manera “familiar” de hacer las cosas no pueden haber tenido claras durante esta primera generación. Como conclusión vemos que el contexto de la primera generación de los negocios familiares no puede ser más complejo que los negocios no familiares.

### REFERENCIAS

Noel Lindsay; Australian Center for Family Business, School of Business, Bond University, Gold Coast 4226 Australia; (T) +61-7-5595 2200; (F) +61-7-5595 1160;  
[nlindsay@staff.bond.edu.au](mailto:nlindsay@staff.bond.edu.au)

## FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 18

**TITULO ( Inglés – Español): “ORGANIZATIONAL CLIMATE AS ANTECEDENT OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN MEXICAN FAMILY FIRMS” – “EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UN ANTECEDENTE DE ORIENTACIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS FAMILIARES DE MEXICO”**

**AUTOR(ES):** Imanol Belausteguigoitia, Instituto Tecnológico Autónomo de México

**PUBLICACIÓN:** Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 2002.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Enero de 2004

**RESUMEN ANALÍTICO**

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Hay un creciente interés sobre el negocio familiar, debido a su importancia en la economía y en la sociedad. Se sabe bien que las empresas familiares maduras enfrentan dificultades de crecimiento, y algunas de las explicaciones para este fenómeno están relacionadas con la pérdida de orientación de la empresa. Uno de los modelos que explican este fenómeno es el Efecto Meseta. En el que se describe el proceso de estancamiento experimentado por las empresas familiares, pero no da pistas de los factores que lo causan. Este estudio se enfoca en las variables del clima organizacional que, según la literatura, podría producir esta desaceleración del crecimiento.

### METODOLOGÍA

Este estudio empírico cuestiono a 317 Directores, Gerentes y Supervisores de Empresas mexicanas (Empresas Familiares y No Familiares). Un modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en Ingles, usando AMOS3.6) fue usado. El modelo explica la relación entre seis variables de clima organizacional (los antecedentes) y cinco dimensiones de orientación empresarial (las consecuencias). El Análisis de Variación y las Correlaciones de Pearson's fueron usados para determinar las diferencias entre los grupos (Empresas Familiares Vs. Empresas No Familiares) y para identificar la asociación entre las diferentes variables.

### CONCLUSIONES

Como era esperado, según las Correlaciones de Pearson's, los seis factores del clima organizacional: 1) la dirección de soporte, 2) expectativas de ROL, 3) la auto expresión, 4) la percepción que el trabajo de uno afecta los procesos orgánicos y resultados significativamente, 5) creencia que la organización aprecia y reconoce el esfuerzo de uno y contribución, y 6) trabajo proactivo que requiere el uso de creatividad y una variedad de habilidades, se asocia directamente a los factores de la orientación empresarial (la autonomía, pro-actividad, riesgo, innovación, y la agresividad competitiva). Según los resultados de SEM, todos los factores (seis) del clima organizacional afectan significativamente por lo menos dos de cinco factores de orientación empresarial en las organizaciones de Méjico (Tanto Empresas Familiares como No Familiares). La auto expresión fue la única que se relaciono a todos los factores de la orientación empresarial, y sus pesos de la regresión eran los más altos de todos.

### REFERENCIAS

CONTACTO: Imanol Belausteguigoitia, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Av. Camino a Santa Teresa 930. Col. Héroes de Padierna. C.P. 10700 México, D.F.; (T) +52-55-56284000, ext. 6522; (F) +52-54904665; imanol@itam.mx

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 19

TITULO ( Ingles – Español): “TRANSGENERATIONAL WEALTH ACCELERATION: FAMILY-INFLUENCED OWNERSHIP GROUPS AS AN ENTREPRENEURIAL UNIT OF ANALYSIS” – “ACELERACIÓN TRANSGENERACIONAL DE LA RIQUEZA:

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### INFLUENCIA DE LAS ASOCIACIONES (GRUPOS) FAMILIARES COMO UNIDAD DE ANÁLISIS EMPRESARIAL”

AUTOR (ES): Joseph Pistrui, Instituto de Empresa

PUBLICACIÓN: Babson Collage - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre de 2003.

#### RESUMEN ANALÍTICO

Para las familias, se ha vuelto cada vez más importante conformar un grupo de actividades empresariales ya que los grupos basados en la propiedad familiar reconocen que la viabilidad a largo plazo del “negocio” y de la “riqueza familiar” está enfrentando desafíos desconocidos hasta ahora. Las estrategias y las estructuras que pueden haber sido efectivas en mercados estables y de operatividad (velocidad) moderada pueden limitar la generación de riquezas familiares a largo plazo bajo condiciones de alta operatividad (velocidad). Este trabajo presenta “el ámbito de las empresas familiares” y analiza la mentalidad y metodología de las empresas familiares y las diferencias con la conducta comercial familiar normativa, presentando así, los verdaderos nexos entre la estrategia empresarial y la creación de riquezas familiares al posesionar a la familia como una unidad distintiva para analizar el comportamiento empresarial.

#### METODOLOGÍA

El análisis exploratorio se basó en la investigación cualitativa de tres empresas familiares elegidas específicamente para reflejar todo el espectro de continuidad de forma y de funcionamiento. Se emplearon entrevistas detalladas y herramientas de sondeo para examinar las seis dimensiones teóricas de las empresas de influencia familiar y obtener así la perspectiva de múltiples niveles de propiedad, dirección y gerencia de cada grupo.

#### CONCLUSIONES

Este estudio confirma que las familias están desarrollando estrategias que han llevado a la creación de nuevas formas y funciones comerciales bajo el control familiar. Como resultado, hay una presión creciente para extender las nociones tradicionales del “negocio familiar” que excedan la que se aplica actualmente al gerenciar una sola unidad de producción, y al reconocer sin reservas que los grupos de propiedad familiar representan una economía generadora de riquezas que excede en mucho el alcance de cualquier tipo de activos. A través de este trabajo estamos interesados en crear el escenario para una teoría mejor de la creación de riquezas bajo la influencia familiar para aquellas familias que quieren buscar en el mercado rentas superiores a largo plazo, lo que nosotros denominamos aceleración transgeneracional de la riqueza.

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

REFERENCIAS

CONTACTO: Joseph Pistrui, Instituto de Empresa, Madrid, Spain 28006; (T) 34 91 745-3253; (F) 34 91 745-2147; joseph.pistrui@ie.edu

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 20

TITULO (Ingles – Español): “WOMEN’S LEADERSHIP STYLE: A COMPETITIVE ADVANTAGE IN FAMILY FIRMS?” – “¿ESTILO DE LIDERAZGO DE MUJERES: UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES?”

AUTOR (ES): Cathleen A. Folker, University of St. Thomas. Ritch L. Sorenson, Texas Tech University.

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):2002

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre 2003

RESUMEN ANALÍTICO

Un reciente estudio de negocios familiares mostró cinco acercamientos de dirección y liderazgo su relación con la familia y los resultados de las empresas. (Sorenson, 1999). De los cinco estilos de dirección, el participativo y el referente están directamente relacionados con la familia y los resultados comerciales.

Este estudio muestra que las mujeres tienen una tendencia natural hacia el liderazgo participativo y referente. Aunque los estudios de liderazgo no son consistentes, recientes avances en la investigación del cerebro sugieren que los hombres y las mujeres están contruidos diferentemente de manera que podrían diferenciarse en cuanto al liderazgo participativo y/o referente. Tales declaraciones pueden posicionar bien a las mujeres para la naturaleza del negocio en el siglo XXI. Este estudio prueba si las mujeres se diferencian de los hombres en el liderazgo. Además, el estudio prueba si los diferentes estilos de liderazgo influyen en los resultados en cuanto a negocio, vida y familia.

METODOLOGÍA

La base de datos para el estudio (El Estudio de Negocio de la Familia, una encuesta de 199 preguntas obtenida por el Centro para la Relación empresarial y el Negocio de la Familia en la Universidad Tecnología de Texas) consiste de hombres y mujeres dueños de negocios. Los dueños de empresas familiares tienen la oportunidad de crear las normas y usar su preferencia de estilo de dirección y liderazgo, lo cual permite ver con claridad la diferencia entre mujeres y hombres. Se uso MANOVA, una prueba para evaluar las diferencias de genero y su impacto en el desempeño entre la familia y por supuesto la empresa.

CONCLUSIONES

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

MANOVA mostró que las mujeres y hombres no difieren significativamente en su uso de los cuatro estilos de dirección: el participativo, referente, la misión, y dominante. Una interacción significativa indicó una relación significativa y positiva entre el liderazgo participativo y el desempeño en las empresas para los hombres ( $r = 0.39$ ), pero no para las mujeres ( $r = - 0.12$ ). Para los hombres, participar puede ayudar a ensanchar la perspectiva y las decisiones. Sin embargo, la investigación anterior indica que las mujeres prefieren dirigir a través de una red de relaciones. La investigación anterior sugiere que las mujeres tienen una orientación más afectuosa que los hombres. Entre más liderazgo participativo exista por parte de las mujeres y menos liderazgo dominante en los hombres habrá resultados adecuados en las empresas.

### REFERENCIAS

Cathleen A. Folker, Department of Entrepreneurship, University of St. Thomas, MNC #6019, 2115 Summit Avenue, St. Paul, MN 55105; (T) 651-962-5083; (F) 651-962-5093; cafolker@stthomas.edu

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 21

TITULO (Ingles – Español): “ARE LARGE FAMILY COMPANIES BRIDGING THE STAKEHOLDER/SHAREHOLDER DIVIDE? A FRENCH EMPIRICAL ANALYSIS” – “¿LAS EMPRESAS GRANDES FAMILIARES SON EL PUENTE ENTRE LOS APOSTADORES Y LOS ACCIONISTAS? UN ANÁLISIS EMPÍRICO FRANCES »

AUTOR (ES): Sylvie Gueye, CERAM, Nice, France. Benoit Leleux, IMD, Lausanne, Switzerland. Joachim Schwass, IMD, Lausanne, Switzerland.

PUBLICACIÓN: Babson Collage - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Noviembre 2003.

### RESUMEN ANALÍTICO

Con el paso de los años las empresas han desarrollado una buena comprensión y apreciación del aspecto remunerativo de los riesgos en las inversiones de capital a riesgo. En particular, el concepto de las opciones reales las ha ayudado a enmarcar estas nuevas inversiones riesgosas dentro de las “oportunidades de mejorar” las actividades que pueden elevar de forma significativa sus aspectos menos positivos. Si bien la literatura sobre el capital corporativo de riesgo es muy abundante, se sabe poco sobre el comportamiento de las inversiones de riesgo en las grandes empresas familiares. Especialmente, no se sabe con claridad cómo afecta el elemento familiar el perfil de riesgo de esos inversores y tampoco se conocen los mecanismos a través de los cuales se realizan las inversiones. La evidencia anecdótica sugiere que, contrariamente a la opinión pública, las empresas familiares son inversoras a riesgo muy activas y agresivas, ya sea indirectamente a través de fondos

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

profesionales de capital de riesgo o en inversiones conjuntas con esas firmas, o directamente a través de vehículos cautivos de inversión o de inversiones familiares. La evidencia directa también indica que en los últimos diez años las empresas controladas por familias han aumentado mucho sus índices de ganancias en los mercados de Francia y Alemania

### METODOLOGÍA

Basándose esencialmente en entidades administrativas y en las últimas teorías de gobierno corporativo, la investigación se concentra primero en la investigación clínica realizada en una docena de empresas familiares líderes en Europa. Las empresas familiares se contactaron a través de la Family Business Network y del Lombard Odier Business Centre en IMD. En un segundo paso, los resultados cualitativos de las entrevistas se traducen en perfiles de inversiones de capital a riesgo con análisis conjuntos y discriminantes que se emplean para estudiar las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares en sus procesos de toma de decisiones en las inversiones de capital a riesgo.

### CONCLUSIONES

La evidencia de la bolsa de valores reunida en Francia sustenta el punto de vista de que las empresas familiares han superado significativamente a las no familiares en el período comprendido entre 1990-2001. Los estudios clínicos proporcionan detalles de por qué puede estar sucediendo esto, señalando a las actitudes hacia el riesgo y al aspecto organizativo de las inversiones a riesgo como los posibles determinantes de este desempeño superior a largo plazo. En particular, sus horizontes “generacionales” de inversión parecen facilitar la toma de riesgos. Una mejor comprensión de los procesos de inversiones a riesgo en una empresa familiar grande beneficiará no solamente a la literatura sobre las empresas familiares, sino que puede arrojar una luz nueva sobre factores organizativos y psicológicos específicos de las empresas familiares que pueden ayudar a desarrollar los procesos de inversiones de riesgo en todas las empresas.

### REFERENCIAS

CONTACTO: Benoit Leleux, IMD, 23 Chemin de Bellerive, P.O. Box 905, CH-1001 Lausanne, Switzerland; (T) +41 21 618 03 35; (F) +41 21 618 07 07; [leleux@imd.ch](mailto:leleux@imd.ch)

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 22

TITULO ( Ingles – Español):” DO FAMILY FIRMS HAVE TO SHARE THE PIE TO ACHIEVE RAPID GROWTH?” – “**¿ACASO LAS EMPRESAS FAMILIARES TIENEN QUE COMPARTIR EL PASTEL PARA LOGRAR UN CRECIMIENTO ACELERADO?**”

AUTOR(ES): Elisabeth J. Teal, Baylor University. Samuel L. Seaman, Baylor University.

## TIPOLOGÍA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Nancy B. Upton, Baylor University.

**PUBLICACIÓN:** Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>.

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación):2002.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Enero de 2004

### RESUMEN ANALÍTICO

¿Pueden las empresas familiares experimentar crecimiento rápido y sostenido mientras mantienen la propiedad en la familia? Algunos expertos aseguran que las empresas privadas que quieren crecer más rápido que el promedio de la industria deben ofrecer acciones a sus empleados. Este es una preocupación para las empresas familiares que quieren experimentar un crecimiento acelerado mientras mantienen la empresa como propiedad absoluta de la familia. Este estudio nos muestra un análisis comparativo del crecimiento de empresas con diferentes estructuras de propiedad, “Sin Familia”, “Baja Familia”, y “Familiares”.

### METODOLOGÍA

154 Empresas de rápido crecimiento participaron en una encuesta en 1998 realizada por la Fundación Kauffman, Ernst & Young, y el Instituto del Emprendedor del Año. La muestra fue dividida en tres grupos dependiendo de la cantidad de propiedad retenida por el CEO/Emprendedor de la familia. Múltiples dimensiones de Crecimiento en ventas (Porcentaje de crecimiento en ventas y el índice de crecimiento de ventas), Utilidades (Porcentaje de crecimiento de utilidades y índice de crecimiento de utilidades), Practicas de recursos humanos (compensación entre otros), y desempeño (Crecimiento, productividad, utilidades) fueron examinados. La prueba Chi Cuadrado fue usada para determinar las diferencias entre los grupos.

### CONCLUSIONES

Las empresas familiares pueden crecer rápidamente y al mismo tiempo mantener la propiedad de su empresa. El crecimiento acelerado en empresas familiares no es significativamente diferente a la contraparte de empresas no familiares en cuanto a estrategias de crecimiento, objetivos o promedios. Sin embargo, diferencias significativas existen en el uso de compensación en especie, las empresas familiares dependen mas de los salarios básicos, beneficios y prerrequisitos en ves de incentivos en especie (incluyendo compensación en acciones o opciones sobre acciones) que las empresas no familiares.

