

# Negocios familiares: el paternalismo, camino directo al fracaso

---

## *Family businesses: Paternalism as a straightroad towards failure*

Leticia Celi Mero \*  
lceli@ups.edu.ec

### Resumen

---

A través del tiempo, las empresas o negocios de tipo familiar se han constituido en una fuerza poderosa para la economía global. Su desarrollo y crecimiento traspasa fronteras, generando entornos positivos como es el empleo. Sin embargo, no todas las empresas familiares alcanzan estos logros, sucumbiendo ante múltiples factores negativos tanto externos como internos, provocando perjuicios al negocio y consecuentemente a la familia. Entre los resultados de estudios realizados para determinar estos factores desfavorables, se encuentra el Paternalismo, cuyo significado es amplio, pero la práctica inconsciente del mismo dentro de la organización puede causar daños económicos severos tanto para la supervivencia de la empresa como de la familia.

### Palabras clave:

---

Empresa familiar, cultura familiar, paternalismo, sistema familia-empresa, subsistemas, protocolo familiar, sucesión, Transición Generacional.

### Abstract

---

Throughout time, family companies or businesses have become a powerful force for the global economy. Their development and growth go beyond borders, generating positive results such as, employment. However, not all family businesses reach these goals, succumbing in the face of multiple negative factors, external as well as internal, which are the cause of business failure and consequently, the family. Among research findings done to determine these unfavorable factors, one can find *paternalism*, which has a broad meaning but its unconscious practice within an organization can create severe economic damages for the survival of the company as much for the family.

### Keywords

---

Family business, family culture, paternalism, family-business system, subsystems, family protocol, succession, generational transition.

**Forma sugerida de citar:** Celi Mero, Leticia. "Negocios familiares: el paternalismo, camino directo al fracaso", en: *Revista Retos*, Año 3, Núm. 5, pp. 55-70. Quito: Editorial Abya Yala.

---

\* Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Docente de la Universidad Politécnica Salesiana en Guayaquil, en las carreras de Administración de Empresas e Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

*Si una empresa familiar es bien gestionada, no sólo se evitan o disminuyen conflictos, si no que se transforman en organizaciones con un potencial enorme.*

(Antognolli, 2012)

## Introducción

El origen de un negocio familiar resulta de una idea innovadora (emprendimiento) por parte de una persona (emprendedor) quien inicialmente trabaja en forma “dependiente” en una empresa, desenvolviéndose en calidad de “empleado”, en donde se adquieren las primeras experiencias, observando en forma indirecta las necesidades del mercado. Luego nace la ilusión de ser “independiente”, haciendo realidad la “idea” del negocio, transformándose en el “fundador” de su propia empresa, desde donde aplica la experiencia adquirida y se satisface la demanda de los clientes, cumpliendo a su vez con las obligaciones tributarias, creando un negocio legal en calidad de personal natural o negocio unipersonal, convirtiéndolo en una Pyme con categoría de microempresa de expansión, cuyas utilidades permiten mantener el negocio pero no el crecimiento. Posteriormente, a medida que va prosperando la empresa, se ajusta a las exigencias de la creciente cartera de clientes, manteniéndose en el grupo de las Pyme pero como pequeña empresa o microempresa de transformación, en donde sus utilidades permiten acumular capital. Es en este momento donde aflora la visión de transformarla, a mediano plazo, en

una gran empresa familiar legalmente constituida en calidad de persona jurídica, capaz de dar bienestar y tranquilidad económica a nuestra familia (padres e hijos), así como permitir la generación de empleos estables a otras familias.

Un alto porcentaje de las empresas existentes a nivel mundial, son de tipo familiar, convirtiéndose en un eslabón importante en la economía de cada país, impulsando el crecimiento del PIB y generando empleos.

Los datos proporcionados por el Instituto de Empresa Familiar indican que, en Estados Unidos las empresas familiares generan entre el 40% y 60% del PIB, y el 50% de los empleos en ese país; en la Unión Europea, más del 60% de las empresas son familiares y emplean a 100 millones de personas (Tàpies, 2005: 2).

Según Belasteguigoitia “en América Latina, aunque no hay datos específicos, se calcula que la influencia es aún mayor” (2010:11). “En Ecuador, el 77% de las empresas más grandes del país son familiares y, si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esa cifra alcanza el 95%; esto significa que la riqueza generada por las em-

presas familiares en Ecuador representa cerca del 51% del PIB” (Vistazo, 2010).

