

.....

La importancia de las empresas familiares y su legado intergeneracional

Andrés Camilo Aponte López*



Resumen

Las empresas familiares son organizaciones económicas diferentes de otros tipos de empresas. La vinculación de la familia en la empresa genera unos lazos más fuertes entre sus miembros, pero también grandes retos para que la organización pueda perdurar en el tiempo. La finalidad de este artículo es exponer las características generales de este tipo de empresa, presentar la relación entre la familia, la empresa y la empresa familiar, y mostrar algunos elementos que le ayudarían garantizar su estabilidad a lo largo del tiempo. Las empresas familiares hacen un aporte significativo a la economía, por lo que es necesario resaltar su importancia y legado intergeneracional.

Abstract

Family businesses are economic organizations different from other types of businesses. Family generates stronger ties between their members, but also great challenges to endure over time. The purpose of this article is to explain the general characteristics of this type of company, present the relationship between the family, the company and the family business, and show some elements that would help ensure its stability over time. Family businesses make a significant contribution to the economy, so it is necessary to highlight their importance and intergenerational legacy.

Cómo citar este artículo (APA): Aponte, A. (2019). La importancia de las empresas familiares y su legado intergeneracional. *Negocios Docentes*, 13, 67-74.

> Palabras clave: desarrollo, economía, empresa, familia, mejoramiento

> Keywords: Business, Development, Economy, Family, Improvement

* Profesional en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de Ibagué). Magister en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo por la Universidad de los Andes. Docente titular del programa Administración de Empresas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) y miembro del GIDECER. Director del proyecto titulado "Caracterización de las empresas familiares más relevantes en la ciudad de Ibagué".

Introducción

Por definición, en la empresa familiar la mayor parte de la participación accionaria o su control están en poder de una o varias familias, que buscan su perdurabilidad, en calidad de propietarios a lo largo del tiempo. También se define como aquella empresa donde varios miembros de una o más familias, ligadas por parentesco, participan como propietarios, gerentes o empleados, y ejercen control sobre la organización. Este tipo de empresas suele ser más complejo que las empresas no familiares, debido a que existe un mayor nivel de relacionamiento entre las partes (propiedad-familia-empresa). Dentro de sus características más comunes de encuentran: 1) la propiedad es controlada por una o más familias, 2) algunos miembros de las familias trabajan en ellas u ocupan cargos directivos, y 3) existe el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (Díaz-Matajira y Gómez, 2015; Jiménez, 2009).

A lo largo de las últimas décadas, las empresas familiares han venido creciendo y sosteniéndose en una revolución silenciosa. Su fortaleza radica en el capital social que han logrado adquirir – que ha aumentado su capacidad de gestión–, en la promoción de valor transgeneracional y en el hecho de haber adquirido la experiencia necesaria para afrontar los tiempos de crisis con prudencia. Lo anterior las ha convertido en actores importantes para las economías de mercado, pues, hoy en día, aportan tanto en la creación de riqueza como en la generación del empleo productivo (Alcalá, 2011; Sandoval y Guerrero, 2010).

Las empresas familiares conforman la mayoría del tejido empresarial de los países, desde los más prósperos hasta los que están en crecimiento. Una muestra de ello es que las empresas familiares más antiguas se encuentran ubicadas en Alemania, con una edad promedio de 114

años; luego están las empresas de Suiza, Gran Bretaña, Estados Unidos e Italia, con un promedio de edad entre los 65 y 82 años; en seguida se encuentran las empresas de Brasil, España y México, con un promedio entre los 42 y 51 años, y, finalmente, las empresas familiares más jóvenes son las chinas, con apenas un promedio de 18 años (Díaz-Matajira y Gómez, 2015).

En Colombia, el 77 % de las pymes son empresas de familia (Díaz-Matajira y Gómez, 2015) y estas conforman aproximadamente el 69,5 % del tejido empresarial. Su aporte a la economía del país se ve reflejado en que generan entre el 45 % y el 70 % del PIB, cerca del 60 % del empleo productivo y contribuyen con más o menos el 20 % de las exportaciones. Sumado a lo anterior, hasta hace pocas décadas, las grandes empresas del país –como Carvajal, Familia, Corona, MAC y Colombina– fueron pymes de origen familiar (Alcalá, 2011; Sukier *et al.*, 2017).