Análisis adicionales de empresas familiares indican que existe una correlación significativa entre el índice de crecimiento en ventas y los incentivos en especie ( $p < .0001$ ) lo cual sugiere que si las empresas familiares quisieran maximizar las ventas deberían tener en cuenta el usar incentivos en especie.

### REFERENCIAS

**CONTACT:** Elisabeth J. Teal, Baylor University, Hankamer School of Business, Department

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

of Management and Entrepreneurship, P.O. Box 98006, Waco, TX 76798; (T) 254-710-6241;  
(F) 254-710-1093; Beth\_Teal@baylor.edu

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 23

TITULO ( Ingles – Español): “GROWTH STRATEGIES IN FAMILY FIRMS: A CROSS-CULTURAL ANALYSIS OF ORGANIZATIONS IN THE UNITED STATES, FINLAND, AND SWEDEN” – “**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES: UN ANALISIS INTRACULTURAL DE ORGANIZACIONES EN LOS ESTADOS UNIDOS, FINLANDIA Y SUECIA**”

AUTOR (ES): Patrick Kreiser, The University of Alabama. Jari Ojala, The University of Jyvaskyla, Finland. Anders Melander, Jonkoping International Business School. Juha-Antti Lamberg, The University of Jyvaskyla, Finland.

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre 2003.

RESUMEN ANALÍTICO

La extensa literatura propone que las organizaciones empresariales existen principalmente con metas de utilidades a corto plazo, y pueden ser conceptualizadas como poseedoras de tres características organizacionales principales: Innovación, tomadoras de riesgo, y proactivas. (Covin & Slevin, 1989; Miller & Friesen, 1982). Una perspectiva competitiva de la empresa esta basada en la premisa que la supervivencia en el largo plazo, y no el desempeño financiero, debía ser utilizado para juzgar el éxito de la empresa (de Geus, 1997; Brenneman, Keys, & Fulmer, 1998). Estas “Compañías Vivas” típicamente tiene cuatro atributos en común: Son financieramente conservadoras, son sensibles al mundo que las rodean, están pendientes de su identidad, y tienen tolerancia a nuevas ideas. El principal objetivo de este estudio es analizar sistemáticamente si las empresas familiares adoptan normalmente estrategias de crecimiento asociadas con organizaciones emprendedoras o compañías vivas.

METODOLOGÍA

Se le hizo un seguimiento histórico y estratégico al desarrollo de cinco empresas familiares en la industria de la pulpa y el papel durante los últimos cien años. Las empresas que fueron tenidas en cuenta en este estudio de caso fueron: Gulf States Paper (Estados Unidos), Ahlstrom (Finlandia), Schauman (Finlandia), SCA (Suecia), y MoDo (Suecia). El análisis de las estrategias usadas por las compañías fue realizado utilizando el acercamiento de la Teoría del Juego desarrollada por Nasi, Sajasalo, & Sierila (1998).

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio sugieren que las empresas familiares típicamente adoptan estrategias de crecimiento conservadoras asociadas con “Empresas Vivas”. Durante sus años de formación las empresas familiares implementaron estrategias financieras conservadoras con el objetivo de conservar sus recursos escasos. Estas empresas también se dedicaron a mantener el control de la toma de decisiones dentro del núcleo familiar. Sin embargo, el aumento de la presión del ambiente ha llevado a las empresas familiares a tomar una postura más emprendedora. A medida que ha pasado el tiempo, estas empresas han empezado a invertir en riesgo cada vez más y algunas veces han pasado de un manejo familiar a uno profesional.

### REFERENCIAS

CONTACT: Patrick Kreiser, Box 870225, The University of Alabama, Tuscaloosa, AL 35487-0225; (T) 205-462-0602; (F) 205-348-6695; kreis001@bama.ua.edu

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 24

TITULO ( Inglés – Español): “THE BEST OF BOTH WORLDS: ENTREPRENEURIAL FAMILIES AS VIRTUAL ORGANISATIONS” – **“LO MEJOR DE AMBOS MUNDOS: FAMILIAS EMPRENDEDORAS COMO ORGANIZACIONES VIRTUALES”**

AUTOR (ES): Alistair R. Anderson, Sarah L. Jack, and Sarah Drakopoulou Dodd.

PUBLICACIÓN: Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>.

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Noviembre 2003.

### RESUMEN ANALÍTICO

La literatura reconoce la importancia del emprendimiento en las empresas familiares, pero poca atención se ha dirigido hacia el entendimiento de la dinámica de estos negocios. Las cuentas convencionales parecen ser demasiado restringidas, considerando las empresas familiares como aquellas que son propiedad o son manejadas por dos o más miembros de la familia y donde la propiedad y las políticas son dominadas por miembros de un grupo de confianza cerrado. Entonces, las empresas familiares son presentadas como entidades fuertemente cerradas, en donde solo pueden participar aquellos miembros de estos grupos elite. Nuestra información sugiere que las definiciones comunes generalmente fallan en

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

capturar el rango de involucramiento familiar en el proceso de emprendimiento y aparentemente esta pasando algo que desafía las perspectivas tradicionales de las empresas familiares. Nuestras empresas familiares parecen ser sobre la familia en el negocio, mostrando énfasis en los participantes de la familia más que aquellos que no pertenecen a la misma.

### METODOLOGÍA

Se condujo un estudio cuantitativo que selecciono aleatoriamente participantes de mas de 216 emprendedores del Norte de Escocia. La encuesta telefónica tenia 50 preguntas que se podían usar. Después se busco la forma de profundizar con 19 entrevistas para poder apreciar la dinámica de las empresas familiares explorando el Rol de la familia en el proceso de emprendimiento.

Se busco saber como, y de que formas los emprendedores capitalizaron recursos de la familia de forma organizacional.

### CONCLUSIONES

Los resultados demostraron que los emprendedores usaron de forma extendida a los miembros familiares en tres niveles de la organización: desarrollo estratégico, operacional y distribución de conocimiento. Esta participación se excedió más allá de la definición convencional de la organización. Los miembros familiares que no hacían parte de la organización hicieron unas grandes contribuciones. Adicionalmente, algunas veces la familia estaba enfocada en la organización, otras la organización era un claro reflejo de la familia. A su vez la toma de decisiones se mantenía en manos de los emprendedores, hay ventajas distintas en cada nivel de involucramiento familiar. El soporte familiar se ofrece incondicional y sin cargos, pero se mantiene formal por relaciones de empleado a empleado.

### REFERENCIAS

CONTACT: Alistair Anderson, Centre for Entrepreneurship, Univ. of Aberdeen, Edward Wright Building, Dunbar St., Aberdeen, UK AB24 3QY; (T) +1224273445; (F) +1224273843; a.r.anderson@abdn.ac.uk

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 25

TITULO ( Ingles – Español): “THE FINANCIAL STRUCTURE, BEHAVIOUR AND PERFORMANCE OF FAMILY COMPANIES: EVIDENCE FROM UK PRIVATE ECONOMY” – “**LA ESTRUCTURA FINANCIERA, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: EVIDENCIA DE LA ECONOMIA PRIVADA DEL REINO UNIDO**”

AUTOR (ES): Sihar Sitorus, Manchester Business School.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

**PUBLICACIÓN:** Babson College - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 2002.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Diciembre de 2003.

### RESUMEN ANALÍTICO

La investigación de la estructura financiera, el comportamiento y el desempeño de empresas familiares ha sido esporádica a pesar de la contribución significativa de estas empresas en la economía. Este estudio contribuye al campo de las empresas familiares por medio de la consideración de la estructura de propiedad, características internas (Ej. Edad del CEO, administración de la empresa, financiera y estrategias y objetivos familiares), externas (Ej. Industria y tamaño), y problemas de sucesión, todo esto influye en las decisiones de las políticas financieras usadas por pequeñas y medianas empresas familiares en el Reino Unido, por lo tanto este estudio responde preguntas como: Cuales son los factores que afectan la toma de decisiones financieras de dueños de empresas familiares? ¿Cual es la relación entre estos factores?

### METODOLOGÍA

El estudio trae evidencia de un análisis de más de 4000 compañías privadas del Reino Unido y de la encuesta de MBS sobre temas Financieros de Empresas Privadas y Familiares representando más de 300 empresas privadas que participaron en la encuesta. El modelamiento de la ecuación estructural fue usado para encontrar interrelación entre dos o más variables.

### CONCLUSIONES

El estudio confirma que los dueños de empresas familiares son influenciados durante la toma de decisiones por una serie de factores. Las estructuras de generación y propiedad, las características de la familia y empresa afectan la estructura financiera. Adicionalmente, la administración financiera y general y estrategias de salida también están relacionados. La evidencia indica también que las empresas familiares más pequeñas usan finanzas más conservadoras como por ejemplo retención de utilidades, deuda de corto plazo y prestamos familiares, mientras que las más grandes usan retención de utilidades con pasivos de largo plazo. Las empresas también muestran diferentes comportamientos con respecto a financiamiento. Aparentemente las generaciones descendientes buscan rentabilidad más que fundar generaciones o buscar financiamiento mas seguro.

### REFERENCIAS

**CONTACTO:** Sihar Sitorus, Manchester Business School, Booth Street West, Manchester, M15 6PB, United Kingdom; (T) 44 0161 275-6463; (F) 44 0161 275-6489; [ssitorus@man.mbs.ac.uk](mailto:ssitorus@man.mbs.ac.uk); [ssitorus2001@yahoo.com](mailto:ssitorus2001@yahoo.com)

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 26

**TITULO:** ( Inglés – Español) “MANAGEMENT BUYOUTS OF PRIVATELY HELD FAMILY FIRMS: IMPLICATIONS FOR SUBSEQUENT FIRM PERFORMANCE”- “**LA COMPRA DE EMPRESAS FAMILIARES PRIVADAS: LAS IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO SUBSECUENTE DE LA EMPRESA**”

**AUTOR (ES):** Carole Howorth, UNIEI, Nottingham University Business School. Paul Westhead, UNIEI, Nottingham University Business School

**PUBLICACIÓN:** Babson Collage - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 2002.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Enero 2004.

**RESUMEN ANALÍTICO:**

La compra de empresas familiares es una alternativa para manejar el tema de la sucesión. Es normalmente asumido que el progreso de este proceso sea llevado a cabo de una forma serena ya que existe mucha información y relaciones cercanas. La evidencia muestra ocho estudios de caso que exploraron los mitos acerca de la compra (interna) “MBI” y la venta (externa) “MBO” de empresas familiares. Las entrevistas fueron realizadas con propietarios familiares y con miembros del equipo de compra de la Admón. La confianza y el manejo de las relaciones fueron temas importantes en el nivel de satisfacción una vez terminado el trato de compra.

Las compras externas (y las compras internas) son una solución alternativa al problema de la sucesión familiar. Es típicamente supuesto que estos acuerdos progresan más fácilmente que otros tipos de compra o compras internas, debido a menos asimetrías de información y a unas relaciones más íntimas. El proceso de MBO/I se examina dentro de la teoría de la agencia y utiliza teorías complementarias que se relacionan con la confianza y las conductas de negociación. Se realizaron entrevistas con ex – dueños de empresas familiares así como con los miembros actuales de empresas familiares de MBO/I. La evidencia sobre las asimetrías de la información muestra que normalmente una parte estructura el negocio en su ventaja e influye en el desarrollo futuro de la organización. La confianza y relaciones eran las influencias importantes en el nivel de satisfacción con respecto al resultado del negocio y el desempeño post actuación del MBO/I.

**METODOLOGÍA:**

Se utilizó un estudio de caso con metodología cualitativa. La información fue recogida de ocho empresas familiares privadas que habían pasado por un proceso de MBO. El análisis de la información del estudio de caso permitió el refinamiento de teorías existentes teniendo en cuenta el intercambio de información, confianza y comportamiento de los negocios en el contexto de los MBO. Con base en esta información se desarrollo un marco conceptual de ruta de salida relacionado con los MBO de empresas familiares. Los ocho casos fueron seleccionados de acuerdos representativos de un ejemplo de MBO. Se baso en un cuestionario administrado a las empresas familiares en 1999 que han tenido compras completadas en 1998.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

La base de datos comprende la población de empresas compradas eficazmente del REINO UNIDO (CMBOR, 1999). El primer requisito para la selección era la definición familiar (Westhead y Cowling, 1998) (es decir, más de 50% de las acciones poseídas por un solo grupo familiar relacionado por consanguinidad o matrimonio). La prueba Teórica fue empleada para seleccionar los casos con una propiedad, dirección y estructuras familiares diferentes. Las respuestas del estudio nos permitieron determinar el porcentaje de propiedad familiar pre y post MBO/I; si la empresa era primera generación o multi-generación; cuántos miembros familiares estaban envueltos en la dirección de la empresa pre y post MBO/I, y la edad del negocio. Se seleccionaron los casos para la entrevista con el objetivo de diferir e incluir las mezclas de atributos que abarcan la primera y la multi-generación de las empresas familiares, los MBOs y MBIs, y los grados variantes de involucramiento familiar en la dirección y en la propiedad de la empresa.

### CONCLUSIONES:

La evidencia de los ocho casos seleccionados indica que el proceso de MBO/I familiar no siempre fluye fácilmente. El conocimiento de la empresa y el nivel y tipo de involucramiento pre - y post-trato se toma en cuenta para saber si una parte consideró que la negociación tuvo éxito y / o el precio justo. Las partes con el mayor involucramiento en la pre-negociación, aprovechan las oportunidades de usar las asimetrías de información en su propia ventaja. No hubo ninguna evidencia de que los niveles de confianza o las buenas relaciones entre vendedores y compradores mitigaran las asimetrías de información. Sin embargo, la información fluyó más libremente bajo estas circunstancias. El papel de confianza es claramente un aspecto importante del proceso de MBO familiar.

### REFERENCIAS:

- rley, S. & Westhead, P. (1990). Private business sales environments in the United Kingdom. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 349–373.
- grave, W. D. & Muzyka, D. F. (1994). Realizing value in Europe: A pan-european perspective. In W. D. Bygrave, M.Hay & J. B. Peters (eds) *Realizing investment value*, London: FT Pitman Publishing, pp 163–196.
- BOR (1999). *Management Buyouts: Quarterly Review from the Centre for Management Buyout Research*, Spring. University of Nottingham: Centre for Management Buyout Research.
- bholkar, P. A., Johnston, W. J. & Cathey, A. S. (1994). The dynamics of long term business-to-business exchange relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(2), 130–145.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of the family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31–53.
- Day, G. S. & Klein, S. (1987). Cooperative behavior in vertical markets: The influence of transactions costs and competitive strategies. In M. J. Houston (ed) *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 39–66.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

FICHA BIBLIOGRAFICA- ART 27

TITULO: ( Inglés – Español) “PREDICTORS OF ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY FIRMS” – **“Predicciones de Empresarialidad en Empresas Familiares”**

AUTOR(ES): Carlo Salvato, Università Cattaneo–LIUC & Jönköping International Business School

PUBLICACIÓN: Babson Collage - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Febrero 2004.

**RESUMEN ANALÍTICO:**

El espíritu emprendedor es importante para que una compañía sobreviva para que tenga rentabilidad y crecimiento (Zahra 1991, 1996). En las dos décadas pasadas los investigadores estuvieron tentados a explicar los determinantes del espíritu emprendedor y establecieron que empresas se deberían examinar. Mientras diferentes industrias han recibido reexaminación, los investigadores no han estudiado el espíritu emprendedor de empresas familiares de tamaño mediano y pequeño.