### El Problema

Existen múltiples razones para conformar este tipo de empresas familiares, tales como:

- Superación personal
- Estabilidad económica a la familia (padres e hijos)
- Oportunidad para los hijos en la experiencia laboral-empresarial
- Asegurar el futuro de los miembros de la familia y las siguientes generaciones, etcétera.

En el proceso del camino a forjar dicha estabilidad económica familiar, conjuntamente con la llegada de esa primera experiencia laboral-empresarial de los hijos hasta su realización, se suscitan varios eventos, muchos de ellos centralizados en el paternalismo, que afecta a la mayoría de las decisiones económicas de las empresas familiares.

Existen innumerables artículos sobre los negocios familiares, que hacen mención en el paternalismo como un error del empresario que, con un conjunto de factores negativos culminan en el resultante del fracaso empresarial. Sin embargo ¿Cuán relacionado está el paternalismo como el camino directo a ese fracaso empresarial?

El concepto de paternalista:

no es en sí mismo un ser perverso. Como muchos padres, quizás alentados por la mejor de las

intenciones, querrá lo mejor para sus hijos. De la misma manera que ocurre a muchos padres, a pesar de que creen conocer <muy bien> a sus hijos, olvidan a menudo que tales hijos son <después de todo y en última instancia> personas diferentes e independientes en la humanidad de sus padres (algo difícil de reconocer incluso a muchos buenos e inteligentes padres). Olvidar que un hijo es, en suma, otra persona y no la misma persona que sus padres, ha traído y sigue trayendo no pocos conflictos familiares; y en lo psicológico, una buena cantidad de traumas de la niñez, que se suelen arrastrar por toda una vida (Boragina, 2011).

Sin embargo, el paternalismo, aunque es enunciado como un factor sumatorio, podría decir que es un factor decisivo para llevar una empresa familiar del éxito al fracaso, o lo que es peor aún, ni siquiera permitirle llegar a constituirse como tal en el marco global de la estructura de las empresas para su continuidad.

Lozano (2006) explica:

aunque aún falta investigar en Latinoamérica, sobre los orígenes y las consecuencias de los conflictos en las empresas familiares, la literatura mundial existente se ajusta en gran medida a la vivencia que se da en las organizaciones de propiedad familiar de nuestro continente, mostrando los principales problemas que se presentan y las causas frecuentes que explican su aparición, tales como:

PROBLEMA	CAUSAS PROBABLES
Disgusto entre padres e hijos.	El padre se entromete demasiado.
	El padre rompe las reglas.
	El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.
	El padre “impone” más que delega.
	El hijo no acepta abiertamente las indicaciones el padre o viceversa.
	El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.
	El fundador retirado sigue “inmuscuyéndose” en su función anterior.
	Se “obliga” a los hijos a trabajar en la empresa familiar.
	El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.
“Choques” entre hermanos.	Los pioneros ponen en competencia a los hermanos.
	Existen preferencias por uno u otro hijo y éstas son trasladadas a la empresa.
	La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.
	No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.
Sucesión inadecuada o inexistente.	Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.
	No se prepara a los potenciales sucesores.
	No se planea el proceso de sucesión.
	No hay protocolo familiar.
	El pionero se amarra el poder.
	Los posibles sucesores temen tomar las riendas.
	No se plantea un mando único sino que se divide el poder.
	Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.
Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.	
Estado crítico de fluidéz económica y limitación en las ganancias.	Se tienen a la empresa como una herencia de familia y no como una responsabilidad profesional.
	Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes.
	Hay ausencia de planeación en la operación del negocio.
	Se remunera en exceso a ciertos miembros de la familia.
Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares.	La familia hace pocos sacrificios con las ganancias al traducirlas en gran medida en dividendos
	No se remunera adecuadamente.
	No se brinda espacios para la capacitación.
	Existe poca libertad para trabajar con creatividad.
	No se brindan o no existen opciones para la autorealización personal.
El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.	

PROBLEMA	CAUSAS PROBABLES
Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia.	Existencia de nepotismo.
	Pocas opciones de acceder a los cargos de dirección alta o intermedia.
	Remuneraciones más altas para familiares con cargos similares.
	Contratación de familiares sin preparación.
	Resistencia al promover al desarrollo de miembros ajenos, aún teniendo el merecimiento suficiente.
La empresa no crece.	La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de alguno o algunos miembros.
	No se invierte en tecnologías recientes.
	No se actualizan los procesos administrativos.
	Se tiene una óptica demasiado regional y un desentendimiento o, bien, un temor por los mercados externos.
	Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación.
Poco compromiso de miembros activos en la empresa.	Las personas en cargos claves no se actualizan en conocimientos generales ni en aspectos de internacionalización y búsqueda de nuevas fuentes de trabajo.
	Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares al ámbito empresarial.
	Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio.
	La empresa no genera autorealización personal para algunos miembros. Las actividades de la empresa no son interesantes para ellos.
Conflictos con socios no familiares.	Desacuerdo en la destinación de las ganancias.
	Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.
	Descontento por rendimiento de familiares vinculados con la empresa.
	Desacuerdos en los planes futuros.
Comunicación inadecuada.	Coincidencia entre la propiedad y las estructuras de poder.
	Dilación en la resolución de conflictos del pasado entre miembros o empleados. Se acumulan rencores.
	No hay claridad en las funciones, en las jerarquías o en el nivel de los compromisos.