A pesar de lo anterior, es posible que las cifras oficiales no reflejen el verdadero aporte que hacen las empresas familiares a la sociedad, debido a que las pymes son casi siempre empresas en las que un reducido grupo de socios, muchas veces emparentados, ejercen el control. Además, las empresas familiares exitosas, por lo general, se inician como pymes que con el paso del tiempo logran involucrar y aprovechar la vocación emprendedora de la familia, junto con la innovación y la generación de valor que han construido. Así, en conjunto, las pymes y las microempresas representan para el país el 90 % del parque empresarial y aportan el 73 % del empleo (Díaz-Matajira y Gómez, 2015).

No hay duda del aporte que hacen las empresas familiares a la sociedad en términos de creación de empleo, innovación y riqueza, a través de su propuesta de trabajo intergeneracional que se

prolonga en el tiempo. Esto ha atraído el interés de académicos de la administración que tratan de comprender y producir herramientas útiles para gestionar este tipo de organizaciones, con el fin de ayudar a garantizar su supervivencia de una generación a otra. Sin embargo, a pesar de que la investigación académica sobre este tema ha venido aumentando, todavía son pocas las investigaciones en este sentido. La mayoría

Metodología

El presente manuscrito se construyó a partir de “un enfoque cualitativo con el método documental y descriptivo [...] en el que se consultaron diferentes documentos, como tesis, artículos científicos y estudios investigativos en bases de datos” (Gómez, Ortiz y Perdomo, 2016, p. 34) alrededor de tres categorías de análisis: *la familia*, *la empresa*, y, finalmente, *las empresas familiares*.

Los hallazgos de la pesquisa fueron procesados en una matriz plana de texto, donde se

Resultados

A continuación, se examinan tres conceptos que son fundamentales para desarrollar este tema: la familia, la empresa y la empresa familiar. Por un lado, está la familia, institución evolutiva que va de una sociedad tribal a una sociedad contractual. Luego, la empresa, expresión de esa

La familia

Según Rodrigo y Palacios (1998), la familia es un conjunto de personas que están unidos compartiendo un proyecto de vida de largo plazo, en cuyo seno surgen intensas relaciones íntimas, recíprocas y dependientes que producen un compromiso personal compartido. Según Durán (2014), la familia es un sistema abierto y

de investigaciones se han enfocado en presentar modelos de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad, en identificar la sucesión como un factor determinante para la continuidad de la empresa familiar, o exponer la necesidad de implementar un sistema de control de gestión para garantizar la continuidad de la empresa familiar (Goyzueta, 2013; Jaramillo, 2002; Solano Gallegos, 2017)

agruparon según las categorías previamente mencionadas. Posteriormente, se crearon los acápites que se exponen en el apartado de resultados. Es importante mencionar que estos avances hacen parte del proyecto “Caracterización de las empresas familiares más relevantes en la ciudad de Ibagué”, desarrollado por la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), regional Tolima.

sociedad contractual a través de personas jurídicas. Por último, la empresa familiar, un avance en la evolución de las instituciones sociales a través de la forma expresa de los acuerdos en el desarrollo de las relaciones económicas.

complejo en el que la actitud o acción de cada uno de los miembros influye en el resto del sistema. Esta definición busca no ser restrictiva, pues, de serlo, dejaría por fuera algunos miembros de la familia que al final se llevarían sus talentos, conocimientos, habilidades y experticias a otro lugar.