Este estudio investiga los principales predictores de empresarialidad en las empresas familiares pequeñas y medianas. Basados en los repasos de literatura y los casos pilotos estudiados, se desarrollaron las hipótesis de acuerdo con algunos antecedentes individuales y organizacionales de empresarialidad a tres diferentes tipos de empresas familiares. Muchas de las hipótesis son confirmadas por un análisis que se llevó a cabo en una larga muestra de empresas familiares Suecas pequeñas y medianas.

**METODOLOGÍA:**

Las hipótesis fueron probadas usando una muestra escogida al azar de compañías suecas estratificadas. La muestra total consistió de 2455 pequeñas y medianas empresas situadas a lo largo de Suecia. El encuestado meta era el principal ejecutivo oficial de la compañía. La tasa de respuesta total fue del 52.1%. Excluyendo casos con datos que faltan, la muestra final tenía 1222 empresas. Las compañías hicieron un promedio de 34 años (S.D.=37) en edad y 55.7 (S.D.=51) empleados de tiempo completo.

Para clasificar las empresas en tres tipos, las empresas de por lo menos cinco años de edad fueron identificadas, rindiendo una sub-muestra de 1090 empresas. Entonces, identificamos las empresas de la familia dentro de esta sub muestra (n=535). Una empresa familiar fue definida como poseedora de la mayoría de la propiedad por parte de la familia o percibida por el CEO como una empresa familiar. Después, distinguimos los tres tipos de empresas familiares usando una combinación de variables: propiedad de la familia; capacidad de acceso a la posición del CEO (es decir, fundador, herencia, acuerdo -adquisición, empleado); número de generaciones implicadas directamente en las operaciones de los acuerdos; los controles directivos ejercitados por los miembros de la familia; y la opinión de CEO sobre la

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

empresa como negocio de la familia. Este proceso dio lugar a 230 empresas familiares centradas en el fundador, a 135 tipo consorcio hermano/primo, y a 155 empresas familiares. Debe ser observado que se excluyeron a 15 compañías debido a datos que faltaban.

### CONCLUSIONES:

Surgen dos conclusiones principales del análisis. Primero, el espíritu emprendedor en pequeñas y medianas empresas de familia se relaciona de forma intrínseca con: las características individuales del Presidente, con los aspectos de la relación entre la familia y el negocio, con el gobierno corporativo y con las características de la organización y la estructura de la propiedad. En segundo lugar, estas relaciones varían a partir de un tipo de empresa familiar a otra, de una manera lógicamente fiable y estadísticamente significativa.

Los resultados demuestran claramente que analizar antecedentes del espíritu emprendedor en el nivel agregado de la muestra provendría de una comprensión más profunda de los entendimientos del espíritu emprendedor y de las particularidades en cada tipo de empresa familiar. El encubrimiento de estas diferencias a menudo dramáticas es por supuesto negativo desde un punto de vista científico, pero puede también ser perjudicial para las empresas familiares. El papel de las experiencias anteriores a la dirección del Presidente y de las experiencias en otras industrias, se asocia fuertemente al espíritu emprendedor de los fundadores, basados en empresas familiares y en el nivel agregado de la muestra, pero no para los tipos de empresa familiar en el estado de consorcio de hermanos/primos.

### REFERENCIAS:

- Burgelman, R.A. (1983) "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study." *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Carroll, G., & E. Mosakowski. (1987) "The career dynamics of self-employment." *Administrative Science Quarterly* 32: 570-589.
- Cooper, A., C. Woo & W. Dunkelberg. (1989) "Entrepreneurship and the initial size of firms." *Journal of Business Venturing* 4: 317-332.
- Corbetta, G. (1995) *Family firms. Original characteristics, variety, and development conditions (in Italian)*. Milan: EGEA.
- Covin, J.G., & D.P. Slevin. (1986) "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale." *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 28

**TITULO:** ( Ingles – Español) "A UNIFIED SYSTEMS THEORY OF FAMILY FIRM PERFORMANCE" - "UNA TEORÍA DE LOS SISTEMAS UNIFICADOS DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR"

**AUTOR(ES):** Timothy G. Habbershon, Director Wharton emprendimiento Disertante de Iniciativa de Familias, Wharton los Programas De empresa La Wharton Escuela Universidad de Pennsylvania (V):215-898-4470 (F): 215-573-6084 correo electrónico: thabber@wharton.upenn.edu

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

**PUBLICACIÓN:** Babson Collage - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 2003.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Febrero 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO:

La Teoría y la práctica indican que en las empresas familiares la interacción de la familia, de los miembros familiares individuales, y la empresa crean unas condiciones únicas sistémicas y unas situaciones que impactan los resultados de la actuación de la misma. Habbershon y Williams (1999) han sugerido que estas influencias sistémicas idiosincrásicas de la familia pueden capturarse a través de los recursos y capacidades de la organización. En esta investigación nosotros seguimos su línea de pensamiento y más específicamente examinamos los resultados de la actuación de las empresas familiares. Nosotros desarrollamos un modelo de sistema unificado de actuación que reúne los recursos y capacidades generadas en el sistema familiar con su potencial para la creación de riqueza sostenible. El monto de recursos y capacidades que son el resultado de las interacciones de los sistemas es llamado la “familiaridad” de la empresa. Se dice que la actuación de las empresas familiares es una función de la familiaridad inherente en el sistema de empresa familiar.

### METODOLOGÍA:

El modelo de desarrollo se enfoca en un subconjunto particular de empresas familiares cuya meta es la generación de riqueza trans-generacional y potencial. A esas familias que cumplen esta premisa nosotros nos referimos como “las familias emprendedoras.”

El documento sintetiza modelos estratégicos de la teoría de los sistemas de pensamiento para mostrar cómo pueden unirse las influencias familiares a los resultados de la actuación de la compañía. Presenta una revisión de la literatura de la teoría de los sistemas en el campo de estudios de negocios familiares y muestra cómo los sistemas unificados de desarrollo van más allá de muchas de las limitaciones en el acercamiento a la teoría de sistemas actual. Provee una función definitoria del sistema de empresa familiar comprometida en la creación de riqueza y delinea las implicaciones de la teoría y la práctica.

### CONCLUSIONES:

Nosotros hemos presentado la función definiendo un sistema de las familias emprendedoras que pueden servir como una declaración de misión de positivismo para traer unidad de propósito y de dirección a la familia y al proceso de creación de riqueza. Las implicaciones de la práctica de esta teoría de creación de riqueza son: Primero, la teoría llama a los líderes familiares (emprendedores) a ser los líderes de los sistemas. Por esto nosotros queremos decir que ellos necesitan manejar la interacción de la familia, la empresa, y los miembros de la familia intencionalmente como una fuente importante de recursos y empuje de capacidades. El Ignorar la influencia de la familia en el sistema o el intentar ponerlo fuera, impactará los resultados de la actuación negativamente. Segundo, la teoría llama a todas las familias a clarificar su función definiendo un sistema de empresa familiar. Nosotros hemos dicho que la función definida del sistema de las familias emprendedoras es una visión que genera una familiaridad para la creación de riqueza transgeneracional.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### REFERENCIAS

- Ackoff, R.L. 1994. The democratic corporation. Oxford University Press. New York.
- Amit, R., & Schoemaker 1993. Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal, 14, 33-46.
- Astrachan, J. and Kolenko, T.A. 1994. A neglected factor explains family business success: Human resource practices, Family Business Review, 7(3), 251-262.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17 (1), 99-120.
- Beckhard, R., & Dyer, W.G., Jr. 1983. Managing change in the family firm: Issues and strategies, Sloan Management Review, 25, 59-65.
- Beckhard, R., & Dyer, W.G., Jr. 1983. Managing continuity in the family-owned business, Organizational Dynamics, 5-12.
- Benson, B., Crego, E.T., & Drucker, R.H. 1990. Your family business. A success guide for growth and survival. Business One Irwin. Homewood, IL.
- Bork, David 1993. Family Business, Risky Business: How to make it work. Bork Institute for Family Business. Aspen, CO.

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 29

TITULO: ( Inglés – Español) “Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth” – **“Dominio En Las Empresas Familiares: Grupos de Propiedad Influenciados por la Familia en la Búsqueda de la Riqueza Transgeneracional**

AUTOR(ES): Timothy G. Habbershon, José Pistruí

PUBLICACIÓN: Babson Collage - Research (Institute for Family Enterprising). <http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2003.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Marzo 2004

#### RESUMEN ANALÍTICO:

Los estudios de campo de los negocios familiares no han identificado explícitamente el potencial emprendedor del grupo de la propiedad familiar o han delineado adecuadamente los requerimientos estratégicos para sostener la creación de riqueza a través de las generaciones. Para direccionar tales situaciones, esta investigación presenta los parámetros para la creación de riqueza transgeneracional en la empresa familiar. Esto identifica al grupo de la propiedad familiar como la unidad apropiada de análisis de emprendimiento y delinea los métodos de una estrategia emprendedora y del sistema de la mente de la familia como inversionista que crea el dominio de familias emprendedoras. La investigación crea un nexo verdadero entre los campos de la estrategia emprendedora y los estudios de negocios familiares.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### METODOLOGÍA:

Al tratarse esta investigación de una crítica a las demás investigaciones que se han realizado en el campo de estudio de la empresa familiar, la metodología se centra en recopilaciones de apartes de otras investigaciones en donde se resalta la falta de profundidad en el análisis de ciertos aspectos determinados como cruciales para que las empresas familiares tengan éxito.

### CONCLUSIONES:

Hay una ausencia sensible de literatura en el campo de los estudios del negocio familiar que provea a las familias una perspectiva emprendedora distintiva de la estrategia a determinar en cuanto a recursos y capacidades, a crear nuevas ventajas, o buscar rentabilidad, particularmente en mercados dinámicos. Esto resulta paradójico ya que la literatura sobre negocios familiares ha reconocido el paso a una fase de cambio y a las presiones competitivas a las que este tipo de compañías se ven enfrentadas. Hasta la fecha, no se ha introducido una estrategia emprendedora en sus modelos de teoría y de la práctica. Por lo tanto, esta investigación pone adelante el dominio emprendedor de las familias como una iniciativa a llenar el vacío en el campo del negocio que la familia estudia.

Una de las contribuciones que esta investigación intenta hacer a la literatura es el identificar explícitamente al grupo de la propiedad de la familia como la unidad apropiada del análisis longitudinal o Transgeneracional- en perspectiva de la creación de riqueza. Esta perspectiva permite que el campo de los estudios del negocio familiar distinga más claramente entre la "falta de acuerdos," la cosecha, y el cambio de frente del activo estratégico. El nuevo lente de la creación de riqueza en la empresa familiar debe animar al campo de estudio y a otros eruditos disciplinarios a que vuelvan a visitar algunos de los estereotipos más inculcados sobre la sostenibilidad y la competitividad de la empresa familiar.

Una segunda contribución de esta investigación es el establecer el dominio emprendedor de las familias. Este marco procura llenar los vacíos en las ideas actuales de negocios de la familia y piensa desafiar el pensamiento directivo sobre las estrategias que caracteriza el campo de estudio sobre el negocio familiar.

### REFERENCIAS:

- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? *Family Business Review*, 8(2), 121-130.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(Special Issue), 7-20.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Boris, E. T., & Wolpert, J. (2001). The role of philanthropic foundations: Lessons from America's experience with private foundations. In H. K. Anheier & J. Kendall (Eds.), *the third sector policy at the crossroads*.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

London: Routledge.

Brown, T. (1996). *Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth*. Newark, NJ:

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 30

**TITULO:** ( Inglés – Español) “ American Family Business Survey” – “**Investigación Sobre Negocios Familiares Americanos**”

**AUTOR (ES):** Robert JO Connell, George G Raimond Jr & Robin Raimond (Mass Mutual Financial Group).

**PUBLICACIÓN:** Babson Collage - Research (Institute for Family Enterprising).  
<http://www3.babson.edu/ESHIP/ife/Research.cfm>

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 2003.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Enero de 2004.

#### RESUMEN ANALÍTICO:

De las 1,143 compañías que respondieron a la Encuesta de Negocios de Familias Americanas del Instituto Financiero Mass Mutual, se ve un número de visiones sobre el crítico desafío que enfrentan los negocios familiares. Casi nueve de 10 líderes de negocios familiares creen que la misma familia controlará sus negocios en cinco años. Pero la falta de una sucesión eficaz y la falta de una planeación de la propiedad y la inversión pueden prevenir a la generación mayor a pasar con éxito a tomar las riendas del negocio.

Muchos de los negocios familiares presentados en este estudio fueron formados poco después la Segunda Guerra Mundial.

Los empresarios son muy representativos de los negocios familiares: Más de cuatro fuera de cinco de los negocios están todavía controlados por los fundadores. Muchos de los que respondieron la encuesta son los fundadores (26.9%) o líderes de la segunda generación (42.5%). Los encuestados reportan ingresos anuales promedio de \$36.5 millones de dólares, ilustrando la poderosa presencia económica de las empresas familiares americanas. La mayoría de los encuestados expresaron un fuerte optimismo por las perspectivas de sus compañías.

#### METODOLOGÍA:

La investigación fue dirigida y apoyada por el Centro de negocios familiares de la Universidad Loyola en Chicago, el centro de Negocios Familiares Cox en la Universidad Estatal de Kennesaw, y el College de Babson.

El equipo de estudio de este año encuestó negocios familiares dispersos ampliamente a lo largo del país. La encuesta de 20-páginas que contiene más de 100 preguntas fue enviada por correo en marzo de 2002 a más de 38,000 negocios familiares. La proporción de respuesta fue del 3%, con 1,143 encuestas devueltas en un período de seis meses. El estudio fue diseñado para sobreestimar los negocios de propiedad de mujeres. Dado que la proporción

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

de respuestas de negocios poseídos por mujeres era más bajo que el de negocios poseídos por hombres. Esta proporción no fue representativa y por lo tanto no se le otorgo peso a los datos finales.

La base de datos se creó expresamente para este estudio. El equipo del estudio investigó los negocios familiares de por lo menos 10 años de creación y con un volumen de ventas de más de \$1 millón de dólares y que tuvieran mínimo dos funcionarios directores con el mismo apellido.

### CONCLUSIONES:

A continuación se presenta un resumen de algunas de las conclusiones a las que se llegaron:

#### **Los Negocios Familiares son adversos a adquirir deuda.**

Más de un cuarto de los encuestados (26.1%) informan no tener ninguna deuda mas que las cuentas por pagar, y otro 30.3% tiene niveles de deuda de entre el 1% y 25% de su patrimonio. Esto muestra la gran habilidad para enfrentar la adversidad así como la tremenda capacidad de crecimiento que podría activarse si las compañías planearan desarrollar nuevos productos o entrar en los nuevos mercados.

Los datos también sugieren que los negocios familiares pueden estar sub-apalancados financieramente, dejando de tener oportunidades de crecimiento. Los resultados muestran una cantidad de oportunidades económicas sin explotar que esperan el estímulo apropiado.

#### **Las empresas tiene una media de 50 empleados de tiempo completo.**

Aproximadamente un cuarto de los empleados (24.5%) están en la industria manufacturera. Mas de un sexto (16.6) están especializados en comercialización o distribución, 12.2% en construcción y 11.1% en ventas.

El resto de las industrias combinadas, (agricultura, servicios financieros, alta tecnología, minería, propiedad raíz, telecomunicaciones y medios de transporte) forman el 35.6% de los negocios familiares que se muestran en esta investigación.

#### **LOS LÍDERES SE ACERCAN A LA EDAD JUBILATORIA**

Casi un tercio (29.3%) de las compañías tiene un funcionario ejecutivo principal que es mayor a los 60 años, y la edad promedio del presidente es de 54 años. Menos del 11.2% son menores a 41 años, y 10.9% son de 71 años o mayores.

