

# Profesionalización Empresa-Familia

*Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius*



*El corazón tiene tanta influencia sobre el entendimiento que merece la pena ponerlo a nuestro servicio.*

*Lord Chesterfield*

# 1. DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

# Las Empresas Familiares

**Empresa familiar:** ¿Término peyorativo?  
¿Qué es una empresa familiar?

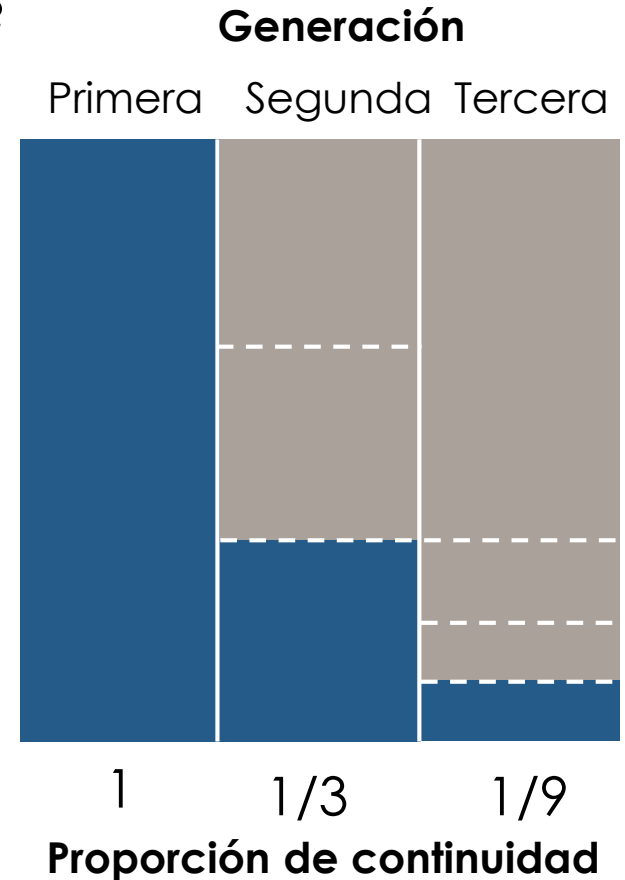
Empresa

Vs.

Empresa

Desaparición de empresas familiares

- ✓ Generan entre el 70 y 90% del PIB global por año<sup>1</sup>
- ✓ 38% de las 500 firmas de Fortune son empresas familiares<sup>2</sup>
- ✓ Más de la mitad de la población económicamente activa de E.U. labora en Empresas Familiares<sup>3</sup>
- ✓ Más rentables, longevas y productivas que las no familiares<sup>4</sup>



■ Continuidad ■ Desaparición

<sup>1</sup> Barclays Wealth, 2009.

<sup>2</sup> Villalonga and Amit, 2006.

<sup>3</sup> Astrachan y Shanker, 2003.

<sup>4</sup> Belausteguigoitia & Balaguer, 2013.