Fuente: Lozano Posso, Melquicedec (2006). *El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar*. Red Estudios Gerenciales ICESI. Colombia, p.51-54.

Respecto a las decisiones económicas de estos negocios familiares en su ciclo de vida, los hijos juegan un factor importante, sobre todo en la etapa de adulto (mayoría de edad), puesto que el paternalismo “como padres” suele predominar sobre el liderazgo “como empresarios”.

La premisa general de un negocio bueno se refleja en el estado de resultados como consecuencia de su resultante: utilidad (ingresos mayores que los gastos); y un negocio malo, al contrario, se refleja en el estado de resultados como consecuencia de su resultante: pérdida (ingresos menores

que los gastos). Cualquier resultado que muestre, como efecto de una apropiada administración del negocio sin perder el panorama empresarial, es normal.

No obstante, cuando en un negocio familiar el efecto es “pérdida” como causa de preponderar el paternalismo personal sobre el liderazgo empresarial, existe el riesgo supremo que el negocio no prospere ni en tiempo ni en dinero, a tal punto de caminar directamente al fracaso.

Querer proteger económicamente a los hijos adultos, por encima del equilibrio económico familiar-empresarial, es una mala decisión, a menos que sea un caso fortuito. Los gastos familiares respecto a los gastos empresariales deben ser separados completamente, procurando que los primeros sean pagados con el presupuesto familiar, proporcionando así:

- Formar una cultura familiar-económica sana.
- Enseñar el valor del dinero a los hijos.
- Maximizar las utilidades en la empresa, procurando un futuro estable a la familia.
- Valorar a los hijos por sus esfuerzos personales, sea en la misma empresa familiar o fuera de ella.
- Permitir a los hijos la experiencia laboral en otras empresas, con el fin de expandir sus conocimientos en beneficio del negocio familiar.

Algunas veces caemos en la ilusión de que a medida que nuestro

negocio genera utilidades, también nuestro estatus individual y estilo de vida se debe reubicar; dando lugar al aumento de los gastos que luego son ubicados en el estado de resultados del negocio familiar, originando las caóticas decisiones paternalistas, justificándolo todo en que “se puede gastar más porque se gana más”.

Todo suena lógico, pero en la práctica real, este es un factor predominante. Sin embargo, también cabe recalcar que esta posición coyuntural depende de las tradiciones culturales de cada región y de cada país.

## Causas y efectos

El promedio de vida de cualquier empresa no es demasiado elevado, aún el éxito de las empresas que hoy en día parecen todopoderosas no está en ningún caso garantizado. Esto es también verdad para las empresas familiares. El promedio de vida de la empresa familiar en Estados Unidos es de 24 años. En España, el 15% de las empresas familiares tienen más de 30 años de antigüedad. Tan solo un 30% de las empresas familiares de Estados Unidos sobrevive a la segunda generación y un 15% sobrevive a la tercera generación (Rodríguez Díaz, 1997).

Según los expertos internacionales Fred Neubauer y Alden G.Lank, sólo entre el 5% y el 15% alcanzan a ser gestionadas por los nietos. Así lo afirman en su libro que en español se titula “La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure” (Vistazo, 2010).

Soto y Braidot (1999), indican que “existe una diversidad de criterios en la familia que se sobreponen

por lo general a los criterios de la empresa, tales como”:

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto, E y Braidot, N. (1999). *Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Ifema. Argentina, p. 62-93.

En un estudio efectuado por el Consejo Hondureño de la empresa Privada (Cohep), el 83% de las empresas familiares no cuentan con un plan de sucesión y un 93% no establecieron normas para resolución de conflictos. Otro estudio desarrollado por el Doctor John L. Ward, de la Universidad de Harvard, encontró que el 70% de las empresas desaparecen principalmente por estos dos motivos (Valda, 2012). También es común que los fundadores se aferren a sus puestos y no comiencen oportunamente el proceso de sucesión que, según el catedrático del IDE Business School, Josemaría Vásquez, debe tomar unos 10 años (Vistazo, 2010).