### REFERENCIAS:

Para mas informacion contactar a: Carol Wittmeyer, presidente de: George and Robin Raymond Family Business Institute (607-587-9695 or e-mail [witt@alfred.edu](mailto:witt@alfred.edu)), or Retail Distribution Marketing at Massachusetts Mutual Life Insurance Company (800-234-1007 or email [familybusiness@massmutual.com](mailto:familybusiness@massmutual.com)).

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 31

TITULO: (Ingles – Español) “Family Business Rule Book” – “**EL LIBRO GUIA SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR**”.

AUTOR(ES): Investigadores adscritos al SCFB.

PUBLICACIÓN: The story Center For Family Business([WWW.SCFB.CO.UK](http://WWW.SCFB.CO.UK))

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Enero de 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO:

En el REINO UNIDO, los negocios familiares de todos los tamaños y tipos dominan el sector privado. Según una investigación reciente, cerca del 85% de los negocios europeos le pertenecen a una familia. Mundialmente las compañías más exitosas son compañías familiares.

El compromiso, la cultura y el orgullo en el negocio son típicamente las fuerzas inherentes de un negocio familiar. Estas características pueden producir una fuente impactante de competencia. Sin embargo, si los dueños y gerentes fallan al reconciliar ambas necesidades de corto y de largo plazo con las del negocio con aquéllas de la familia, podría llegar a minar la supervivencia del propio negocio.

Los rápidos cambios sociales, tecnológicos y económicos están obligando a que todos los negocios a repasen sus funcionamientos. Esto puede presentar los desafíos particulares para los dueños y gerentes de los negocios familiares.

Cada negocio familiar es único, formado por su propio juego distintivo, las personalidades, los objetivos y las relaciones. Sin embargo, hay desafíos que son comunes a todos los negocios familiares.

Estos son: la comunicación, la dirección de cambio, los miembros familiares como empleados y la transferencia del negocio a la próxima generación.

**EL LIBRO GUIA SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR** se extiende en estos problemas y proporciona algunas pautas prácticas para ayudar a aumentar el éxito del negocio familiar.

### METODOLOGÍA:

El SCFB opera fuera de una red de centros regionales alrededor del REINO UNIDO.

Ellos combinan muchos años de experiencia y práctica con un compromiso continuo con los negocios familiares. Su especialización objetiva hace al SCFB un valioso recurso para cualquier negocio familiar.

Su experiencia, se construyó durante muchos años de trabajo con los negocios familiares. Ellos saben que ningún negocio familiar es el mismo. Por esa razón, se entallan el acercamiento a las necesidades específicas de la familia y del negocio involucrado en cada asignación.

### CONCLUSIONES:

#### **Empleando los miembros familiares**

“Lo más pronto que yo lo meta en el negocio, más rápido él aprenderá.”

Hay una tendencia en el negocio familiar a ser considerado un “trabajo para toda la vida” de los miembros familiares, sin tener en cuenta sus capacidades y compromiso. Tal es esta una actitud que ignora los requisitos del negocio y su puede ignorar las necesidades de los individuos.

En un ambiente comercial cambiante y competido, el negocio familiar debe mantener la

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

calidad apropiada de personal a todos los niveles. No puede permitirse el lujo de mantener a los miembros familiares si estos no están dispuestos a hacer una gran contribución al negocio.

Es probable que la sobre-promoción de miembros familiares tenga una influencia desmotivante en los empleados no familiares y la compañía puede encontrar difícil reclutar y retener empleados exteriores de calidad superior. La compañía puede por consiguiente estar privándose de recursos que pueda requerir para permanecer en un ambiente competitivo.

Es probable que los miembros familiares que son empleados sean capaces de contribuir más al negocio si ellos han tenido experiencia de trabajo en otra parte. Ellos pueden traer nuevas ideas y perspectivas al negocio y también les ayudará para ganar el respeto de empleados no familiares.

También es importante no diferenciar en el género ya que el negocio puede perder valiosos recursos familiares.

### REFERENCIAS:

N/P

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 32

TITULO ( Ingles – Español): “FOCUSING ON THE FAMILY BUSINESS” – **“Enfoque en las Empresas Familiares”**

AUTOR (ES): Story Centre For Family Business  
[www.scfb.co.uk](http://www.scfb.co.uk)

PUBLICACIÓN: Story Centre For Family Business  
[www.scfb.co.uk](http://www.scfb.co.uk)

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2003.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre de 2003.

### RESUMEN ANALÍTICO

Las empresas familiares son diferentes.

Desarrolladas a partir de la visión y del trabajo duro de su fundador, adquieren un carácter distintivo a medida que otros miembros de la familia ingresan a ellas. Su aspecto mas positivo es que su ambiente puede inspirar y motivar. Su aspecto más negativo es que puede suceder

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

que las decisiones empresariales rutinarias se vean afectadas por elementos emocionales.

En el Reino Unido, las empresas familiares de toda envergadura dominan el sector privado. Según una investigación reciente, casi el 85% de las empresas europeas son familiares. A nivel mundial, algunas de las empresas más exitosas y profesionales son de propiedad de familias y están gerenciadas por ellas. Muchas de estas empresas tienen apellidos familiares.

### METODOLOGÍA

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso

### CONCLUSIONES

Las familias, por otra parte, se basan en emociones. Los miembros están unidos por lazos emocionales y por parentescos. Pueden ser introspectivos y valorar mucho la lealtad a largo plazo y el bienestar de los miembros de la familia. A menudo, cuando se mantienen los cambios en un nivel mínimo se preserva el equilibrio de la familia. En las empresas no familiares, las demandas de la empresa y de la familia no tienen un impacto mutuo. Pero, en las empresas familiares los objetivos y las prioridades de la empresa y los de la familia pueden diferir mucho, produciendo roces y conflictos.

Al aplicar un gerenciamiento sensible y positivo, Usted hará mucho más que superar estos problemas. Utilizando una comunicación planeada y efectiva y empleando las fortalezas de su empresa y de su familia, Usted puede liberar el verdadero potencial de su empresa

### REFERENCIAS

N/D.

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 33

**TITULO:** (Ingles – Español) “Venture Capital and the family Business. An Análisis from the demand perspective” – “**El Negocio Familiar y el Mercado de Capitales. Un análisis desde la perspectiva de la demanda.**”

**AUTOR (ES):** Dr. Panikkos Zata Poutziouris, Fellow in the Management of Small/Medium-Sized Enterprises, Executive Development Centre.

**PUBLICACIÓN:** The story Center For Family Business(www.scfb.co.uk)

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 2003.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

<b>FECHA PUBLICACION – CONSULTA:</b> Enero 2004.
<b>RESUMEN ANALÍTICO:</b> La base de la investigación es una exploración de la relación entre las empresas familiares y los abastecedores de capital privado que las financian (Capitalistas de Riesgo). Puede ser una sorpresa para los nuevos en el territorio de la empresa familiar el descubrir que la relación entre los empresarios y los capitalistas de riesgo es tempestuosa. Pero, dados los diferentes motivos de los financieros y de los que financian, la sorpresa no debe durar mucho.
<b>METODOLOGÍA</b> Esta investigación se basa principalmente en:  *Un análisis estadístico del contorno de una base de datos construida de una encuesta de 240 Pymes de propiedad privada en 1998. 150 empresas en la base de datos son “Negocios familiares” reflejando la proporción aproximada de negocios familiares de la economía en su totalidad.  *Una revisión de la literatura relacionada y de otras investigaciones académicas.
<b>CONCLUSIONES</b> Para los negocios familiares, el factor de la financiación está percibido desde el lado de la demanda igual que desde el de la oferta. Incluso si se va a encontrar un proveedor de financiación, no es de ninguna forma probable que un negocio familiar pida ayuda - incluso en caso de hacerlo está apoyado por una fuerte lógica financiera y estratégica. Como lo confirma la investigación, que a pesar de algunas muestras de mejoría, las empresas familiares, buscan financiación de capital solamente como un último recurso.  Del lado de la demanda, la estadística continúa proporcionando un testimonio alarmante dado el hecho de que las empresas familiares necesitan considerar el financiamiento de capital más seriamente. Solamente un cuarto de los negocios familiares sobrevive a la segunda generación. Es exactamente en el punto de la transferencia entre las generaciones, cuando los cambios de propiedad del capital en el negocio son más probables, es en este punto cuando el financiamiento de capital debe proporcionar una verdadera ayuda.
<b>REFERENCIAS</b> N/D

<b>FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 34</b>
<b>TITULO</b> (Ingles – Español): “Research peeps at the future” – <b>“La Investigación Espía En El Futuro”</b> .
<b>AUTOR</b> (ES): Story Centre For Family Business <a href="http://www.scfb.co.uk">www.scfb.co.uk</a>
<b>PUBLICACIÓN:</b> Story Centre For Family Business

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

www.scfb.co.uk

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2004.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre de 2003.

### RESUMEN ANALÍTICO

En un momento en el que USA y UK están evaluando a sus líderes, es adecuado informar sobre los últimos descubrimientos en cuanto al liderazgo de las empresas familiares

En una investigación realizada por la London Business School en conjunto con el Institute for family Business y el BDO, Centre for Family Business, se estudiaron las estructuras, esperanzas, temores y la cultura del sector. Este estudio proporciona un adelanto de lo que podrían esperar las empresas comerciales.

La investigación confirmó algo que hemos sabido durante muchos años: esos elementos culturales únicos que le dan fortaleza y fundamento a las empresas familiares pueden también, si no son bien manejados, ser potencialmente dañinos para el desarrollo a largo plazo de la empresa.

### METODOLOGÍA

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

### CONCLUSIONES

#### El Divorcio y la Empresa Familiar

En el caso White Vs. White de octubre de 2000, la Casa de los Lores tomo una decisión que marcó un hito en el tema.

Anteriormente, una esposa estaba limitada a cubrir sus necesidades básicas en términos de un hogar y una suma de dinero bajo la forma de manutención que se aumentaba hasta que cubriese sus “requerimientos razonables.”

Después del caso White, el enfoque es de no discriminar entre esposo y esposa, entre los cabezas de familia y las amas de casa. La corte debe considerar una gama de factores de forma honesta y buscar su meta final. La decisión provisional de la corte debe de considerarse con la “vara de la división en partes iguales” y cualquier distancia que se aleje de esta medida tiene que estar justificada por el tema de la honestidad.

Jeffrey Neds, abogado familiar hace algunas consideraciones respecto al impacto del caso White en las empresas familiares.

**El dueño de una empresa familiar es el hombre que la fundó y tanto él como alguno de**

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

**sus hijos trabajan en ella. Si el fundador se divorcia, ¿ es factible que la corte desease que el negocio se venda para compensar financieramente a la esposa?**

Esencialmente, la respuesta es “si” – si no se tiene otra solución.

REFERENCIAS

N/D

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 35

TITULO ( Ingles – Español): “The Management and performance of the family firm in the UK” – **“Gerencia y desempeño de las empresas familiares en el Reino Unido”**

AUTOR (ES): Story Centre For Family Business  
www.scfb.co.uk

PUBLICACIÓN: Story Centre For Family Business  
www.scfb.co.uk

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2003.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre de 2003.

RESUMEN ANALÍTICO

El Stoy Centre for Family Business (SCFB) está dedicado a aumentar el entendimiento de este sector que es vital para la economía del Reino Unido. Los motivos que mueven esta investigación son los siguientes:

- La mayoría de las empresas independientes son familiares
- Los objetivos principales de los dueños de las empresas familiares pueden diferir de los de los dueños de las empresas no familiares.
- Las empresas familiares tiene un gerenciamiento diferente de las no familiares.
- Los propietarios de las empresas familiares se preocupan más por el traspaso de la empresa a la siguiente generación de la familia, entonces buscan obtener un tratamiento preferencial en cuanto a los impuestos al capital por parte del gobierno.
- El gobierno está interesado en conocer el desempeño de estas empresas para determinar si necesitan apoyo especial.

Este documento resume los resultados de la encuesta. Informa sobre la prevalencia de las empresas comerciales en el sector privado y compara sus desempeños, objetivos y enfoques estratégicos con los de las empresas no familiares

METODOLOGÍA

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### **Fuente de investigación**

La investigación se basa en la información proporcionada por 427 empresas, todas con no menos de 10 años de antigüedad. La muestra representa una variedad adecuada de industrias y ubicaciones.

### **Definición de la Investigación de las Empresas Familiares**

Las investigaciones pueden variar significativamente dependiendo de la definición de “empresa familiar” que se elija. Para esta investigación se considera que una empresa familiar es aquella en la que:

- el oficial ejecutivo principal (CEO), el gerente director y/o el presidente entienden a su empresa como familiar
- la mayoría de las acciones ordinarias de voto pertenecen a un solo grupo familiar relacionado por sangre o pro matrimonio.

### **CONCLUSIONES**

1. Las empresas familiares dominan las corporaciones del reino Unido

Empleando el doble criterio de análisis mencionado anteriormente, el 64% de las empresas privadas del Reino Unido son familiares.

Las empresas familiares duran más y son más comunes en ubicaciones rurales.

Las empresas familiares son mucho más antiguas que las no familiares. Esto es importante cuando se considera el desempeño porque la investigación ha demostrado que las empresas más antiguas tienden a vivir más, pero tienden a crecer menos y a tomar menos empleados.

Las empresas familiares estaban siempre presentes en las áreas de forestación, pesca, distribución, hotelería y proveedores de alimentos. También prevalecían en las áreas rurales.

### **El desempeño de ambos tipos de empresa es básicamente similar**

No se encontraron diferencias estadísticas significativas en el desempeño de ambas empresas. Esta conclusión se basó en el análisis de 9 criterios de funcionamiento, incluyendo el porcentaje de crecimiento en las ventas y el empleo.

Hay muchos motivos por los cuales se asume que las empresas familiares deberían estar por debajo o por encima del desempeño de las empresas no familiares. En nuestro estudio demostramos que esto no es así; los niveles de desempeño son similares.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### 4. Trabajo para los hijos

Mientras que el desempeño financiero de los dos tipos de empresas es similar, se encontraron diferencias significativas en cuanto a los objetivos no financieros.

- Las empresas familiares están más centradas que las no familiares en tratar de mantener o mejorar el estilo de vida de sus dueños
- Un objetivo primario de las empresas familiares es proporcionar empleo en posiciones gerenciales a los miembros de la familia. Este enfoque era el que guiaba la estrategia de empleo de los adultos más antiguos en muchas de las empresas familiares haciendo que, potencialmente, se perdiesen oportunidades valiosas a corto plazo porque los mejores recursos humanos no estaban disponibles en el momento adecuado.
- Las empresas no familiares enfatizan más la renta a corto plazo.
- Se esperaba que los objetivos a largo plazo tales como, asegurar la supervivencia de la compañía, proporcionar empleo seguro, promover una reputación de civismo en la comunidad local, fuesen más característicos de las empresas familiares, pero también se daban prioritariamente en las empresas no familiares que buscaban cambiar su imagen en la comunidad.

#### REFERENCIAS

N/D

#### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 36

**TITULO (Ingles – Español): “Leadership, Cultura, and Change in UK Family Firms” –  
“Liderazgo, cultura y cambio en las empresas familiares del Reino Unido”**

AUTOR (ES): Profesor Nigel Nicholson

PUBLICACIÓN: Story Centre For Family Business  
www.scfb.co.uk

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2003.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre de 2003.