# Las Empresas Familiares más grandes del mundo

RANK	COMPAÑÍA	EST	PÚBLICA	INGRESO	EMPLEADOS	PAÍS	FAMILIA	ACCIONES
1	Wal-Mart Stores, Inc.	1962	Pública	476.3	2200000	United States	Walton family	50.9
2	Volkswagen AG	1937	Pública	261.6	572800	Germany	Porsche family	32.2
3	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	Pública	182.2	330745	United States	Buffet family	34.5
4	EXOR SpA	1927	Pública	151.1	301441	Italy	Agnelli family	51.4
5	Ford Motor Company	1903	Pública	146.9	181000	United States	Ford family	40*
6	Cargill, Incorporated	1865	Privada	136.7	143000	United States	Cargill/MacMillan family	90
7	Koch Industries Inc.	1940	Privada	115	100000	United States	Koch family	84
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Pública	101	110351	Germany	Quandt family	46.7
9	Schwarz Group	1930	Privada	89.4	335000	Germany	Schwarz family	100
10	Groupe Auchan	1961	Privada	85.5	302500	France	Mulliez family	87.8
11	Arcelor Mittal	1989	Pública	79.4	232000	Luxembourg	Mittal family	39.4
12	Louis Dreyfus Holding B.V.	1851	Privada	74.3	36306	Netherlands	Louis Dreyfus family	>50.0
13	Reliance Industries Limited	1966	Pública	72	23853	India	Ambani family	45.3
14	PEUGEOT SA	1810	Pública	71.8	207287	France	Peugeot family	37.9*
15	Comcast Corp.	1963	Pública	64.7	136000	United States	Roberts family	33.6*
16	CASINO GUICHARD-PERRACHON	1898	Pública	64.6	329355	France	Naouri family	48.9
17	America Movil SA de CV	2000	Pública	61.6	163524	Mexico	Carlos Slim and family	97.0*
18	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	2008	Pública	57	95696	Brazil	Moreira Salles family	50.0*
19	The Long & Foster Companies, Inc.	1968	Privada	56	11500	United States	Long and Foster family	>50.0