A pesar de las dificultades que puedan presentarse dentro de este sistema denominado “familia”, estas son necesarias y atractivas. Según Durán (2014), las principales razones que explican la necesidad de la existencia de las familias dentro de la sociedad son: 1) continuar la especie por medio de relaciones sociales y sentimentales que se dan dentro de los grupos humanos; 2) seguridad afectiva, pues el hombre durante toda la vida requiere afecto; 3) educación para los hijos en principios, valores y conocimientos que les sirvan para tener la capacidad de elegir y tomar decisiones por sí mismos, y 4) apoyo a la salud financiera o patrimonial. En efecto, la familia es fundamental, puesto que ella se encarga de preservar los valores morales y las tradiciones que se transmiten intergeneracionalmente y que ayudan a sentar las bases para las futuras generaciones. Esto es debido a que los niños forman su carácter y aprenden a través de lo que observan de sus padres (Steckert, 2006).

Los niños son observadores agudos del matrimonio de sus padres y dan cuenta de cada detalle en dicha relación. Esto hace que ellos saquen sus propias conclusiones y lo que aprenden se convierte en una parte permanente de sus creencias y expectativas. Así, lo que ellos observan

La empresa

En el Código de Comercio de Colombia, artículo 25, se define a la empresa como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio” (p. 1). Sin embargo, a nivel etimológico, la palabra empresa viene del latín *inprehendo-endi-ensum*, verbo que denota la idea de acción. Su significado se acerca a palabras como descubrir, ver, percibir, darse cuenta de, atrapar. Una de las definiciones que da el Diccionario de la Real

incide en la configuración de sus personalidades y en su propio bienestar. Justamente, las tensiones y los problemas que afrontan los matrimonios tienen un impacto devastador en sus hijos, ya que las lecciones aprendidas del niño inadvertidamente a través de sus padres afectan su propio matrimonio. Las creencias y las expectativas aprendidas con sus padres son los móviles de su acción dentro de su propio matrimonio. Por ende, la familia influye decisivamente en la personalidad y el carácter de los hijos, hecho que trasciende a las nuevas familias y sus posibilidades de alcanzar la felicidad individual y matrimonial (Siegel, 2006).

La familia, además de ser un actor histórico en el desarrollo personal y social, también se constituye como un actor relevante en el desarrollo económico de los países. Esto gracias a los recursos privados de la familia, que la llevan a hacer un aporte en inversiones, desarrollo de emprendimientos y a participar en otros espacios políticos o sociales. Dentro de sus características se encuentran la unión familiar, el altruismo, la creación de negocios y el aprendizaje, los cuales la convierten en un actor fundamental para el desarrollo del emprendimiento (Díaz-Matajira, 29 de marzo del 2017).

Academia Española a la palabra *empresa* es “acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”. Lo anterior muestra que el concepto de empresa tiene que ver con una actitud emprendedora que se enfoca en descubrir, ver o percibir nuevas oportunidades en el mercado. En este sentido, la empresa, como sinónimo de acción, se refiere a la capacidad empresarial que produce nueva información tendiente a modificar el comportamiento de los actores implicados en función de satisfacer las necesidades y deseos de los demás (Huerta, 2005).

Esa actitud emprendedora, que se caracteriza por ser esencialmente creativa, libre y espontánea, es innata en todo ser humano. Así pues, cada individuo, al determinar para sí unos objetivos, busca alcanzarlos en la medida en que va actuando en el presente. Este proceso se desencadena tras ser motivado por una oportunidad de ganancia que ha descubierto en el entorno de manera subjetiva y que le llevará a tomar una decisión empresarial, en concreto, la de adquirir los recursos necesarios para iniciar la producción del bien o servicio demandado. Entonces, cuando el individuo ha tomado la decisión empresarial de adquirir dichos recursos para transformarlos e iniciar la operación, se establece en una rama particular de la industria. Esto lo convierte en un propietario de recursos y en un empresario que ha iniciado su empresa (Huerta, 2005; Kirzner, 1998).