#### RESUMEN ANALÍTICO

Muchas de las empresas más duraderas y exitosas a nivel mundial son familiares y están controladas por miembros de la familia. Desafortunadamente, se ha investigado poco sobre cómo se estructuran estas empresas familiares, cuáles son los problemas que suelen enfrentar y cómo perciben sus cambios. Este documento resume los descubrimientos de la encuesta hecha por la London School of Business y el BDO, en la cual se analizan la cultura, las

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

esperanzas, y los temores de las empresas familiares y sus planes para el futuro.

### METODOLOGÍA

La Investigación fue dirigida por el Profesor Nigen Nicholson y se entrevistaron los directores principales y los gerentes propietarios de más de 150 empresas familiares con las siguientes características:

- Ninguna de las empresas tenía menos de 6 años y el 90% tenía más de 18 años.
- Las empresas provenían de una variedad de sectores con predominio de las manufacturas, y las ventas minoristas
- En términos de tamaño, las había de 21 empleados hasta más de 5000. La gran mayoría de las empresas tenían ganancias que oscilaban entre 1 a 50 millones de libras esterlinas y más del 10% ganaba más de 100 millones. La demografía de la muestra es lo suficientemente variada en los aspectos claves como para considerarla representativa del sector.

### CONCLUSIONES

Cuando surgen las dificultades familiares, serán los mecanismos de gobierno los que con más seguridad los ayudarán a enfrentar y resolver los problemas. Los consejos y las constituciones familiares pueden jugar un rol preponderante:

- Solo una minoría de los encuestados tiene consejos familiares (19%) o constituciones familiares (12%)
- De los que tiene constituciones, dos tercios tuvieron que ponerlas en práctica y sienten que fueron sumamente útiles para resolver conflictos y tomar decisiones

El valor real de los mecanismos de gobierno reside en su capacidad de manejar las expectativas. En una empresa familiar, se asumen demasiadas cosas y se dejan sin discutir porque es difícil hablar sobre los temas realmente importantes. Las estructuras de gobierno, ya sean consejos familiares o constituciones familiares o consejos adicionales se pueden usar para evitar las expectativas y manejarlas a través de procesos estructurados y dentro de límites establecidos.

### **Mirando al Futuro**

Aunque las empresas familiares están enfrentadas a desafíos y problemas, las que logren sobrevivir se beneficiarán de una perspectiva única a largo plazo que es la envidia del mundo corporativo.

No importa de dónde lleguen los desafíos futuros, las empresas familiares deben de seguir manejando los temas familiares atacándolos de antemano. Muchos de los encuestados parecen estar haciéndolo y parece que es una fortaleza el que la mayoría de las familias reconozcan sus debilidades

Las empresas familiares necesitan resolver, mas pronto que tarde algunos problemas predecibles, como la sucesión y la planeación. Poner en práctica estructuras de gobierno servirá para proteger la empresa familiar de la presiones de la misma familia, al mismo tiempo que se preserva la armonía. Esto deja a las empresas en la envidiable posición de

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

tomar ventaja de sus fortalezas y su indudable posicionamiento competitivo y les asegura la continuidad empresarial.

### REFERENCIAS

N/D.

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 37

**TITULO ( Ingles – Español): “Family Business Rule Book” – “Caja de Herramientas Para La Empresa Familiar”**

**AUTOR (ES):** Story Centre For Family Business  
www.scfb.co.uk

**PUBLICACIÓN:** Story Centre For Family Business  
www.scfb.co.uk

**FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):** 2003.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Diciembre de 2003

### RESUMEN ANALÍTICO

En el Reino Unido las empresas familiares de todo tipo y tamaño dominan el sector privado. A nivel mundial, algunas de las empresas más exitosas y profesionales pertenecen y son operadas por familias y muchas tienen nombres familiares. El compromiso, la cultura y el orgullo por la empresa son, generalmente, las fuerzas inherentes al negocio familiar. Juntos pueden producir una competencia significativa. Sin embargo, si los dueños y los gerentes no pueden reconciliar las necesidades de la empresa a corto y largo plazo con las necesidades propias de la familia, este hecho puede minar la supervivencia de la empresa.

Los rápidos cambios tecnológicos y económicos están forzando a todas las empresas a revisar su funcionamiento. Ésto puede representar desafíos especiales para los dueños y para los gerentes de las empresas familiares. Entre esos desafíos podemos mencionar poder establecer una comunicación efectiva dentro de la empresa, lidiar con los cambios, emplear a familiares y planificar una sucesión efectiva. Lanzado en 1993, el Story Centre for Family Business (SCFB) fue la primera organización del Reino Unido dedicada exclusivamente a servir a la comunidad de empresas familiares. Actualmente el SCFB cuenta con una red de diez centros regionales en todo el Reino Unido. Nuestros consultores especialmente entrenados son ampliamente reconocidos como autoridades en este complejo sector. Al ser profesionales respetados, combinan muchos años de experiencia práctica con un compromiso permanente con las empresas familiares. Su experiencia objetiva hace que el SCFB sea un recurso valioso para cualquier empresa familiar.

### METODOLOGÍA

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Basados en nuestra experiencia formada por años de trabajo con empresas familiares, sabemos que no existen dos empresas idénticas como tampoco son iguales las presiones comerciales o competitivas que las afectan. Por este motivo, creamos nuestro enfoque para las necesidades específicas de la familia y de las empresas involucradas en cada caso que tomamos.

Los servicios esenciales que ofrece el SCFB a sus clientes de empresas familiares son “sucesión gerencial”, “formalización de una constitución familiar” y “mejorando la comunicación”.

Como no nos involucramos con las familias ni nos desviamos de nuestros objetivos, podemos explicar los temas que afectan a las empresas comerciales y ofrecerles consejos basados en muchos años de experiencia. También podemos promover la discusión entre los miembros de la familia y guiarlos hasta lograr un consenso.

### CONCLUSIONES

#### HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Muchas empresas pueden mejorar la comunicación. La investigación muestra los efectos de reestructurar la comunicación tanto con los familiares como con los empleados y alienta a proteger los beneficios dentro de su empresa. La comunicación debe ser adecuada al propósito que se busca y al nivel, tanto del mensaje como de la audiencia. Deberían realizarse consejos familiares, un elemento que con mucha frecuencia se omite en el gerenciamiento familiar formal, y se deberían comunicar inmediatamente las estrategias que se hayan acordado a todas las personas que se verán afectadas por las mismas.

#### PROFESIONALISMO

La profesionalización de una empresa familiar es un ideal altamente moral, es el reconocimiento de que, si la empresa crece, debe identificar cada uno de los roles de la familia con mucha más claridad. Esta tabla muestra las características esenciales de los cuatro elementos necesarios para dirigir una familia o empresa. Los objetivos de las relaciones empresariales son mostrados y la solución a muchos problemas familiares comienza simplemente al delinear estos roles.

### REFERENCIAS

N/D

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 38

TITULO: ( Inglés – Español) “FOUNDING FAMILY LEADERSHIP, PRODUCT

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

MARKET COMPETITION, AND FIRM PERFORMANCE AMONG PUBLICLY TRADED FIRMS” - **“FONDOS FAMILIARES DE LIDERAZGO, COMPETENCIA EN EL MERCADEO DE PRODUCTO, Y EL DESARROLLO DE LA EMPRESA ENTRE LAS EMPRESAS PÚBLICAS”**

AUTOR(ES): N/P

PUBLICACIÓN: (Otras Fuentes). <http://207.36.165.114/Zurich/Papers/140144.pdf>

FECHA DE REFERENCIA: (periodo de la investigación) 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Enero 2004.

**RESUMEN ANALÍTICO:**

A través los años, las preguntas que rodeaban el efecto del funcionamiento de los fondos familiares de liderazgo frente a las empresas públicas no se han resuelto.

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, nuestro estudio de empresas suecos públicas sugiere que la competencia en el mercado de producto modera la relación entre los fondos familiares de liderazgo y el funcionamiento de las empresas. Además, muestra que las empresas que se derivan de los fondos de la familia se realizan lo mejor posible cuando están en industrias menos competitivas.

Inversamente, los empresas conducidos por los fondos familiares se realizan mal (son menos provechosos y demuestran un valor firme más bajo) en industrias altamente competitivas.

Este estudio se centra en los efectos del funcionamiento del liderazgo familiar en empresas negociados públicamente. Específicamente, investigamos cómo los fondos de liderazgo familiar afectan el gobierno corporativo. Discutimos que los negocios públicos realizados con el fondo de liderazgo familiar representan un único caso investigado de empresas públicas. Mientras que algunos estudios encuentran un efecto positivo del funcionamiento de la influencia familiar en empresas públicos, (e.g., Anderson & Reeb, 2003; McConaughy, Matthews, & Fialko, 2001; Mishra, Randøy, Jenssen, 2001), las cuentas anecdóticas (e.g., economista, 2003) y más allá de la investigación sugieren que tal liderazgo conduzca para bajar el funcionamiento (e.g., Meyer & Zucker, 1989; Morck, Strangeland & Yeung, 2000), o funcionamiento sin cambiar (Jayaraman, Khorana, Nelling, y Covin, 2000). Sugerimos que más allá de la investigación sobre los fondos familiares, la influencia ha pasado por alto un mecanismo importante de gobierno corporativo; a saber el efecto de moderación de la competencia en el mercadeo del producto. Por definición, conceder el liderazgo entre los fondos familiares requiere que la posición superior de liderazgo en el acuerdo (es decir, el presidente) sea ocupada por el fundador o por un descendiente cercano del fundador. La investigación sobre los fondos familiares de liderazgo, se ha centrado sobre todo en el reino del emprendedor de negocios pequeño y medianos (e.g., Fletcher, 2002; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003).

**METODOLOGÍA:**

La muestra consiste en datos de un marco de la muestra de 120 empresas públicas suecas que cubren un período de tres-años (1996-1998). La cantidad limitada de abandono de la muestra era debido a empresas que usan períodos de información diferentes (9 empresas), empresas que llevan constituidas por lo menos dos años (11 empresas), o encuestas perdidas debido a la

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

no-contestación o a la poca actividad comercial (6 empresa por año de observación). Nuestra muestra se redujo a 294 observaciones de empresas por año. La muestra aplicada incluye más de un tercio de todas las empresas públicas de Suecia durante el período de la muestra.

Ya que Suecia impone limitaciones legales para fundar empresas familiares en las áreas de finanzas, banca, y de seguros, nosotros decidimos excluir estas empresas de la muestra.

### CONCLUSIONES:

Nuestros resultados sugieren que los fondos de liderazgo familiar pueden ser un mecanismo de mando corporativo eficaz para reducir las asesorías costosas, como fue propuesto por Fama y Janssen (1983). Al parecer los efectos negativos potenciales de los fondos familiares de liderazgo se dan más por los efectos positivos sociológicos de fundar la influencia familiar, como la empresa, la lealtad y el pensamiento a largo plazo (James, 1999).

Un mercado que se considera que es muy competitivo se caracteriza por ser muy dinámico y turbulento (D'Aveni, 1994). Así, la visión original de fundar del dueño debe adaptarse continuamente y debe alterarse para encontrarse con las demandas cambiantes del mercado.

### REFERENCIAS:

- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. 2003. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500. *Journal of Finance* 58 (3): 1301-1328.
- Alchian, A. 1950. Understanding, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*, 58: 211-221.
- Allen, F. & Gale, D. 2000. Corporate governance and competition. In Vives, X. (ed.). *Corporate governance: Theoretical and empirical perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. 2000. Agency costs and ownership structure. *The Journal of Finance*, 55(1): 81-106.
- Barney, J. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241.
- Bathala, C.T., Rao, R.P. 1995. The determinants of board composition: An agency theory perspective. *Managerial and Decision Economics*, 16: 59-69.
- Baysinger, B.D. & Butler, H.D. 1985. Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board competition. *Journal of Law, Economics and Organizations*, 1: 101-124.
- Berle, A. & Means, C. 1932. *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan.
- Chami R. 2001. *What's Different About Family Business?* Working Paper 01/70, International Monetary Fund, Washington D.C.
- Chandler, A.D. Jr. 1990. *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Belkap Press.

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Collins, N. & Preston, L. 1969. Price-cost margins and industry structure. Review of Economics and Statistics, 52: 271-286.

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 39

TITULO (Ingles – Español): “Three Problems Facing Family Businesses: Recruiting, Retaining, and Rewarding Key "Outsiders" – **“Tres Problemas que Enfrentan las Empresas Familiares. Contratación, Retención y Recompensa de los “Externos a la familia”.**

AUTOR (ES): Charles Epstein

PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center (<http://www.umass.edu/fambiz>).

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2003.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Noviembre de 2003.

RESUMEN ANALÍTICO

¿Han enfrentado problemas para contratar o mantener empleados claves que no son miembros de la familia? ¿Debido a que son extraños? Usted no quiere ofrecerles acciones y por lo tanto enfrenta una desventaja competitiva respecto a firmas que ofrecen opciones de compra de acciones y propiedad de acciones. Este artículo resume dos beneficios valiosos que pueden traer los planes de compensación diferida y las Opciones de compra de acciones fantasmas.

Planes de Compensación Diferida

A veces conocidos como planes de “continuación salarial”, los planes de compensación diferida (DCPs) son muy valiosos para estructurar programas de incentivos para los trabajadores claves: desde la perspectiva comercial del dueño los DCPs son atractivos por tres razones:

- \*Los dueños pueden elegir la participación de un(os) empleado(s) específico(s)
- \*Los dueños pueden decidir cuánto destinar a los costos del (los) plan(es) y de disponer de estrategias de fondos atractivas.
- \*La IRS no limita las sumas que contribuyen los participantes, y los distintos participantes pueden tener planes diferentes.
- \*Las provisiones de propiedad futura y caducidad se vuelven esposas (ataduras) doradas que ayudan a retener a los empleados claves.

METODOLOGÍA

Charles Epstein habló de estos planes en el UMass Family Business Center en la reunión de Octubre de 1999. Este artículo se publicó en de Business Week del 13 de septiembre de 1999

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

titulado “Compartiendo la Riqueza Mientras se Mantiene el Control”.

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

### CONCLUSIONES

Tanto el plan de compensación diferida como el de opción de compra de acciones fantasmas son muy atractivos para los empleados claves. Estos planes pueden mejorar la capacidad de las empresas familiares para reclutar y retener a los empleados claves, apropiados para hacer que el negocio prospere. Estos planes son extremadamente flexibles y se les puede diseñar para objetivos empresariales precisos. Cualquiera de estos dos planes se puede emplear para recompensar a los miembros de la familia.

### REFERENCIAS

N/D.

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 40

**TITULO ( Ingles – Español): “Family Business Can Take It To the Bank” - “LAS EMPRESAS FAMILIARES PUEDEN LLEVARLO AL BANCO”**

**AUTOR (ES):** Ira Bryck.

**PUBLICACIÓN:** UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center  
(<http://www.umass.edu/fambiz>)

**FECHA DE REFERENCIA** (periodo de la investigación): 2002.

**FECHA PUBLICACION – CONSULTA:** Enero de 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO

Las empresas familiares son bastante cerradas, y no buscan fácilmente ayuda o dirección externa. Estudios revelan que solo el 7% de las empresas familiares han usado un consultor para resolver un conflicto. Solo el 31% tienen confianza en su contador, 9% en su abogado, y 4% en el agente de seguros o el banquero.