20	Roche Holding AG (Roche Group)	1896	Pública	50.5	85080	Switzerland	Hoffman-Roche family	45

\* De acuerdo con Center for Family Business en la Universidad de St. Gallen 2015



# Las Empresas Familiares más grandes de México

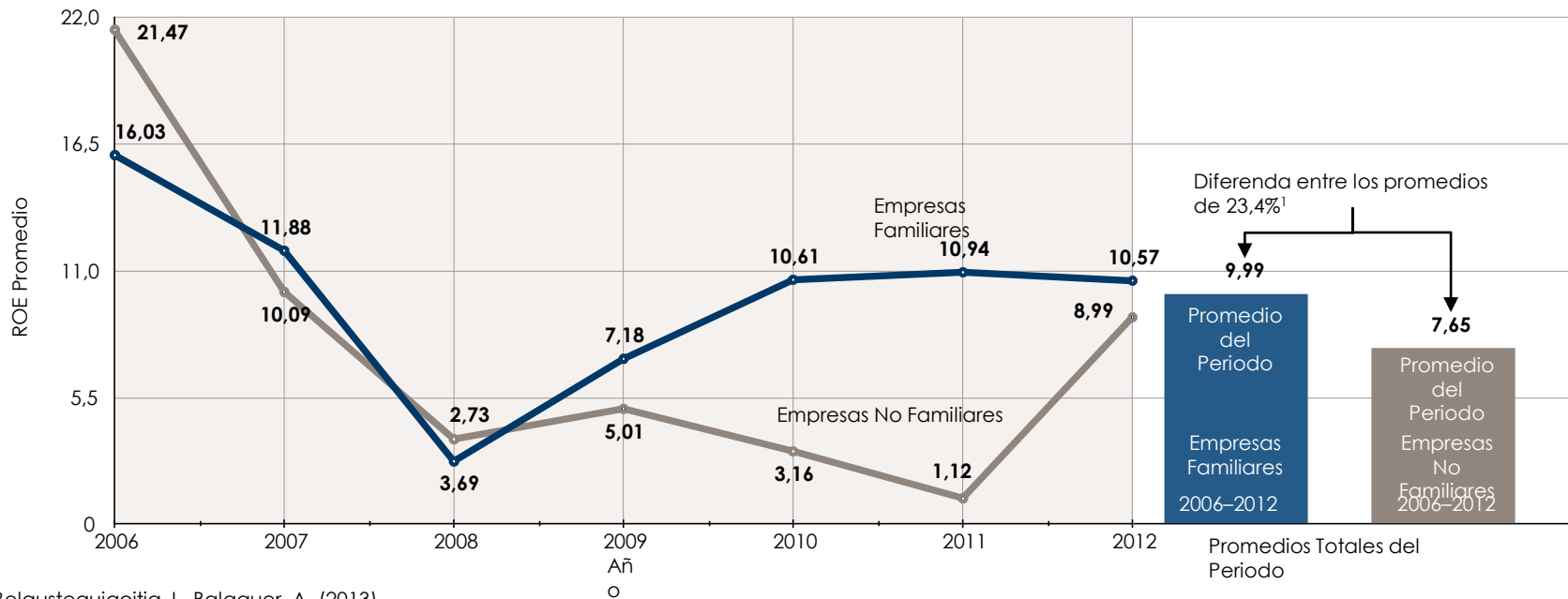
RANK	COMPAÑÍA	EST	PÚBLICA	INGRESO	EMPLEADOS	PAÍS	FAMILIA	ACCIONES
17	America Movil SA de CV	2000	Pública	61.6	163524	México	Carlos Slim y familia	97.0*
64	Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.	1890	Pública	20.2	209232	México	Familias Garza y Sada	>50
84	CEMEX SAB de CV	1906	Pública	15.3	43087	México	Familia Zambrano	33
103	Grupo Bimbo Sa de CV	1945	Pública	13.8	125416	México	Familia Daniel Servitje Montull	37
155	Grupo México S.A.B. de C.V.	1942	Pública	9.4	29980	México	Familia German Larrea Mota-Velasco	51
166	Grupo BAL, S.A. de C.V.	1887	Privada	8.8	23000	México	Familia Bailleres Gonzalez	>50.0
177	Organización Soriana SAB de CV	1905	Pública	8.2	80907	México	Familia Bringas y Soberon	86.2
257	Grupo Elektra SAB de CV	1906	Pública	5.5	84334	México	Familia Salinas	70.5
269	Industrias Peñoles SAB de CV	1887	Pública	5.2	11378	México	Familia Bailleres	68.8
270	Grupo Comercial Chedraui SAB de CV	1920	Pública	5.2	38722	México	Familia Chedraui	84
272	Mexichem SAB de CV	1979	Pública	5.2	17315	México	Antonio del Valle y familia vía Grupo Empresarial Kaluz, S.A. de C.V.	56.4
359	Controladora Comercial Mexicana SA de CV	1930	Pública	3.7	29326	México	Familia González	75*
395	Grupo Casa Saba SA de CV	1892	Privada	3.3	16080	México	Familia Saba	85
413	Industrias Bachoco S.A.B. de C.V.	1952	Pública	3.1	24486	México	Familia Robinson Bours	82.8
464	Xignux SA de CV	1956	Privada	2.7	18352	México	Familias Garza Herrera y Garza Garza	97