En la medida en que el empresario gana experiencia al descubrir nueva información sobre las necesidades del mercado y busca los medios para alcanzar satisfacerlos, desarrolla lo que Kirzner (1998) denomina *alertness*, que traducido al español quiere decir *perspicacia*, característica fundamental que todo empresario debe tener. Sin embargo, para que el empresario pueda desarrollar perspicacia y tener éxito, no debe ser presionado por terceros, sino que, de manera libre e independiente, deberá identificar dónde se encuentra y cuál es el fin que quiere

La empresa familiar

Según Frank Hoy y Pramodita Sharma (citados por Díaz-Matajira, 2017), en la empresa familiar la familia logra influenciar la organización a través de actividades innovadoras y la generación de valor, que la impulsan a ser competitiva y a perdurar en el tiempo. Su principal característica es que varios miembros de una o más familias, ligadas por parentesco, participan como propietarios, gerentes o empleados y

alcanzar. Solamente alguien que tiene libertad empresarial para buscar y descubrir podrá encontrar oportunidades únicas –que para los demás están veladas–. Un elemento fundamental de este ejercicio es el incentivo que tienen los individuos que libremente descubren información de su interés: a mediano plazo, esta posibilidad les llevará a discriminar y descubrir información práctica importante para alcanzar sus objetivos planteados.

Más claramente, un individuo ha iniciado su proyecto empresarial cuando observa a su alrededor y percibe necesidades y carencias de las personas, pero también inicia el proceso para producir los bienes y servicios que pueden suplir dichas necesidades. La empresa logra alterar el equilibrio existente en el mercado para dirigirse a un nuevo equilibrio. Esta dinámica hace dinamiza y hace crecer la economía cuando es reproducida por una gran cantidad de individuos. En todo caso, no se puede olvidar que estos individuos también necesitan condiciones básicas, como la propiedad privada, mercados y la posibilidad de ganancia, para empezar el proceso de función empresarial. Este último es llevado a cabo no solamente por los empresarios, sino también por empleados y consumidores, quienes están constantemente emitiendo información y tomando decisiones que involucran el proceso de mercado (Baca, 2006).

ejercen control sobre la organización. Pero, además, estos miembros de familia tienen un deseo permanente de que la empresa familiar pase a la siguiente generación.

Existen dos sistemas o instituciones que coexisten en una empresa familiar: la familia y la empresa. Por un lado, la familia es de carácter emocional y afectivo, y, además, provee buena

parte de la visión, los principios y valores a la empresa familiar. Por el otro lado, la empresa es de base laboral, se convierte en parte del patrimonio de la familia y en una oportunidad para administrar y transmitir sus raíces y valores hacia las siguientes generaciones. Ambas son independientes, pero también interdependientes, lo que se convierte en un reto al reconocer que son dos sistemas opuestos, con fines y metas distintas (Steckert, 2006).

El factor familia provee aquellos recursos y capacidades que son propios de una empresa de familia, además de un conjunto de interacciones de sus integrantes, tanto en el ámbito de la familia como de la empresa y la propiedad. Todo esto contribuye a que este tipo de empresa sea más fuerte y competitiva, pues, en su esencia, es distinta de las demás, pero también cuenta con ventajas que le permiten resaltar y perdurar en el tiempo. Justamente, cuando la familia empresaria tiene una visión de largo plazo e involucra a su familia desde temprano, logra consolidar un proyecto empresarial que busca dejar un legado intergeneracional. Pero, además, es necesario establecer un gobierno familiar y corporativo que dé mayor orden y estructura a la empresa, y así contribuya a mejorar los procesos de toma de decisiones y liderazgo, gestionar el capital financiero y humano, y preservar las relaciones familiares (Díaz-Matajira, 2017).

La familia emprendedora es la precursora de que la pequeña y mediana empresa (pyme) de propiedad familiar cruce generaciones. De hecho,

las empresas familiares exitosas, por lo general, se inician como pymes que, con innovación y generación de valor en el tiempo, han logrado fomentar en su familia la orientación hacia el emprendimiento. Esto se logra cuando el empresario fundador, junto con su familia y sucesores, ve que su empresa es un legado de emprendimiento en el largo plazo, y también cuando se esmera en que sus hijos y nietos reciban, como herencia fundamental, el espíritu emprendedor (Díaz-Matajira y Gómez, 2015).