Dejemos claro que nos estamos refiriendo a las empresas familiares y no a las empresas familistas (incorporan miembros de una familia que son un estorbo).

La mayoría de las veces, en un gran número de empresas familiares, el control económico es una fuente principal de disputa, donde se conjugan y se delimitan la situación eco-

nómica de la familia y de la empresa, recordando que ambas cosas están integradas en uno solo.

En el momento de pensar en la preparación de los hijos para la sucesión del negocio familiar, el error más común que se comete es pensar que el hijo varón sea quien quede a cargo de todo.

Con la ilusión de pasar la empresa de generación en generación, este control se suele, según la cultura latinoamericana, dejar en manos del primogénito, cuya condición específica es que el mismo sea varón; sin caer en cuenta que en muchas ocasiones, las ilusiones e ideas de los fundadores no son las mismas de los primogénitos, obligándolos a llevar el control de algo que no les atrae y mucho menos les interesa entender, llevar, o hasta cometer el error de dejar en manos de terceros la continuidad del control empresarial.

Sin embargo, no se toman en consideración los deseos y sueños de estos, sino que se impone el deseo de los padres en pro y beneficio de la “familia”, lo cual casi nunca resulta

lo más adecuado empresarialmente hablando.

No es, ni debe ser condicio sine qua non (término legal para decir “condición sin la cual no”) que quede el hijo varón en la sucesión del negocio familiar, sino el hijo o hija que presente el entusiasmo, las ganas, la preparación, las ideas, el don de gusto por la línea de ese negocio familiar, así como el don de mando para liderar el mismo.

En nuestra cultura latinoamericana se suele subestimar enormemente el poder de las mujeres, especialmente de las hijas. No estoy pretendiendo crear una polémica de género, sino todo lo contrario, ambos géneros tienen potencial en lo que respecta a la sucesión de la empresa familiar. Este factor “Potencial” en el campo empresarial, respetando y cuidando el vínculo familiar, debe ser el punto principal o de primer orden en la elección del sucesor. He aquí en donde nace la pregunta que muchos se hacen: ¿El líder nace o se hace?

De la misma manera, en la relación familia–empresa, se suele permitir la “sobrepotección” de los hijos, obstaculizando el desarrollo de los mismos, así como la demostración de las facultades y habilidades de cada uno dentro de la empresa. Es muy importante proteger a los hijos, pero es más importante permitirles desarrollarse dentro del negocio, asignándoles tareas diferentes a cada uno según sus competencias, tomando en

consideración su falta de experiencia laboral, siempre y cuando se eviten posiciones privilegiadas o de alto rango que conllevaría a una subordinación de los demás miembros de la familia, generando desde el inicio las desigualdades empresariales que a su vez afectarían el entorno familiar y, como consecuencia final, el negocio familiar caminaría directo al fracaso.

Las críticas de las personas ajenas o externas a la familia suelen también ser un factor que afecta directa o indirectamente a la empresa familiar. Entonces nos preguntamos: económicamente hablando ¿En qué afecta el dar o no la sucesión al hijo? El sucesor debe tener la cualidad de entender el concepto de empresa familiar, así como entender que la familia depende de las ganancias o pérdidas que se generen en la empresa; y, la habilidad para procurar maximizar o minimizar las necesidades de las dos partes involucradas en la relación familia-empresa.

Si es verdad que la cultura de cada país marca mucho la estructura y forma de administrar de una empresa familiar, también es verdad que la forma funcional de una familia es prácticamente el modelo a seguir en el negocio. Con ello, también cabe decir que si la estructura familiar es disfuncional, también afecta al negocio de la misma forma.

Las decisiones que se tomen dentro de la familia acarrearán sobremañera en el negocio familiar, sea esta: aventajar los hijos en orden de eda-

des, crear marcadas diferencias en la forma de permitir ciertos privilegios a hombres que a mujeres, hasta en los castigos, la forma justa o injusta de manejar los castigos por acciones incorrectas. Todo esto formará también parte del negocio familiar.

Por supuesto que no debería darse de esta forma, pero si miramos en cada una de las empresas familiares creadas (tomando en cuenta que de una u otra manera hemos formado parte de una o a su vez hemos podido apreciar muy de cerca alguna), nos daremos cuenta que afecta sobremanera.

En este tema no estamos analizando a las familias en ninguna forma, pero sí estamos analizando a las empresas familiares, que como nos damos cuenta, están compuestas de dos estructuras o más bien como lo llaman actualmente, subsistemas, que conforman un sistema: subsistema familia + subsistema empresa = sistema negocio familiar.