\* De acuerdo con Center for Family Business en la Universidad de St. Gallen 2015



# Empresas Familiares en la Bolsa Mexicana de Valores

- 73% de las firmas que cotizan en la BMV son familiares
- En el periodo de 2006 a 2012 las empresas familiares en comparación con las no familiares presentaron
  - **ROE<sup>2</sup> 23,42%** superior<sup>1</sup>
  - 2006 a 2012 engloba pre-crisis, crisis de 2008 y post-crisis

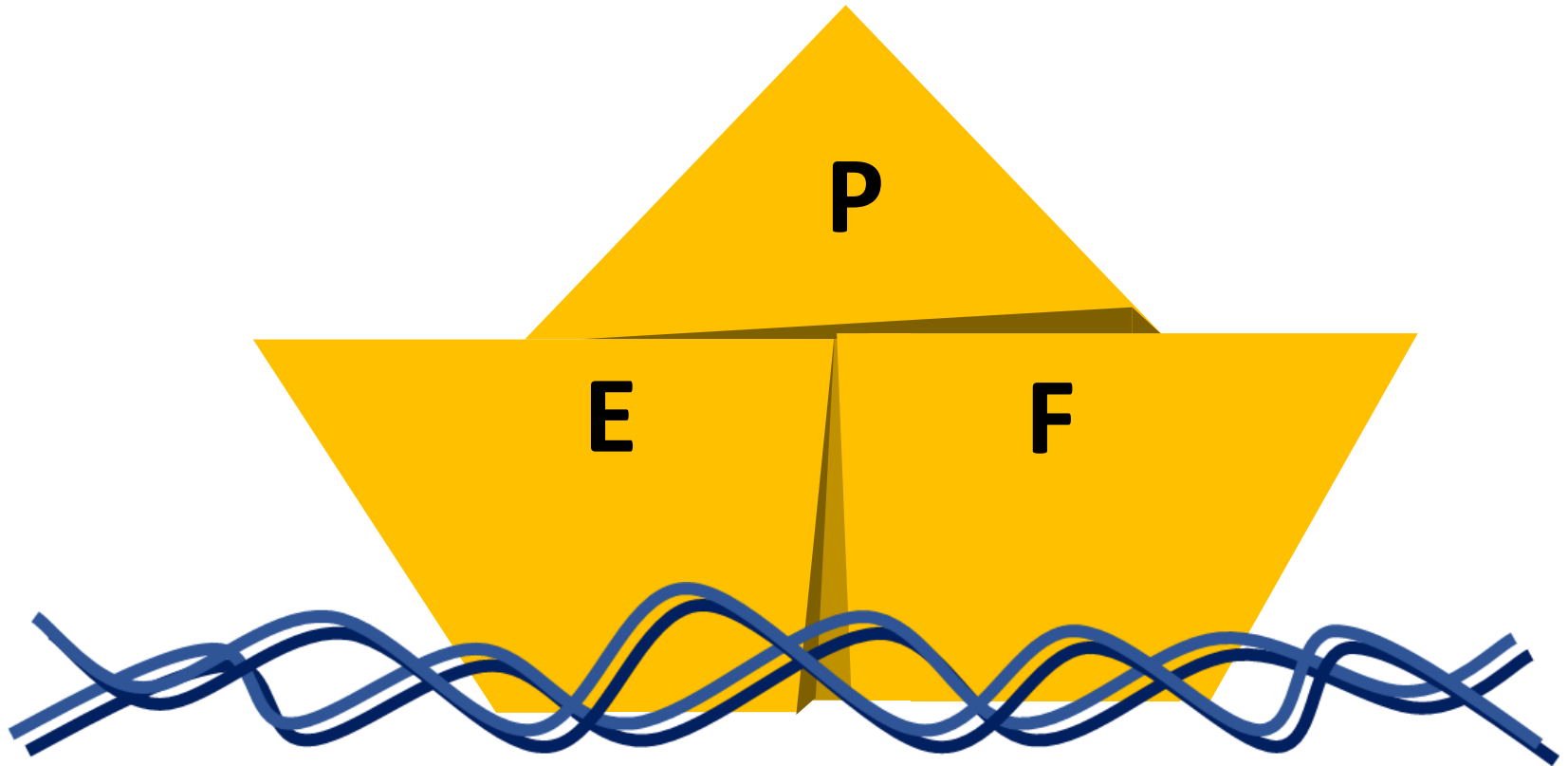


<sup>1</sup> Belausteguigoitia, I., Balaguer, A. (2013).

<sup>2</sup> ROE Normalizado.