No es extraño que en charlas locales los profesionales me pregunten “¿Como podemos tener discusiones mas profundas con clientes de empresas familiares?” También los dueños de empresa me preguntan “¿Como podemos vernos mejor frente a los proveedores y bancos?” Existe un temor sobre los proveedores y las

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

entidades crediticias que quieren información adicional, probablemente mas de lo que el dueño esta dispuesto a exponer. Sin embargo, existe una razón para pensar que una relación mas amplia con el proveedor resulta en un mayor grado de satisfacción para ambas partes. ¿Como se puede desarrollar esa situación?

Primero es importante darse cuenta que se comparte el territorio con la mayoría de los proveedores, y que frecuentemente son empresas familiares. También, aunque muchas empresas familiares se ven así mismas como únicas, inclusive inusuales, las entidades financieras crediticias lo tratan como cualquier otro negocio. De cierta forma la propiedad de la empresa familiar es casi inmaterial. Según Jeremy Weir, Administrador del Grupo Empresarial del Banco de Boston, de los 15 millones de negocios de EEUU, solo 50,000 cotizan en bolsa. Las empresas públicas fuertes son extrañamente encontradas en la fila con uno. Es mas común estar en una empresa familiar buena de la gran cantidad de estas que se encuentra en el Mercado.

### METODOLOGÍA

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

### CONCLUSIONES

Los bancos buscan experiencia y seguridad en el que recibe el préstamo, y las ganas de compartir el riesgo de una expansión o un nuevo negocio. “¿Esta usted expandiendo el negocio para darle puesto a algún miembro familiar? Si es así, ¿es calificado?. “El hecho de ser una empresa familiar es irrelevante para el banco”.

Escriba un plan de negocio que describa las capacidades y la experiencia de las personas clave que dirigen el negocio. Defina claramente las metas y como se pretende alcanzarlas, incluyendo pasos específicos de acción. Describa que ha venido haciendo la compañía en sus últimos 5 anos, y su crecimiento proyectado

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

para los próximos tres a cinco años.

Este plan debe definir su Mercado y su habilidad para expandirse dentro de el. El hecho de que el Mercado sea de mas de \$100 millones de dólares no quiere decir que usted pueda entrar fácilmente, especialmente si hay tantos jugadores en el Mercado y esta involucrado un volumen importante antes de recibir ganancias. Información relevante sobre el Mercado demostrara que es probable el éxito del plan.

REFERENCIAS  
N/D

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 41

TITULO ( Ingles – Español): **“Lending Money to Family Members” – “PRESTANDO DINERO A MIEBROS FAMILIARES”**

AUTOR (ES): Stephen J. Simurda.

PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center  
(<http://www.umass.edu/fambiz>)

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Enero de 2004.

RESUMEN ANALÍTICO

¿Cuales son los riesgos de estos préstamos a parte del dinero?

“El peligro es que crea oportunidades para conflictos familiares y malentendidos, las empresas familiares usualmente hacen lo que sea para evitar cualquier conflicto”, dice John Ward, profesor de Empresa Privada en la Universidad Loyola en Chicago, quien usualmente trabaja con empresas familiares. Ward asegura que prestamos muy seguidos a miembros familiares se convierten en “pruebas personales de responsabilidad”, en vez de simples transacciones. Los términos y las expectativas

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

son inconclusas y poco claras, dejando ambas partes con sentimientos de injusticia y traición. Y en muchos casos los préstamos nunca son pagados en su totalidad, dejando amargos sentimientos para los dos.

Los préstamos a miembros familiares pueden ser expresiones de confianza y de cariño, pero también pueden traer disturbios y hostilidad. Los padres que les prestan plata a sus hijos tienden a influenciar en las decisiones personales, como donde vivir y donde o que estudiar. Por otro lado, los que reciben el préstamo, quienes no han pensado claramente en las implicaciones del mismo pueden entrar en defensiva cuando se les pregunta sobre el pago.

No hay una forma mágica para saber si los préstamos dentro de la familia son una buena idea. Pero hay una serie de preguntas importantes que hacerse antes de llevarlo a cabo. Hay que examinar como los que reciben el dinero van a usarlo, si realmente el dinero va a ayudarlos, cuales son las expectativas de pago, y si el que recibe el préstamo esta en condiciones de cumplir con los términos.

### METODOLOGÍA

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

### CONCLUSIONES

Mientras que algunos expertos aseguran algo diferente, la mayoría esta de acuerdo en que no todos los prestamos se deben poner en papel. La cantidad y los términos tienen que ver mucho en esta decisión. Si alguien necesita \$400 para pagar el arreglo de un carro no es necesario ponerlo en un papel, pero para cantidades más grandes es buena idea usar un arreglo por escrito, que proteja tanto al prestamista como al que recibe el dinero.

Judy Barber recuerda una pareja que le presto plata a su hija cuando termino la universidad. En el arreglo, la hija debía empezar a pagar el préstamo después de un ano de haberse graduado. “cuatro meses después de la graduación, los padres

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

llamaron a la hija y le dijeron que estaban un poco apretados de plata y que querían que empezara a pagar el préstamo inmediatamente”. La hija, quien no podía empezar a pagar aun, pudo ir a los términos escritos en el papel y obligo a sus padres a buscar el dinero en otra parte...

Otra pareja pidió prestados \$8,000 de la madre de la esposa para usarlo como cuota inicial de una casa, no usaron ningún arreglo por escrito tampoco .La madre lo puso como su “dinero de pensionada”. Pero cuando el negocio de la madre empezó a decaer cuatro años después, llamo a la hija para recolectar la plata de su préstamo, dándole solo unos pocos meses a la pareja para recolectar el dinero. Nadie estaba contento con eso, este tropiezo lo habría ahorrado un papel escrito con los acuerdos.

La razón más importante para un acuerdo escrito es la protección para el prestamista. Maximiza la probabilidad de pago y explica los acuerdos y términos para que ambas partes sepan que esperar.

### REFERENCIAS

N/D

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 42

TITULO (Ingles – Español): “GIFTS WITH A FAMILY BUSINESS” –“REGALOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR”

AUTOR (ES): Kevin M. Flatley, Esquire.

PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center  
(<http://www.umass.edu/fambiz>)

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Enero de 2004.

RESUMEN ANALÍTICO

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

La mayoría de las personas está asombrada del impacto que tienen los impuestos patrimoniales cuando les entregan bienes a sus hijos

Si Usted tiene un patrimonio de 3 millones de dólares, es factible que cuando muera deba pagar 1 millón de dólares de impuestos. Si es casado puede posponer este impuesto hasta la muerte de su cónyuge, pero el impuesto seguirá siendo de alrededor de 1 millón de dólares.

Si sus patrimonio aumenta por encima de los 3 millones, cada dólar que le agregue a su patrimonio está gravado entre un 50 a un 55%. Entonces, cuando le agregue 2 millones, en realidad está agregando solamente 1 millón.

Entonces, ¿Cómo planean los dueños de las empresas estos impuestos? La mayoría de los planes giran alrededor de tres regalos permitidos por el código de impuestos: 10,000 dólares que podemos regalar a los niños anualmente; los 600,000 dólares que podemos donar una vez, ya sea durante nuestra vida o al momento de la muerte; y las sumas indefinidas que podemos donar a la caridad. Estas sumas se pueden doblar si Usted está casado.

Actualmente los dueños usan distintas estrategias empresariales dentro de estos límites y estas estrategias se emplean en distintos momentos de sus vidas.

### METODOLOGÍA

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

### CONCLUSIONES

Un regalo a un fondo irrevocable se hace mejor en esta etapa de su vida cuando tiene grandes ganancias de capital en su compañía, o hasta cuando tiene un portafolio común de inversiones. Un fondo irrevocable le puede ofrecer los siguientes beneficios:

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

1. El fideicomisario puede vender los bienes sin ganancias de capital, ahorrándose los impuestos a las ganancias.
2. El fideicomisario puede pagarle un 7% de ingreso vitalicio, una parte de los cuales está gravado a tasas de ganancias de capital
3. Usted saca el bien de su patrimonio y se ahorra entre el 50 y el 55% de impuestos patrimoniales.
4. Usted recibe una deducción sustancial por donaciones.
5. Cuando usted muere, se puede continuar un fondo caritativo familiar a su nombre.

REFERENCIAS  
N/D.

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 43

TITULO ( Ingles – Español): “What Is a Family Limited Partnership And When Should You Use One?” - **“¿QUE ES UNA SOCIEDAD FAMILIAR LIMITADA Y CUANDO SE DEBE USAR?”**

AUTOR(ES): Charles Epstein, CLU, ChFC

PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center  
(<http://www.umass.edu/fambiz>)

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre de 2003.

#### RESUMEN ANALÍTICO

La Sociedad Familiar Limitada (SFL) se ha convertido en una herramienta de colocación de activos muy popular. Ya que la SFL provee beneficios sobre impuestos, todos los individuos que poseen dinero deberían considerar usar una SFL como parte de sus estrategias de

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

planeación financiera.

Una SFL es una sociedad que normalmente es creada por un padre con activos propios. En la mayoría de los Estados, las SFLs deben tener como mínimo dos socios, así que un matrimonio es suficiente para empezarla. En otros casos los padres crean una corporación y como socios limitados, son dueños de la corporación.

La sociedad se convierte en un ente viable cuando se emite un certificado de sociedad limitada por una agencia pertinente. Los socios fundadores normalmente firman un acuerdo y cada socio adicional debe estar de acuerdo con el mismo. Los intereses de la sociedad también se vuelven objeto del acuerdo de la sociedad.

Después de formalizar la sociedad, uno o más de los socios transfieren los bienes a ella. Esto puede consistir en finca raíz, un portafolio de bienes financieros, o cualquier otro. El contribuyente retoma unidades limitadas de sociedad adicionales. Estas unidades generalmente no tienen poder de votación, pero representan la mayoría del patrimonio de la sociedad.

### METODOLOGÍA

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

### CONCLUSIONES

Considere usar una SFL si:

- Quiere transferir activos a sus hijos y teme que puedan separarse.
- Hay problemas con los hijos
- Hay una gran cantidad de riqueza.
- Hay necesidades especiales con los hijos
- Tiene activos que son inusuales o difíciles de organizar

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### ¿Algunas Dificultades?

Las SFLs pueden ser complejas, así que hay que tener en cuenta las dificultades. Por ejemplo, si usted planea fundar una SFL con bienes financieros hay que tener mucho cuidado de no violar las reglas de inversión de la empresa. Generalmente esto significa que si usted transfiere un portafolio dentro de la sociedad ya que la ganancia de la inversión puede ser incluida en los ingresos así no halla sido vendida por la sociedad a ninguno de ellos. Usted puede evitar esto con planeación estratégica.

También, los regalos de la sociedad están hechos para calificar como intereses presentes, permitiendo hacer \$10.000 en donaciones y en reglao cada año sin llenar una devolución de impuestos. Los únicos regalos que clasifican para la exención son intereses en propiedad. Ya que una SFL típica restringe el acceso a los activos principales de la sociedad, el IRS ha tomado a veces la posición de que las unidades de la sociedad no califican como intereses presentes y por esta razón no califican para la exclusión. Esto hará que se tenga una guía mejor, no se sabrá como actuar en la corte. Pero se deben tener presente las posibles dificultades para planear con anterioridad.

### REFERENCIAS

N/D.

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 44

TITULO (Ingles – Español): “Family Split-Dollar Insurance Plans As an Estate Planning Tool” – **“Planes de seguros familiares de dólar dividido como una herramienta de planificación patrimonial”.**

AUTOR (ES): Charles Epstein, CLU, ChFC.

PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center (<http://www.umass.edu/fambiz>).

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre de 2003.

### RESUMEN ANALÍTICO

En 1996 el IRS emitió una Carta Privada de Reglamentación favorable a los contribuyentes que consultaban sobre el empleo de un arreglo de dólar dividido en un caso sin relación laboral. En 1997, el IRS emitió otra carta favorable en el área del dólar dividido involucrando un seguro para el segundo en morir en un caso sin relación laboral. Estas dos reglamentaciones (PLRs 9636033 y 9745019) proporcionan una guía para resolver muchos problemas de planeación patrimonial.

¿Qué es un arreglo de dólar dividido?

Mucha gente asume, erróneamente, que el “dólar dividido” se refiere a un tipo de seguro. No es así. Se refiere a una técnica por medio de la cual la propiedad de una póliza del seguro se divide entre dos partes que pagarán la prima. Una póliza típica de seguro de vida tiene dos componentes:

1. La parte de seguro, que es la suma del beneficio por muerte que excede la suma entregada como valor de la póliza y
2. El valor en efectivo que representa la parte de inversión del contrato

En un acuerdo de dólar dividido, una parte es usualmente la propietaria de la parte del seguro y la otra posee la parte de valor en efectivo. Cuando se vence la prima cada parte paga lo que le corresponde.

### METODOLOGÍA

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

### CONCLUSIONES

Hasta que llegaron estas dos reglamentaciones antes mencionadas, el IRS solamente había sancionado los acuerdos de dólar dividido en situaciones empleador/empleado. Los Reglamentos de Impuestos 64-328 y 66-110 proporcionan la guía que se ha usado para expandir este concepto a las situaciones de no empleo. En el caso del empleador, es éste el que generalmente tiene la propiedad de la póliza y asigna colateralmente la porción de la póliza de seguro al asegurado. El empleador paga la totalidad de la prima y el valor de la porción del seguro es cargado al empleado/asegurado como compensación.

En el ámbito familiar, un fondo irrevocable de seguro de vida es a menudo el dueño de la póliza y el esposo del asegurado tiene derecho al valor en efectivo al momento de la muerte del asegurado. La porción de dinero en efectivo de la póliza es asignada colateralmente por el fondo al cónyuge del asegurado para asegurar sus intereses. Este arreglo también se puede usar cuando la póliza pertenece en parte a una sociedad familiar o a otro miembro de la familia en vez de pertenecer al fondo. En cada caso, el fondo recibirá la parte del seguro de la póliza en caso de que se cancele o redima. El cónyuge del asegurado recibirá el valor en

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

efectivo de la póliza.  
Antes de la muerte, el cónyuge del asegurado paga la parte leonina de las primas. El fondo paga su parte al recibir los pagos del asegurado. Estos pagos son mucho más pequeños que si el fondo tuviese que pagar toda la prima. Por lo tanto, los arreglos de dólar dividido reducen o eliminan la necesidad de hacer regalos deducibles de impuestos (los que exceden los 10,000 dólares por donante) y reducen la necesidad de usar el millón de dólares de GTS exentos de impuestos (transferencia de 1 millón que omite la generación de impuestos) si en fondo es un fondo GTS.

### REFERENCIAS

N/D.

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 45

**TITULO ( Inglés – Español):” Six Questions You Must Ask Yourself to Succeed in Your Family Business” – “Seis Preguntas que se debe hacer a Usted Mismo para tener Éxito en su Negocio Familiar”**

AUTOR(ES): Shel Horowitz

PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center  
(<http://www.umass.edu/fambiz>).

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Diciembre 2003.

### RESUMEN ANALÍTICO

De acuerdo con Richard Narva y Thomas Davidow, cada negocio familiar debe contestar 6 preguntas para emprender el camino del éxito y el crecimiento.

Narva, abogado, y Davidow, un psicólogo, de Genus Resources Inc., en Needham, llevaron su análisis al Centro de Negocios Familiares en la Universidad de Massachusetts en Amherst, el 3 de marzo.

Narva mostró la diversidad de estilos administrativos, de edad, y de tamaño. El asegura que hay 42,000 empresas familiares con ganancias sobre los \$25 millones, y que el efecto acumulado de las empresas familiares es equivalente a una de las economías más grandes del mundo, excepto a la de Estados Unidos o la de Japón. El está muy atento a un negocio, un hotel en Japón que fue fundado en el siglo VIII y que es hoy en día propiedad de la generación número 47 de la familia fundadora.