Y la pregunta al momento sería: ¿Cómo ésta forma de llevar a la familia afecta económicamente a la empresa? Pues bien, cabe recalcar que cada subsistema tiene sus prioridades, y en el negocio familiar el subsistema familia predomina en un gran porcentaje sobre el subsistema empresa. En este caso, las necesidades de la familia tomarán económicamente hablando, un primer orden sobre todos los temas que fluctúan dentro de la empresa. Así, si uno de los miembros de la familia tiene necesidades

económicas, los dueños o administradores (papá y mamá o en su defecto quien posea el liderazgo familiar), inclinarán la balanza económica sobre esta necesidad, dejando en segundo plano las necesidades empresariales.

Hay un dicho que dice: “del mismo cuero salen todas las correas” y si lo aplicamos a la empresa, veremos que de ese negocio sale todo el dinero para cubrir las necesidades básicas de la familia así como de la empresa, y que de ese mismo negocio disfrutarán del apogeo económico cada uno de los miembros de la familia y las futuras generaciones (siempre y cuando logre trascender).

### Valores de la familia

Recordemos que en este vínculo familia-empresa, no solo existen momentos de apogeo, ganancias, grandezas y alegrías, sino también existen los tiempos de crisis. El reflejo de nuestra empresa familiar suele ser el espejo de nuestra propia familia.

Es bueno pensar en la familia, pero es mucho mejor pensar en la estabilidad económica futura que se le brindará, administrando adecuadamente el negocio familiar; no anteponiendo las necesidades familiares, sino organizándolas respectivamente dentro del mismo flujo de los gastos del negocio, de tal forma que ambos subsistemas gozaren de beneficios económicos por un largo tiempo, así como podrán visualizar la misma enseñanza a través del tiempo a sus generaciones futuras.

Sin embargo, existen muchas formas de poder crear conciencia en cada uno de los miembros de la familia, en saber valorar el esfuerzo entregado y consecuentemente el dinero. Arrighetti (1978), en su obra *Epicuro y su escuela* indica que la filosofía de Epicuro de Samos, planteaba: “¿Quieres ser rico? Pues no te afanes por aumentar tus bienes, sino en disminuir tu codicia”.

En algunas ocasiones, la mejor forma de generar una enseñanza a los hijos es permitirles adquirir experiencias en empresas ajenas a la familia, en donde tienen la oportunidad de apreciar casos y cosas, lo que a su vez es significa una puerta de entrada a un mundo empresarial fantástico, lleno de experiencias. Pero la condición para esta aventura sería que adquirieran este trabajo por sus propios méritos, ya que implicaría el primer paso relevante en sus vidas para el aprendizaje del valor de lo que se tiene en la vida, y del dinero en la empresa.

Normalmente hemos escuchado frases como: “las personas determinan su vida por un pensamiento”, lo cual es absolutamente cierto, porque todo nace de una idea implantada en nuestro pensamiento; esa idea es creada por factores externos (noticias, comunidad, familia, amigos, estudios, etcétera) y factores internos (deseos, necesidades, anhelos, metas, sueños, etcétera); y en un negocio familiar, ambos factores forman parte de las decisiones que se toman en conjunto en y con la familia.

La sola idea firme, férrea y segura de querer tener una empresa familiar que cubra las necesidades de la familia como las del negocio mismo, es la idea central que debería fluctuar en cada uno de sus miembros, lo cual se verá reflejado en los resultados administrativos-económicos del negocio familiar.

Saber delegar funciones a los hijos para que vayan tomando el rol respectivo dentro del negocio familiar es el secreto al interior de este. También darle importancia a la gente que colabora con este negocio, tomándolos como parte de la familia, llegando a ser quizás no el mejor en materia de negocio, sino forjándose más como mejores personas que conlleva a la estructura firme y férrea del mejor negocio en la línea familiar.

### Transición generacional

En la planificación del proyecto de crear la empresa familiar, se debe pensar en tener buenas columnas y buenas bases, al visualizar incluir a los hijos, tomando como punto de partida que los estudios redundarían en el fortalecimiento de la empresa, en vez de ir independientemente a ejercer cada uno su especialidad. Durante el ciclo de vida de la empresa, en el proceso (creación, crecimiento), cada uno de sus componentes forman parte elemental en la “transición generacional” (relevo al frente de la organización y cesión de su patrimonio empresarial) de la misma (Guinjoan, M. y Llauradó, J., 2007: 12). Para esto,

se debe tener en cuenta que se debe empezar realizando las actividades más pequeñas como limpiar, ordenar, reconstruir lo necesario hasta levantarse como el dueño de la misma.