# Naturaleza de la Empresa Familiar

## Modelo de equilibrio

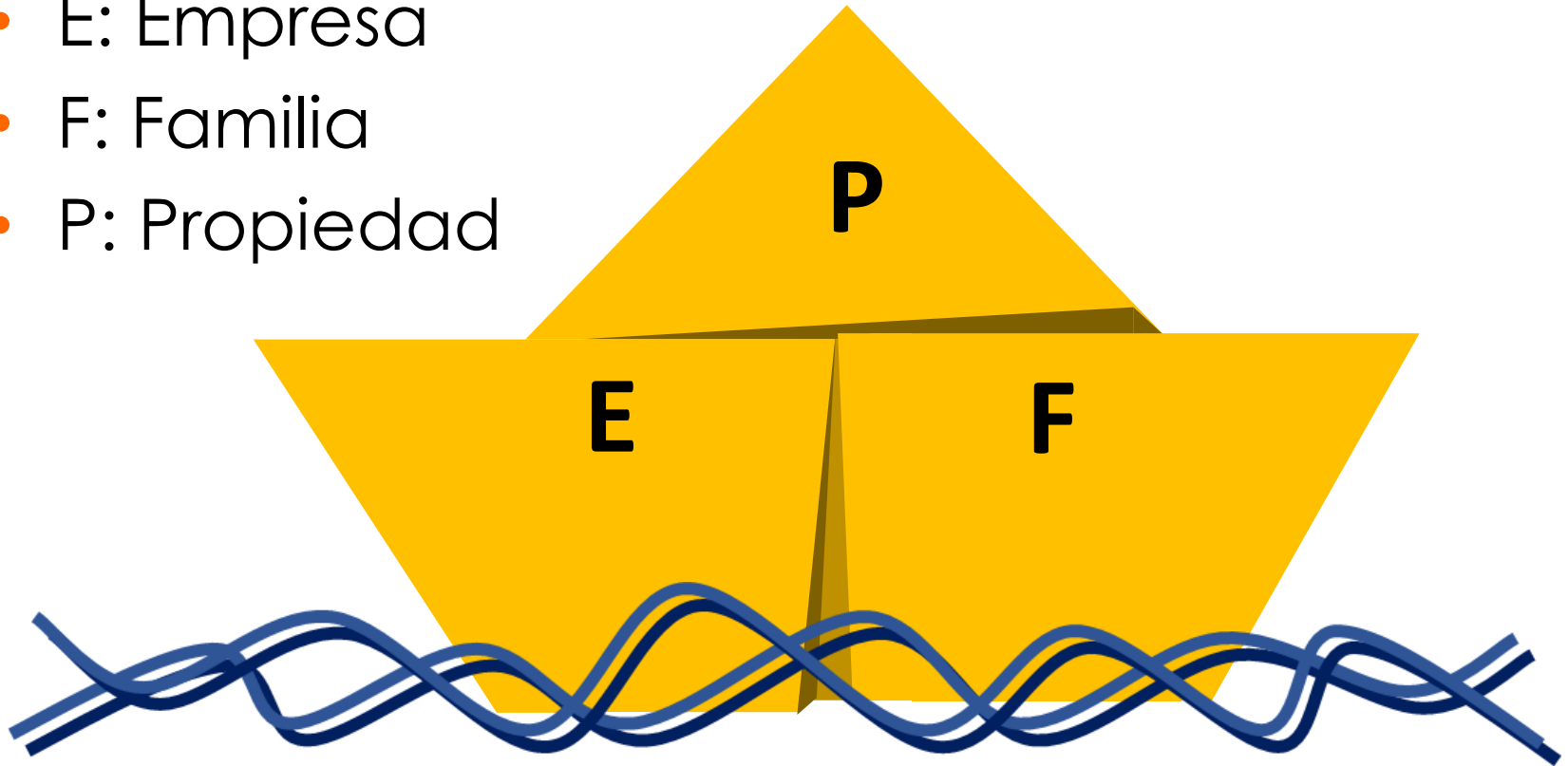


Dr. Imanol Belausteguigoitia