### METODOLOGÍA

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

### CONCLUSIONES

¿Entonces cuales son las preguntas?

7. ¿Son Ustedes lo suficientemente fuertes para tomar decisiones basadas en lo que es mejor para el negocio antes de lo que es mejor para la empresa?
8. ¿Acaso el Fundador/emprendedor tiene el compromiso necesario para mantener utilidades a largo plazo?
9. ¿Puede estar en el negocio y seguir siendo una persona autónoma?
10. ¿Puede usted manejar la incertidumbre?
11. Hay responsabilidad?
12. Es la generación de dinero la única razón por la que la empresa/familia sigue unida.

Según este amplio análisis, narva y Davidow exponen muchos problemas que las empresas familiares deben afrontar para llegar a las respuestas de estas seis preguntas.

Se le dio un mayor enfoque a la pregunta numero cinco con la responsabilidad de rol: ¿Esta acaso alguien actuando como un miembro familiar o como un administrador de empresas en diferentes situaciones? Davidow nota que las familias tienden a enfocarse internamente, a manejar la empresa en sentimientos, y a valorar la estabilidad y la seguridad. Las empresas tienen que enfocarse afuera. Tienen que evaluar la demanda del Mercado, los clientes y proveedores. Los enfoques son mas en tareas que en sentimientos, y la adaptabilidad es más importante que mantener la estabilidad. Ambos paradigmas operan constantemente en cualquier negocio familiar.

### REFERENCIAS

N/D.

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 46

TITULO (Ingles – Español) “How to Save the Family Business” – “**COMO SALVAR UN NEGOCIO FAMILIAR**”

AUTOR(ES): Peter F. Drucker

PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center  
(<http://www.umass.edu/fambiz>)

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación) 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Marzo 2004

**RESUMEN ANALÍTICO**

Los cursos y libros de Administración en su mayor parte tocan temas acerca de las compañías públicas que son manejadas por profesionales, pero la mayoría de los negocios, incluyendo en los Estados Unidos, pertenecen y son manejadas por miembros de familia. Se incluyen hasta las compañías más grandes del mundo.

Para que los negocios manejados por familias sobrevivan y prosperen deben cumplir unas reglas:

\* Los miembros de familia trabajando para el negocio deben ser por lo menos igual de preparados y comprometidos con la empresa que cualquier empleado sin relación familiar. Los miembros de familia siempre están en los cargos mayores, sea cual sea su cargo.

DuPont, controlada y manejada por miembros familiares fue fundada en 1802 pero en el año 1970 cambio su concepto de manejo a un manejo profesional y se convirtió en la compañía más grande de químicos del mundo. Esta compañía prospero como un negocio familiar durante un largo periodo de tiempo por que sus trabajadores que eran familiares eran evaluados por expertos para saber si su labor había sido acorde y ejemplar. Si el miembro no ha hecho una labor excelente es sacado de supuesto.

**METODOLOGÍA**

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

**CONCLUSIONES**

Empresas familiares con sextas y séptimas generaciones como Levi Strauss y Rothschild Banks, son hoy en día bien difíciles de encontrar. Entre las empresas familiares más grandes hoy se encuentran Fiat en Italia, la cual es dirigida por la tercera generación de Agnellis, ahora en sus sesentas y setentas. Muy pocas personas en la compañía esperan que sea dirigida por un miembro familiar después de 20 años.

Las cuartas generaciones de las empresas familiares exitosas son el límite para encontrar que los miembros familiares no hayan decidido tomar un camino diferente que el de la misma empresa. Adicionalmente para ese momento hay tantos miembros familiares en el negocio

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

que se encuentra fragmentado. Para los miembros de la cuarta generación, su parte en el negocio ya no se debe llamar “propiedad” sino más bien “inversión”. Finalmente, la empresa sobrevive y será exitosa si la familia esta en función de la empresa, no si el negocio esta en función de la familia.

### REFERENCIAS

N/D

### FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 47

TITULO ( Ingles – Español):” Selling A Family Business” – **“VENDIENDO UNA EMPRESA FAMILIAR”**

AUTOR(ES): Shel Horowitz

PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center  
(<http://www.umass.edu/fambiz>)

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 2002.

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Enero de 2004.

### RESUMEN ANALÍTICO

La decisión de vender una empresa familiar que ha estado en la familia por varios años nunca es fácil, y para los ojos de muchos, la venta se convierte en una falla. Pero algunas veces es ciertamente la mejor decisión. Abdow’s, una pequeña cadena de restaurantes con sede en Springfield, Massachusetts, fue vendida a una cadena mas grande no familiar 36 años después por los dos hermanos que habían fundado la compañía en 1959.

Riverside Park, un centro de diversiones en el centro de Agawam, Massachusetts, abrió en 1940. En su tercera generación operada por familiares, la empresa fue vendida a una compañía nacional en Febrero de 1997.

En ambos casos, estos negocios llegaron a la decisión de vender. Cada uno necesitaba capital extenso en orden de modernizarse y seguir siendo competitivos. Cada uno tenía una situación personal única. Y los dos se vieron frente a presiones

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

del mercado que lo hubiera cerrado si hubieran seguido funcionando como lo estaban haciendo.

### METODOLOGÍA

Esta no es una investigación con metodología estadística sino un artículo en el cual se toman en cuenta datos de muchas otras investigaciones realizadas con anterioridad. Este artículo recopila información sobre casos reales de empresas controladas por familia las cuales se obtuvieron mediante la utilización de la metodología del caso.

### CONCLUSIONES

Una vez la decisión de vender se tomo, los Abdows nunca miraron hacia atrás. “Disfrutamos mucho. Amábamos lo que estábamos haciendo. Pero nunca pensamos que nuestros hijos también lo hicieran. Nuestro padre vivió su vida a través de nosotros, y no pensamos que debíamos forzar esto en la vida de nuestros hijos”.

Para ambos negocios, el vender no fue una falla, sino mas bien el camino para llegar a cumplir los sueños de sus fundadores y la forma en la que la organización continuara con vida así la familia no tuviera la antorcha. El vender no fue una falla, sino un éxito.

### REFERENCIAS

N/D.

### FICHA BIBLIOGRAFICA - ART 48

TITULO ( Ingles – Español): “The Perils of Pauline's Family Business” – “ **Los Peligros de los Negocios Familiares de Pauline**”

AUTOR (ES): Shel Horowitz

PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center  
(<http://www.umass.edu/fambiz>)

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación): 1996.

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

<b>FECHA PUBLICACION – CONSULTA:</b> Diciembre 2003.
<b>RESUMEN ANALÍTICO</b> El 10 de diciembre de 1996 marcó una éxito para el Centro de negocios Familiares—al sacar a escena una obra de teatro sobre un negocio familiar.  "Los Peligros del Negocio Familiar de Pauline " hizo su debut en Massachusetts con Chez Josef. La obra mostró la dinámica evolutiva de una empresa familiar, a través de muestras en tres cenas de Acción de gracias,: 1956, 1986, y 1996.  Después de cada acto--pero antes de que el público supiera cómo se resolverían las cosas--la acción fue detenida y el público mesa por mesa dirigió la situación a pensar en los posibles cursos de acción que podía tomar la obra. Y por lo menos un par de veces, el público controló el resultado--y los actores tenían que improvisar según sus deseos. En el primer acto, nosotros nos encontramos a Pauline Whitacre, la hija de un hombre exitoso de negocios.
<b>METODOLOGÍA</b> La producción fue un esfuerzo de equipo, escrita por el Centro de Negocio Familiar del Director Ira Bryck, junto con Michael Camerota, anterior decano de la Universidad de Nuevo Haven del Centro para el Negocio de la familia, consultor Kacie LaChapelle de negocios familiares de Longmeadow Oriental, y los miembros de Teatro de Cinta de Valle. El drama, usó una técnica llamada el Teatro de la Cinta--la improvisación del teatro se basó en las historias personales y en sus experiencias.
<b>CONCLUSIONES</b> Howard estaba considerado universalmente fuera de la puja --él se habia salido diciendo que él sólo quiso concentrarse en las ventas. George era un candidato serio en algunos círculos, pero otros sentían que le faltó la dirección potencial para hacerle trabajar. Y había un apoyo pequeño hacia tomar un forastero.  El durmiente era Brian que había hecho un comentario sobre tratar con la transición, absorbiendo los cambios, y crecer de ellos. Brian era la opción para una pluralidad grande, con George un segundo distante. Todavía, la compañía no había predicho esto, y no había hecho la improvisación anterior sobre ese resultado.
<b>REFERENCIAS</b> N/D

<b>FICHA BIBLIOGRAFICA – ART 49</b>
<b>TITULO ( Ingles – Español): “To Create Change in the Family Business, Listen-AND Talk” – “Para Crear Cambio en el Negocio Familiar, Escuchar Y Hablar”</b>
<b>AUTOR(ES):</b> <u>Shel Horowitz</u>
<b>PUBLICACIÓN:</b> UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

(<http://www.umass.edu/fambiz>)

FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):2002

FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Enero 2004

### RESUMEN ANALÍTICO

El análisis de Messervey's se concentra en la familia que él ve como "el prototipo para toda la organización; los modelos comerciales son simplemente una extensión" de los papeles jugados fuera de la dinámica familiar. En cada familia habrá "clientes para el cambio"-esos que están de pie para beneficiar la perturbación, a menudo las víctimas propiciatorias familiares y a los que se sienten desfranquiados. Pero hay también "guardianes del statu quo" a los que les gusta hacer las cosas sólo de la manera como están y vigorosamente protegen su césped. Uno de los clientes de Messervey comparó el cambio en su familia como "hacer rodar una bola de bolos en la arena."

Cada familia tiene su propio juego de mitos, papeles, y reglas o costumbres. Pero hay "secretos" e "inhablabes" al mismo tiempo; estas vergüenzas ocultas son la acción que apunta para el cambio

### METODOLOGÍA

Para cambiar un negocio familiar es importante la comunicación de dos vías, con ambas partes capaces de expresarse en los problemas más profundos más arraigados y realmente oír al otro, es. Ése era el punto central de la dirección de John Messervey al centro de Negocios Familiares, el 9 de septiembre de 1997 en el Springfield Sheraton.

Messervey del Consejo Nacional de Negocios Familiares en Lake Forest, Illinois cree que cada negocio familiar se beneficiará por el cambio -y que aquéllos que asistieron están listos para catalizar el proceso: "Usted está aquí porque quiere que algo cambie."

Las cuestiones específicas variarán entre negocio y negocio; en los recientes casos, Messervey encontró estos deseos: un hijo quería que su padre invirtiera en un

TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES  
SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

<p>nuevo proyecto; una madre fue acusada por su niño de entrometerse; un hermano buscaba maneras de impedirle a su hermano oponerse a los empleados importantes; a otra hermana se le solicito "dejar de pretender que ella está trabajando."</p>
<p><b>CONCLUSIONES</b></p> <p>Messervey usa la Escala de los Castores para medir la dirección del conflicto: los mismos miembros familiares -evalúan basados en una serie de preguntas, y se alinea en cinco categorías, de severamente disfuncional a óptimo. Otra parte de la prueba mide el nivel de enredo familiar, de sumamente enredado a desembarazado. En el nivel sumamente disfuncional se nivelan, no hay comunicación, ni ninguna dirección. Los próximos dos pasos están firmemente limitados, o por un líder dictatorial o por un juego inflexible de reglas.</p> <p>Finalmente, las familias adecuadas y óptimas son flexibles, cómodas con los sentimientos de amor, molestia, y frustración", enfocadas en las metas, y son capaces de resolver la mayoría de los conflictos. Ellos descansan fácil, mientras saben que, "cualquier cosa que pase, se podrá resolver.</p>
<p><b>REFERENCIAS</b></p> <p><b>N/D</b></p>

<p>FICHA BIBLIOGRAFICA - ART 50</p>
<p>TITULO ( Ingles – Español): “Defining Opportunities For Involvement For Younger Family Members” – <b>“Defendiendo las Oportunidades para el Envolvimiento de los Miembros Familiares más Jóvenes”</b></p> <p>AUTOR(ES): Drs. Paul &amp; Pat Frishkoff</p> <p>PUBLICACIÓN: UMASS (University of Massachusetts) Family Business Center (<a href="http://www.umass.edu/fambiz">http://www.umass.edu/fambiz</a>)</p> <p>FECHA DE REFERENCIA (periodo de la investigación):2002</p> <p>FECHA PUBLICACION – CONSULTA: Febrero 2002</p>
<p><b>RESUMEN ANALÍTICO</b></p> <p>Stephen Covey recomienda empezar con el fin en la mente. En conclusión, nosotros recomendamos el desarrollo de condiciones formales para el involucrimiento, en un momento que preceden las decisiones de la universidad para los miembros de la próxima generación. Nosotros miraremos estas recomendaciones desde varias de las perspectivas.</p> <p>Pat.: La sucesión debería ser la primera decisión de un negocio- enfocándose en la salud de la compañía en el largo plazo. Reclutar líderes es un proceso importante en cualquier</p>

## TIPOLOGIA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

entidad. Involucra la determinación y dirección de los atributos críticos de éxito de la organización, definir las posiciones gerenciales, buscar y proteger a los solicitantes, contratar a las mejores personas, y aumentar al máximo su valor en la organización. La única cosa diferente en un negocio familiar es que el “pool” de elegibilidad a menudo incluye miembros familiares que han sido o se han creído que tienen algún sentido de entitulamiento.

Paul: Desde la perspectiva del individuo, la planeación de carrera es la búsqueda incesante de una situación en la que se deban usar las habilidades de uno al máximo. Las habilidades son las que nosotros hacemos con facilidad y con las cuales obtenemos resultados; la mayoría de las habilidades básicas que uno tiene se ponen en evidencia a una edad temprana. Nosotros Recomendamos que cualquier uso individual de esas habilidades en experiencias de trabajo diversas, que les permitirán el hallazgo de un empleo agradable serán significativas a lo largo de la vida. Eso no sólo se paga con la autoestima que se gana, sino con la habilidad de ver las opciones si hay fallas en el negocio familiar.

### METODOLOGÍA

Los Doctores. Paul y Pat Frishkoff son unas de las pocas personas que trabajan juntos en el campo del negocio familiar. Ellos sirven como un modelo para los participantes familiares. El formato interactivo de esta columna ejemplifica la naturaleza dinámica de sus enseñanzas.

### CONCLUSIONES

La educación es a menudo la primer regla que necesita una codificación, desde que **proporciona la guía acerca de como el miembro más viejo de la próxima generación se acerca** a una decisión sobre la universidad. Otra regla vital que nosotros defendemos es la del candidato que tiene entre tres y cinco años de experiencia fuera del negocio familiar, con por lo menos una o dos promociones, antes de entrar en la compañía familiar como empleado de jornada completa.