A medida que va creciendo también crecen las dificultades tanto personales como políticas sociales que afectan la empresa. Las mayores complicaciones van surgiendo en las terceras generaciones, que vienen con sus ideas y las quieren implantar.

Es necesario ser prudentes dentro del campo empresarial, para afrontar las vicisitudes que se presentan por efectos de los cambios políticos-económicos del país, puesto que hay que recordar que lo primero que afecta es la familia y consecuentemente debemos así mismo recordar que esto es “familia”.

Los retos de una empresa familiar son:

encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar, resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio, planificar para resolver los problemas financieros del cambio generacional, vencer la resistencia de los fundadores a dejar su puesto en el momento oportuno y finalmente superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor (Calmet, 2007: 41).

El que sabe de su empresa es el que funda la empresa, el que sabe del producto que se comercializa y del mercado, es el que está trabajando en el día a día.

En Latinoamérica, existen estudios de empresas familiares cuyas historias nos indican que con esfuerzos e inteligencia, sabiendo cruzar las fronteras del tiempo y desafiando las nuevas generaciones, han alcanzado la tercera generación de existencia; tal es el caso de la empresa Shenk Inmobiliaria-Berberián e hijos, ubicada en Palermo, Buenos Aires, Argentina, fundada como inmobiliaria en 1975. Su fundador inició actividades de arquitectura desde 1951 y procuró desde la constitución del nombre de la empresa, crear confianza en los que serían sus futuros clientes. Su paso trascendental de generación en generación se inició con la apertura en la libertad de acción en la toma de decisiones de sus hijos que, sumado a la formación como personas dentro del seno familiar basada en el amor y el respeto, al empuje constante de concluir los estudios universitarios para un mejor desenvolvimiento profesional y haciendo sentir al comprador una persona importante más que la misma transacción, dieron como resultado el buen desarrollo de sus miembros y consecuentemente de la empresa, tomando los roles que les correspondían.

En Perú, según el Ingeniero Pablo Domínguez, docente de la PAD de la Universidad de Piura, en un estudio realizado en el 2010 por la Cámara de comercio de Lima, de 660.000 empresas 500.000 se han considerado de carácter familiar, lo que implica alrededor del 80%, las mismas que contribuyen con el 40% aproximadamente

del PIB de dicho país, lo que se considera un rango importante dentro de la actividad económica del Perú. El mismo estudio reveló que sólo el 15% de ellas han logrado pasar a la tercera generación, siendo considerados rangos o niveles similares a los obtenidos en estudios realizados en otros países. Pero este porcentaje es superior en relación a las empresas de tipo no familiar, cuyo rango es aun más inferior. Aquí, la primera generación está prácticamente comprometida con el desarrollo de la empresa familiar, por el mismo hecho de aún estar empezan-

do. Al paso de la segunda generación en donde los hijos crecen y forman su propia familia, se va debilitando el lazo con la primera familia (primera generación) y se fortalece la propia (segunda generación), afectando la empresa familiar por los diferentes puntos de vista generacionales.

En el Ecuador, los análisis de un estudio de investigación para determinar por qué fracasan las empresas familiares, desarrollado en el cantón Babahoyo (Gavica Montoya y Garay Ramírez, 2012), demostraron los siguientes factores:

FACTORES	%
Desconocimiento de lo que son las empresas familiares	20,0%
Oportunidad de hacer carrera dentro de las empresas familiares	8,5%
El dueño es el mayor impedimento para hacer carrera dentro de una empresa familiar	62,8%
El familia es el mayor obstáculo para hacer carrera dentro de una empresa familiar	28,5%
Falta organigrama en empresas familiares	28,5%
Cumplen con Leyes Ecuatorianas	20,0%
A veces existe delegación de funciones	62,8%
Delegación de funciones atribuible a la afinidad familiar	77,1%
No existe consejo consultivo en la toma de decisiones	62,8%
Descendientes del fundador tienen más oportunidades dentro de la empresa familiar	85,7%
Para dirigir una empresa familiar se necesita independencia ante la familia	42,8%

Fuente: Gavica, G. y Garay, A. (2012). *Las empresas familiares: Por qué fracasan y su incidencia en la economía de la provincia de los Ríos, cantón Babahoyo*. Ecuador.

## Protocolo Familiar

Existe un orden para sobrellevar una empresa familiar: en primer lugar, crear una cultura en la familia en la confección de las reglas a seguir, y en segundo lugar viene la estructura jurídica plasmada en el llamado “protocolo familiar”.