# Naturaleza de la Empresa Familiar

## Empresa Familiar

- E: Empresa
- F: Familia
- P: Propiedad

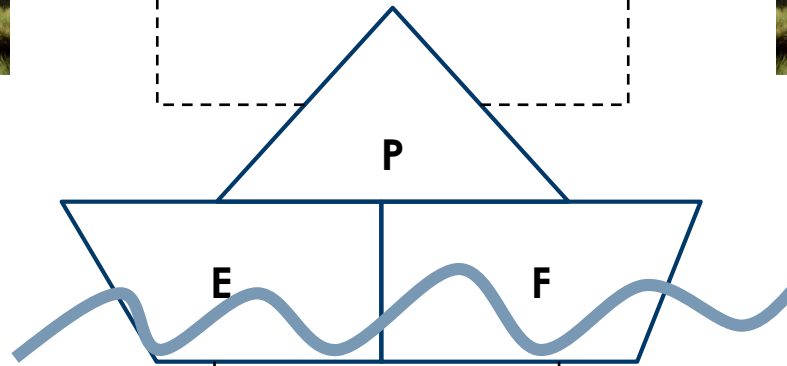




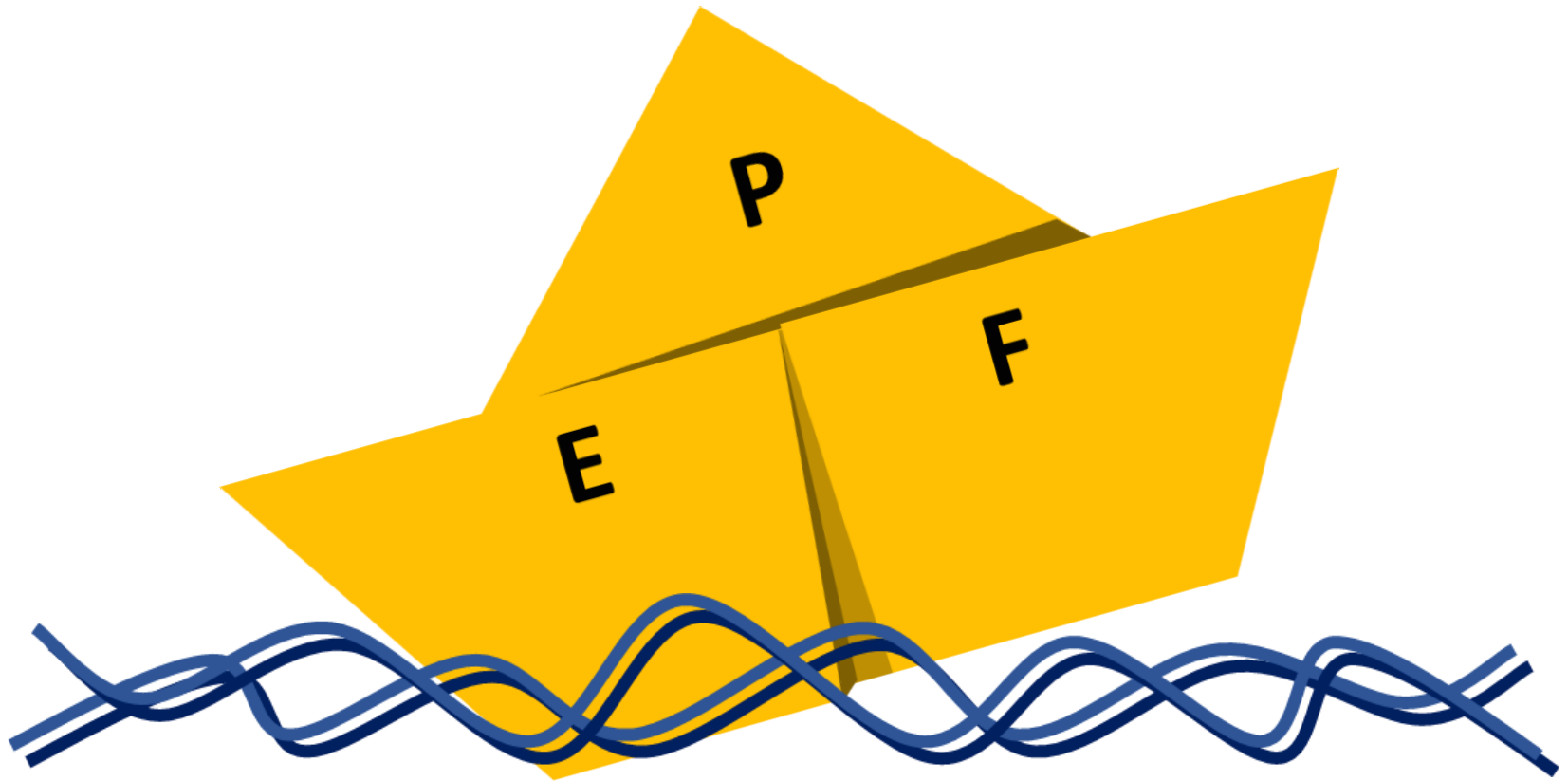
# El rumbo



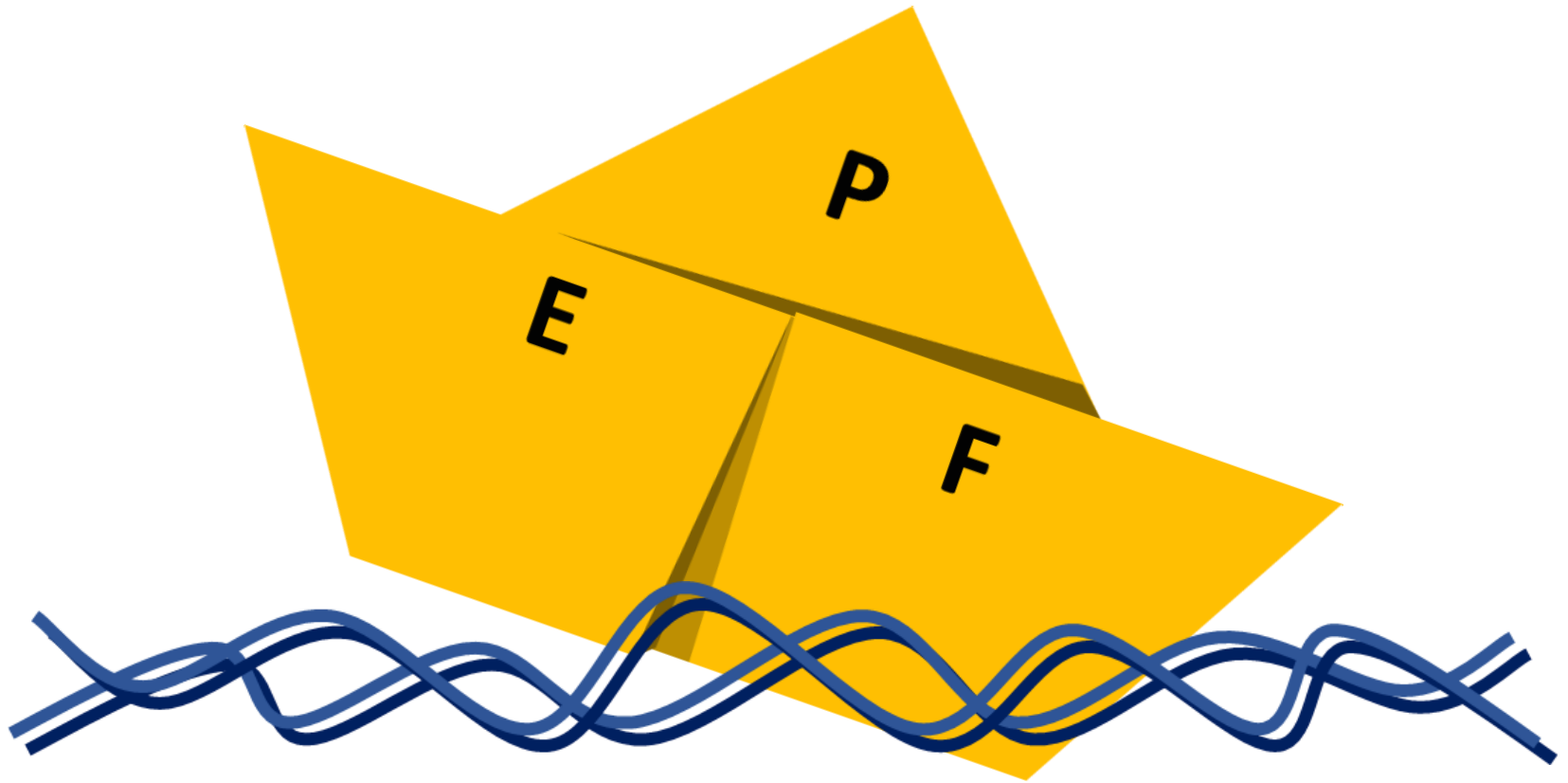
¿?