### REFERENCIAS

N/D

**SINTESIS ANALÍTICA DE LOS ARTICULOS DE EMPRESA FAMILIAR POR TEMA**

<b>RA No.</b>	<b>Autores</b>	<b>Año Publicación</b>	<b>Tema</b>
1	Robert Kleiman kleiman@argo.acs.oakland.edu Oakland University/School of Business Administration Rochester, MI 48309	1996	Esta es una recolección de una muestra de Empresas Familiares (1996), de los Estados Unidos donde se tocan aspectos relevantes de cada una como el retorno para los accionistas, el manejo de flujo de caja y la sucesión.
2	1Nancy B. Upton 2J. William Petty 1Baylor University Waco, Texas 76798	1997	Esta investigación trata de los temas de las transacciones financieras de las EF y de como estas consideran participar en fondos transaccionales. De igual forma se investiga el impacto, de los acuerdos de crecimiento.
3	Wee-Liang Tan, Nanyang Technological University Siew-Tong Fock, Nanyang Technological University	1998	Este estudio se enfoca en la forma en que los negocios familiares chinos enfrentaban las etapas de crecimiento. Generalmente se cree que la herencia cultural y el énfasis en los intereses del negocio por parte de la familia son las limitaciones clave para el crecimiento y por tanto razones para no poder desarrollar apropiadamente su real potencial.
4	Nancy B. Upton, Baylor University J. William Petty, Baylor University	1998	En este estudio se resalta que los dueños de las empresas familiares ignoran el tema de que entre 225,000 y 1 millón de empresas familiares transmitirán su empresa a la siguiente generación en los próximos 5 años. Hay preocupación si habrá capital suficiente para financiar tantas transacciones en tan poco tiempo y a precios considerados adecuados por los dueños de las empresas.
5	Dirk De Clercq, University of Ghent Hans Crijns, University of Ghent Hubert Ooghe, University of Ghent	1998	El enfoque de este estudio es investigar si las empresas familiares son diferentes a otras empresas en el uso y practicas de los recursos humanos. Con relación a este tema, la literatura no ha sido muy asertiva ni a profundizado lo suficiente. A la fecha, el tema predominante de investigación relacionado con la actividad de los recursos humanos ha sido el de la sucesión.
6	Sue Birley, Imperial College Dennis Ng, Imperial College	1998	En este estudio se muestra la actitud de 534 dueños-gerentes hacia esos factores que se preocupan por la relación entre la familia y el negocio. Esto incluye, por ejemplo, preguntas como el involucramiento de los hijos en el negocio, las reglas para la entrada y salida de los miembros familiares del negocio, la familia y la sucesión de dirección, el ingreso que la familia debe esperar del negocio, y la herencia patrimonial.
7	Ramona K. Z. Heck, Cornell University; Kathryn Stafford, Ohio State University	1999	Esta investigación muestra los efectos de varias características del negocio y de la familia en la actuación y sus contribuciones a los modelos de la actuación comerciales y familiares. El negocio tiene una mayor influencia en la familia que lo que la familia tiene en el negocio. El punto de encuentro entre los sistemas familiares y comerciales parecería ser el dueño/gerente del negocio.
8	William S. Schulze, University of Connecticut Michael Lubatkin, University of Connecticut Richard Dino, University of Connecticut	1999	En esta investigación se discute la relación Director-agente en estas compañías, así como la relación padre-hijo que en las casas son caracterizadas por el altruismo. Como tal, el costo de atenuar el oportunismo del agente en las compañías familiares esta directamente relacionado al nivel de altruismo del director.

9	Elisabeth J. Teal, Baylor University Joe Felan, Baylor University	2000	Esta investigación trata las barreras al crecimiento en las empresas familiares, que incluyen los recursos financieros limitados, no querer compartir la propiedad, y un deseo de
10	Stephen Spinelli, Jr., Babson College James Hunt, Babson College	2000	Este estudio se enfoca en una pregunta, "cuales son las cualidades y competencias que requieren los líderes de la siguiente generación de empresas familiares que buscan el crecimiento?" vistas por los ojos de los líderes actuales de las empresas familiares.
11	Nancy Upton, Hankamer School of Business, Baylor University. Elisabeth J. Teal, Hankamer School of Business, Baylor University. Joe T. Felan, Hankamer School of Business, Baylor University	2001	Esta investigación se enfoca en como los empresarios se enfrentaban a la opción de usar los recursos financieros externos para aumentar al máximo su proporción de crecimiento o al hecho de reprimir el crecimiento en una proporción consistente a retener el mando financiero.
12	G. T. Lumpkin, College of Business Administration, University of Illinois at Chicago Cheri B. Sloat, College of Business Administration, University of Illinois at Chicago	2001	El estudio se cuestiona si las Empresas Familiares tienden a identificar las mismas dimensiones de orientación empresarial que se han sugerido en investigaciones previas (Lumpkin & Dess, 1997). Se comparan las respuestas de las empresas familiares con las de miembros de empresas no familiares.
13	Imanol Belausteguigoitia, Babson College and Instituto Tecnológico Autónomo de México	2001	Este estudio se enfoca en la falta de compromiso de las generaciones menores hacia sus organizaciones, frecuentemente es una gran preocupación de las generaciones "Senior" en las empresas familiares, y la causa de fracaso de muchas de ellas.
14	Mikko Mustakallio, Helsinki University of Technology Erkko Autio, Helsinki University of Technology		Esta investigación se enfoca en la gobernación del negocio familiar, y se dirige al problema de gobernación óptima en una estructura de propiedad compleja que involucra a los miembros familiares, a la junta directiva de la compañía, y a la gerencia de la compañía
15	Joachim Schwass	2002	En este artículo se narra la historia del conglomerado empresarial S Johnson, que esta entrando en la quinta generación familiar: Sam Johnson, el fundador de lo que es hoy día Empresas Familiares Samuel C. Johnson era Samuel Curtis Johnson (1833-1919).
16	Eleanor Hamilton, Lancaster University Management School	2002	Este estudio busca explorar los eslabones entre el pasado y el futuro de la convergencia de un estudio de investigación enfocada en entender la naturaleza de la influencia entre las generaciones sucesivas y se basa en las diferentes experiencias de individuos entre dos generaciones.
17	Fredric Kropp, Fisher Graduate School of International Business, Monterey Institute of International Studies Noel J. Lindsay, School of Business, Bond University, Australia Aviv Shoham, Graduate School of Business, University of Haifa, Israel	2002	Este estudio se enfocan como los valores familiares y la atadura emocional a los recursos familiares pueden influir en las decisiones comerciales.
18	Imanol Belausteguigoitia, Instituto Tecnológico Autónomo de México	2002	En esta investigación se resalta el hecho de que las empresas familiares maduras enfrentan dificultades de crecimiento, y algunas de las explicaciones para este fenómeno están relacionadas con la pérdida de orientación de la empresa.
19	Joseph Pistrui, Instituto de Empresa	2002	Este documento analiza la mentalidad y metodología de las empresas familiares y las diferencias con la conducta comercial familiar normativa, presentando así, los verdaderos nexos entre la estrategia empresarial y la creación de riquezas familiares al poseer a la familia como una unidad distintiva para analizar el comportamiento empresarial.

20	Cathleen A. Folker, University of St. Thomas  Ritch L. Sorenson, Texas Tech University	2002	Este estudio muestra que las mujeres tienen una tendencia natural hacia el liderazgo participativo y referente. Recientes avances en la investigación del cerebro sugieren que los hombres y las mujeres están contruidos diferentemente de manera que podrían diferenciarse en cuanto al liderazgo participativo y/o referente.
21	Sylvie Gueye, CERAM, Nice, France Benoit Leleux, IMD, Lausanne, Switzerland Joachim Schwass, IMD, Lausanne, Switzerland	2002	Este artículo muestra que las únicas inversiones que realizan las empresas familiares no son solo de bajo riesgo. Hay compañías familiares que no son adversas al Inversores de capital para llegar al tan anhelado crecimiento.
22	Elisabeth J. Teal, Baylor University  Samuel L. Seaman, Baylor University	2002	Esta investigación busca responder si las Empresas Familiares pueden experimentar crecimiento rápido y sostenido mientras mantienen la propiedad en la familia?. Este estudio nos muestra un análisis comparativo del crecimiento de empresas con diferentes estructuras de propiedad, "Sin Familia", "Baja Familia", y "Familiares".
23	Patrick Kreiser, The University of Alabama  Jari Ojala, The University of Jyvaskyla, Finland Anders Melander, Jonkoping International Business School Juha-Antti Lamberg, The University of Jyvaskyla, Finland	2002	Esta investigación propone que las organizaciones empresariales existen principalmente con metas de utilidades a corto plazo, y pueden ser conceptual izadas como poseedoras de tres características organizacionales principales: Innovación, tomadoras de riesgo, y proactivas.
24	Alistair R. Anderson, Sarah L. Jack, and Sarah Drakopoulou Dodd	2002	Se busco saber como, y de que formas los emprendedores capitalizaron recursos de la familia de forma organizacional. las empresas familiares son presentadas como entidades fuertemente cerradas, en donde solo pueden participar aquellos miembros de estos grupos elite.
25	Sihar Sitorus, Manchester Business School	2002	Este estudio contribuye a este campo por medio de la consideración de la estructura de propiedad características internas (Ej. Edad del CEO, administración de la empresa, financiera y estrategias y objetivos familiares), externas (Ej. Industria y tamaño), y de los problemas de sucesión.
26	Carole Howorth, UNIEI, Nottingham University Business School Paul Westhead, UNIEI, Nottingham University Business School	2002	En este estudios muestra como la compra de la administración de las Empresas Familiares es una alternativa para manejar el tema de la sucesión.
27	Carlo Salvato, Università Cattaneo-LIUC & Jönköping International Business School	2002	Este estudio investiga los principales predictores de empresariedad en las empresas familiares pequeñas y medianas. Basados en los repasos de literatura y los casos pilotos de estudiados, se desarrollaron las hipótesis de acuerdo con algunos antecedentes individuales y organizacionales de empresariedad .
28	Timothy G. Habbershon, Director Wharton Enterprising Dis	2003	Esta investigación indica que en las empresas influenciadas por familias la interacción de la familia, los miembros familiares individuales, y la empresa crean unas condiciones únicas sistémicas y distritos que impactan los resultados de la actuación de la mismas.
29	Timothy G. Habbershon & JOSEPH PISTRUI	2003	Esta investigación presenta los parámetros para la creación de riqueza Transgeneracional de la Empresa Familiar. La investigación crea un nexo verdadero entre los campos de la estrategia emprendedora y los estudios de negocios familiares.
30	Babson Reserach: Robert JO Connell, George G Raimond Jr & Robin Raimond	2003	Esta es una recolección de una muestra de Empresas Familiares (2002), de los Estados Unidos donde se tocan aspectos relevantes de cada una como el retorno para los accionistas, el manejo de flujo de caja y la sucesión.

31	Story Centre For Family Business www.scfb.co.uk	2002	Este documento se extiende en los problemas de la comunicación, la dirección de cambio, los miembros familiares como empleados y la transferencia del negocio a la próxima generación y proporciona algunas pautas prácticas para ayudar a aumentar el éxito del negocio familiar.
32	Story Centre For Family Business www.scfb.co.uk	2003	Este trabajo muestra como a partir de la visión y del trabajo duro de su fundador, los trabajadores adquieren un carácter distintivo a medida que otros miembros de la familia ingresan a ellas.
33	Story Centre For Family Business www.scfb.co.uk Dr. Panikkos Zata Poutziouris, Fellow in the Management of Small/Medium-Sized Enterprises, Executive Development Centre	2003	La base de la investigación es una exploración de la relación entre las empresas familiares y los abastecedores de capital privado que las financian (Capitalistas de Riesgo).
34	Story Centre For Family Business www.scfb.co.uk	2004	Esta es una investigación donde se estudiaron las estructuras, esperanzas, temores y la cultura del sector. Este estudio proporciona un adelanto de lo que podrían esperar las Empresas Familiares.
35	Story Centre For Family Business www.scfb.co.uk A survey by Paul Westhead, Marc Cowling and David J Storey of	2003	Los principales temas tratados en esta Inv. son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las empresas independientes son familiares</li> <li>• Los objetivos principales de los dueños de las empresas familiares pueden diferir de los de los dueños de las empresas no familiares.</li> <li>• Las empresas familiares tiene un gerenciamiento diferente de las no familiares.</li> </ul>
36	Nigel Nicholson	2003	Este documento resumen los descubrimientos de la encuesta hecha por la London School of Business y el BDO, en la cual se analizan la cultura, las esperanzas, y los temores de las empresas familiares y sus planes para el futuro.
37	Story Centre For Family Business www.scfb.co.uk	2003	La investigación muestra los efectos de reestructurar la comunicación tanto con los familiares como con los empleados y alienta a proteger los beneficios dentro de su empresa. La comunicación debe ser adecuada al propósito que se busca y al nivel, tanto del mensaje como de la audiencia
38	N/D.	2002	Este estudio se centra en los efectos del funcionamiento del liderazgo familiar en acuerdos negociados públicamente. Específicamente, investigamos cómo los fondos de liderazgo familiar afectan el gobierno corporativo.
39	Charles Epstein	2003	Este artículo resume dos beneficios valiosos que pueden traer los planes de compensación diferida y las opciones de compra de acciones fantasmas
40	Ira Bryck	2002	Este estudio busca entender por que las Empresas Familiares son bastante cerradas, y no buscan fácilmente ayuda o dirección externa. Estudios revelan que solo el 7% de las empresas familiares han usado un consultor para resolver un conflicto. Solo el 31% tienen confianza en su contador, 9% en su abogado, y 4% en el agente de seguros o el banquero.
41	Stephen J. Simurda adapted from Family Business magazine	2002	Esta investigación responde a la pregunta: ¿Cuales son los riesgos de estos préstamos a parte del dinero?.
42	Kevin M. Flatley, Esquire	2002	Este documento responde a: ¿Cómo planean los dueños de las Empresas Familiares los impuestos?

43	Charles Epstein, CLU, ChFC	2002	Este artículo muestra como la Sociedad Familiar Limitada (SFL) se ha convertido en una herramienta de plantación de activos popular. Ya que el SFL provee beneficios sobre impuestos y no impuestos, todos los individuos que poseen dinero deberían considerar usar un SFL como parte de sus estrategias de planeación financiera.
44	Charles Epstein, CLU, ChFC	2002	Este artículo muestra como las Sociedades Familiares pueden aprovechar descuentos tributarios que son otorgados por el Estado.
45	Shel Horowitz	2002	Este artículo responde las siguientes preguntas: 1. ¿Son Ustedes lo suficientemente fuertes para tomar decisiones basadas en lo que es mejor para el negocio antes de lo que es mejor para la empresa? 2. ¿Acaso el Fundador/emprendedor tiene el compromiso necesario para mantener utilidades a largo plazo? 3. ¿Puede estar en el negocio y seguir siendo una persona autónoma? 4. ¿Puede usted manejar la incertidumbre? 5. Hay responsabilidad? 6. Es la generación de dinero la única razón por la que la empresa/familia sigue unida
46	Peter F. Drucker	2002	En este documento se ve como para que los negocios manejados por familias sobrevivan y prosperen deben cumplir unas reglas: Los miembros de familia trabajando para el negocio deben ser por lo menos igual de preparados y comprometidos con la empresa que cualquier empleado sin relación familiar. Los miembros de familia siempre están en los cargos mayores, sea cual sea su cargo.
47	Shel Horowitz	2002	En este documento se ve como vender la empresa familiar que ha estado en la familia por varios años nunca es fácil, y compara los ojos de muchos, la venta se convierte en una falla.
48	Shel Horowitz	1996	Esta es la narración de una obra de teatro sobre un negocio familiar.
49	Shel Horowitz	2002	El análisis de Messervey's se concentra en la familia que él ve como "el prototipo para toda la organización; los modelos comerciales son simplemente una extensión" de los papeles jugados fuera en la dinámica familiar.
50	Drs. Paul and Pat Frishkoff	2002	En este artículo "Covey" nos recomienda el desarrollo de condiciones formales para el involucramiento, en un momento que preceden las decisiones de la universidad para los miembros de la próxima generación.