La falta de protocolos familiares no solo afecta a la empresa familiar como sistema empresa, sino directamente a la familia como sistema, lo que económicamente desemboca en una serie de aspectos negativos que vulneran la situación económica de los dos sistemas, tales como lo determina el análisis de Naranjo (2012) del estudio realizado en el Ecuador por Mariño que establece que “el 63% de los pequeños empresarios dicen que no tienen acceso a crédito bancario por lo que no pueden financiar sus operaciones; y, que el 81% de los microempresarios pagan los gastos familiares directamente de la caja del negocio” (2010: 46); factores que degeneran económicamente a la empresa y afecta drásticamente la relación familiar, resultando cada vez más difícil que se genere la sucesión del poder de la empresa a las nuevas generaciones, así como su permanencia en el tiempo en el mundo empresarial.

## Conclusiones

De acuerdo a lo analizado, consecuentemente, el giro del negocio de las empresas familiares se ve afectado notablemente por su férreo paternalismo inmerso en cada una de sus

acciones, que en muchos de los casos no es aceptado como factor clave y determinante de los problemas en la relación familia-empresa, sino que en primer orden lo atribuyen a otras razones de diversas índoles e inclusive suelen re-direccionar esta culpabilidad a terceras personas.

Si bien es cierto el factor económico no es la punta del iceberg que desencadena los problemas; sin embargo, existe la hipótesis que indica que cuando en un negocio familiar las cosas van bien, hay inconvenientes por cómo van a repartir y cuando las cosas van mal, también hay inconvenientes por cómo se solventarán. Pero en estos puntos es cuando se ve la gran base de la familia.

## Bibliografía

- Auletta, N., Monteferrante, P. & Rodríguez, A.  
2013 “Resiliencia ante todo: ¿Cómo superan las crisis las empresas familiares?”. En: *Debates IESA*. 18(1). 23-27.
- Belasteguigoitia, Ruis, I.  
2010 *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. (Segunda ed.). México DF: McGRAW-HILL Interamericana.
- Boragina, G.  
2011 “Paternalismo”. En: *Acción Humana*. Recuperado el 25 de noviembre de 2012, de <http://www.accionhumana.com/2011/07/paternalismo.html#!/2011/07/paternalismo.html>
- Braidot, N.  
2010 *Entrevista: “Empresas familiares: Parte I”*. Marzo. Argentina. Programa Potencia Pyme. <http://www.youtube.com/watch?v=y579k2crwbU>

- 2010 Entrevista: "Empresas familiares: Parte II". Marzo. Argentina: Programa Potencia Pyme. <http://www.youtube.com/watch?v=fsUJMduUcDc>
- Chang González, V.
- 2012 *La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un modelo de dirección estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral*". Un estudio de caso. Tesis de maestría. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3250> de la, sede Guayaquil.
- Chiner, A.
- 2011 *La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares*. Universia Business Review. Octubre. (32). 102-110.
- Dodero, S.
- 2008 "El ciclo de vida de las empresas familiares". Universidad de CEMA-CIME. En: *Temas de Management*. Noviembre. (8). 9-12.
- Echaiz Moreno, D.
- 2009 *La transición empresarial*. Argentina: El Cid Editor. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaupssp/docDetail.action?docID=10311167&adv.x=1&p00=empresas+familiares&f00=all&p01=Management+OR+%22Family-owned+Business+Enterprises%22+OR+Empresas+OR+%22Business+And+Economics%22+OR+%22Administraci%C3%B3n+De+Empresas%22+OR+%22Negocios+y+Econom%C3%ADa%22+OR+%22Business+Enterprises%22&f01=subject>
- Gavica Montoya, G. & Garay Ramírez, A.
- 2012 *Las empresas familiares: Por qué fracasan y su incidencia en la economía de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo*. Un estudio de caso. Tesis de grado. Ecuador: Universidad Tecnológica de Babahoyo. Disponible en: <http://repositorio.utb.edu.ec:8080/handle/123456789/654> de la.
- Gómez Betancourt, G., López Vergara, M. P., Betancourt Ramírez, J. B. & Millán Payán, J. O.
- 2012 "Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares". Revista *Entramado*. Enero. 8(1). 28-42.
- Gómez Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B. & Cuervo, N. Z.
- 2012 "Empresas familiares multigeneracionales". Revista *Entramado*. Julio. 8(2). 38-49.
- Grobocopatel, A.
- 2011 *Entrevista: ¿Cómo gestionar exitosamente una empresa familiar? Casos de éxito*. Noviembre. Argentina: Universidad Siglo 21. <http://www.youtube.com/watch?v=-jz0lRbcCg>
- Guinjoan, M. & Llauradó, J. M.
- 2007 *El empresario familiar y su plan de sucesión: Preguntas y respuestas*. España. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaupssp/docDetail.action?docID=10198496&adv.x=1&p00=empresas+familiares&f00=all&p01=Management+OR+%22Family-owned+Business+Enterprises%22+OR+Empresas+OR+%22Business+And+Economics%22+OR+%22Administraci%C3%B3n+De+Empresas%22+OR+%22Negocios+y+Econom%C3%ADa%22+OR+%22Business+Enterprises%22&f01=subject>
- Lissoni, J., Fernandes Pereira, M., Ribeiro Almeida, M. I. & Ribeiro Serra, F.
- 2010 "Family Business: How family and ownership shapes business profes-