Así mismo, las empresas familiares son tipos específicos de actores sociales y económicos que aportan a la generación de empleo, al volumen de negocios y al producto interno bruto, pero también aportan colectiva y de manera agregada como actores regionales. Su surgimiento y continua interacción con factores regionales (endógenos y exógenos), procesos regionales –por ejemplo, *spillovers*, intercambio de información, procesos de aprendizaje, interacciones sociales, dinámicas de competitividad y dinámicas institucionales– y dimensiones de proximidad regional –por ejemplo, proximidad relacional, institucional, organizacional, social y cognitiva– hacen que desempeñen un papel clave en el desarrollo regional. En general, la influencia de las empresas familiares sobre el desarrollo regional es producida porque son ellas las que poseen y trabajan el *stock* de capital y los factores de producción de la región donde se ubican (Basco, 2015).

Conclusión

La empresa familiar que perdura es aquella que logra combinar al mismo tiempo los intereses y necesidades de la familia y de la empresa. Esto se da cuando el fundador o propietario y su familia

reconocen la empresa como familiar, y buscan que las siguientes generaciones participen activamente en el desarrollo del negocio a partir de una visión de futuro y con el compromiso

de continuar la producción de valor. Otros factores determinantes para ayudar a que perdure este tipo de empresa son el buen gobierno y la planeación. Una vez consolidado el esquema de gobierno tanto empresarial como familiar, las

familias emprendedoras fortalecen su capital social, recurso intangible clave, y forjan una cultura organizacional impregnada de los valores familiares y fuertemente orientada hacia el valor de las personas y de los empleados.

Referencias

- Alcalá, J. (2011). Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión. Un enfoque desde la teoría de la agencia. *Económicas CUC*, 32(1), 185-198. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/download/1165/902/>
- Baca, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Basco, R. (2015). Family Business and Regional Development. A Theoretical Model of Regional Familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>
- Díaz-Matajira, L. (29 de marzo del 2017). Familias emprendedoras y empresas que perduran [entrada de blog]. Recuperado de <http://www.masmisionpyme.com/negocios/99-gerencia/5894-familias-emprendedoras-empresas-que-perduran>
- Díaz-Matajira, L. y Gómez, H. (2015). Empresas familiares: gobierno de la empresa y de la familia. En B. Hoof y H. Gómez (eds.), *Pyme de avanzada: motor del desarrollo en America Latina*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Durán, B. (2013). *Gestión del patrimonio familiar*. Andalucía: Editorial Almuzara.
- Gómez, C., Ortiz, N. y Perdomo, L. (2016). Procrastinación y factores relacionados en la educación superior. *I+D Revista de Investigaciones*, 7(1), 32-39. Recuperado de <https://doi.org/10.33304/revinv.v07n1-2016004>
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31), 87-132. Recuperado de <https://doi.org/ISSN1994-3733>
- Huerta, J. (2005). *Socialismo, cálculo económico y función empresarial*. Madrid: Nueva biblioteca de la libertad.
- Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión. *Fórum Empresarial*, 7(2), 56-81. Recuperado de <https://doi.org/10.33801/fe.v7i2.3429>

- Jiménez, G. (2009). *La empresa familiar. Su importancia y vigencia*. Medellín: Instituto de la Empresa Familiar de Colombia. Recuperado de https://issuu.com/gerardojimenezvallejo/docs/empresas_de_familia_140
- Kirzner, I. (1998). El empresario. *Revista Libertas*, 29, 1-40. Recuperado de https://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/16_3_Kirzner.pdf
- Presidencia de la República de Colombia. (27 de marzo de 1971). Decreto 410 de 1971: por el cual se expide el Código de Comercio. Recuperado de <https://arrincondelparque.com/images/documentos/codigo-comercio.pdf>
- Rodrigo, M. y Palacios, J. (Coords.). (1998). *Familia y desarrollo humano*. Madrid: Alianza.
- Sandoval, J. y Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista UDCA*, 13(1), 135-146. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v13n1/v13n1a15.pdf>
- Siegel, J. (2006). *Lo que los hijos aprenden del matrimonio de sus padres*. Bogotá: Norma.
- Solano, A. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca* [tesis de doctorado]. Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7031>
- Steckert, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 20, 194-215.
- Sukier, H., Molina, H., Medina, R., Hernández, L. y Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, 38(23), 1-12. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>