- sionalization". En: *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*. Octubre. 12(37). 464-479.
- Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F.-R. & Huepe, P.
- 2011 "Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares". En: *Horizontes Empresariales*. Noviembre. 10(2), 9-23.
- Lozano Posso, M.
- 2006 *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Colombia: Red Estudios Gerenciales. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaupssp/docDetail.action?docID=10106494&p00=negocio+s+familiares>
- Monteferrante, P.
- 2006 "Empresas familiares: ¿Pulpería o empresas profesionales?" En: *Debates IESA*. Abril. 11(2), 12-16.
- Naranjo Cevallos, E. C.
- 2012 *Estudio de las características del perfil de la microempresa familiar quiteña*. Un estudio de caso. Tesis de maestría. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Disponible en: <http://www.repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3022>
- Ojeda González, E. & Chu de Fung, S.
- 2013 "Entender y fomentar el emprendimiento en empresas familiares". *Debates IESA*. Enero. 17(1). 32-36.
- Ortega, A., Buchholz, B. B. & Crane, M.
- 2004 *La incorporación del sucesor en la empresa familiar*. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaupssp/docDetail.action?docID=10063135&adv.x=1&p00=empresas+familiares&f00=all&p01=Management+OR+%22Family-owned+Business+Enterprises%22+OR+Empresas+OR+%22Business+And+Economic%22+OR+%22Administraci%C3%B3n+De+Empresas%22+OR+%22Negocios+y+Econom%C3%ADa%22+OR+%22Business+Enterprises%22&f01=subject>
- Pardo, A. & Felce, L.
- 2006 "Las múltiples caras de las empresas familiares". *Debates IESA*. Abril. 11(2), 35-37.
- Piallo, G.
- 2011 *Entrevista: Empresas familiares en el Perú*. Perú: Programa Mass Perú. <http://www.youtube.com/watch?v=bu-SBZByIJU>
- Quijano García, R. A., Magaña Medina, D. E. & Pérez Canul, C. A.
- 2011 "Pertinencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructora Campeche, México". *Estudios Gerenciales*. Octubre. 27(121). 99-113.
- s.a.
- 2010 "Todo queda en familia". En: *Revista Vistazo*. Recuperado de <http://www.vistazo.com/ea/500empresas/?eImpresa=1034&id=3642>
- Rodríguez Díaz, R.
- 1997 *La empresa familiar: Doce claves para el éxito*. F. B. Sofesa. Madrid: Ed. Las Palmas. España.
- Sbdar, M.
- 2009 *Entrevista: "Empresas familiares: Parte I"*. Noviembre. Argentina: MateriaBIZ. <http://www.youtube.com/watch?v=mK9H-kRSKfA>
- 2009a *Entrevista: "Empresas familiares: Parte II"*. Noviembre. Argentina. MateriaBIZ. <http://www.youtube.com/watch?v=6WmyDo2dKh0>
- 2009b *Entrevista: "Empresas familiares: Parte III"*. Noviembre. Argentina. MateriaBIZ. <http://www.youtube.com/watch?v=hDdkvXYoGA4>

Tàpies Lloret, J.

2005 *Consejo profesional de ingeniería industrial, CPII*. Recuperado el 11 de Enero de 2013. de [http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/De\\_empresa\\_familiar\\_a\\_familia\\_empresa-ria.pdf](http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/De_empresa_familiar_a_familia_empresa-ria.pdf)

Vásquez, K. I.

2012 *Honduras: Mil empresas familiares son asesoradas para trascender a la próxima generación*. (J. C. Valda, Ed.). Recuperado el 11 de Enero de 2013, de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/07/13/honduras-mil-empresas-familiares-son-asesoradas-para-trascender-a-la-proxima-generacion/>

Fecha de envío: 1/mayo/2013; Fecha de aceptación: 31/mayo/2013