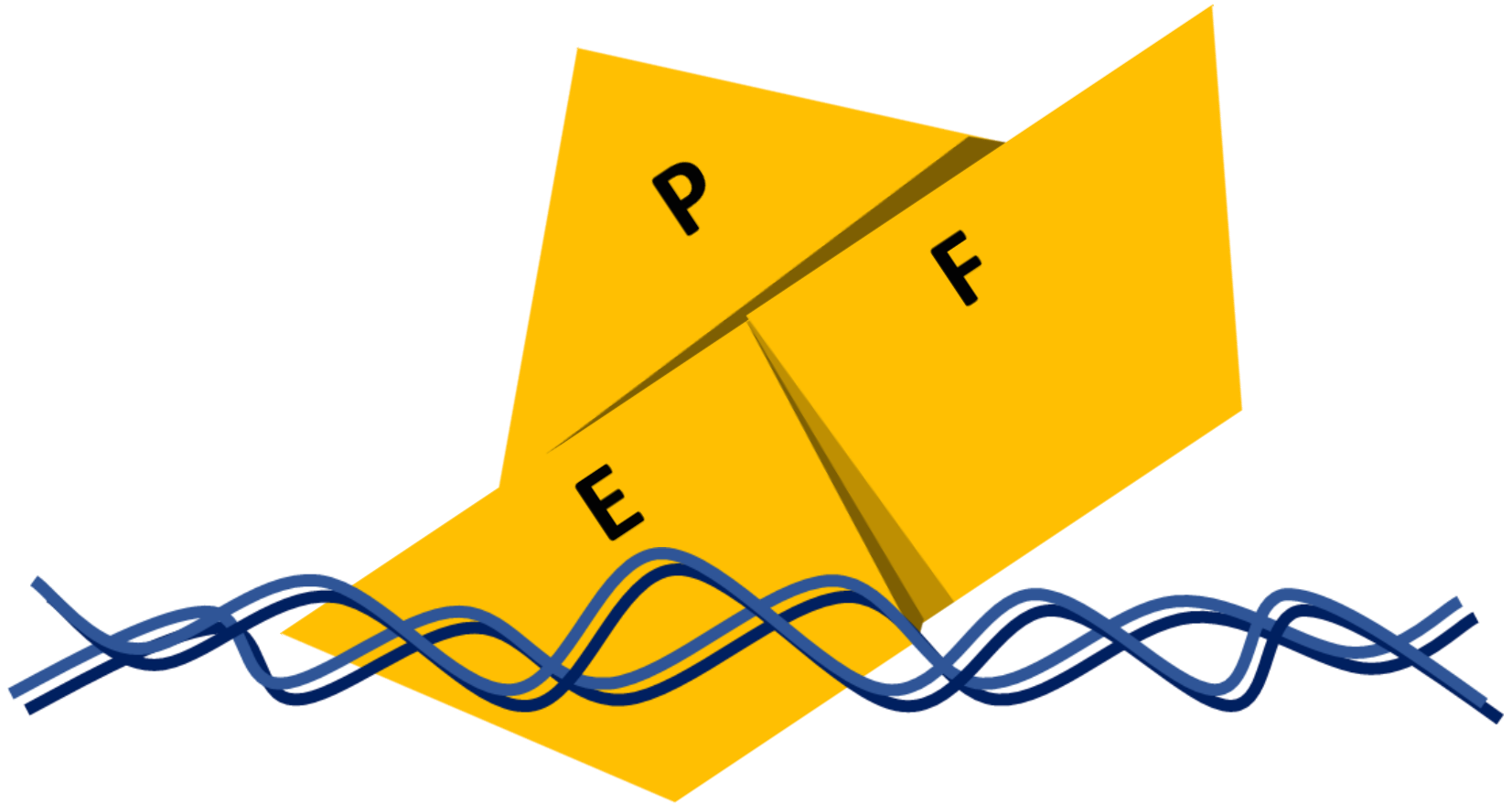
# Priorizando Familia



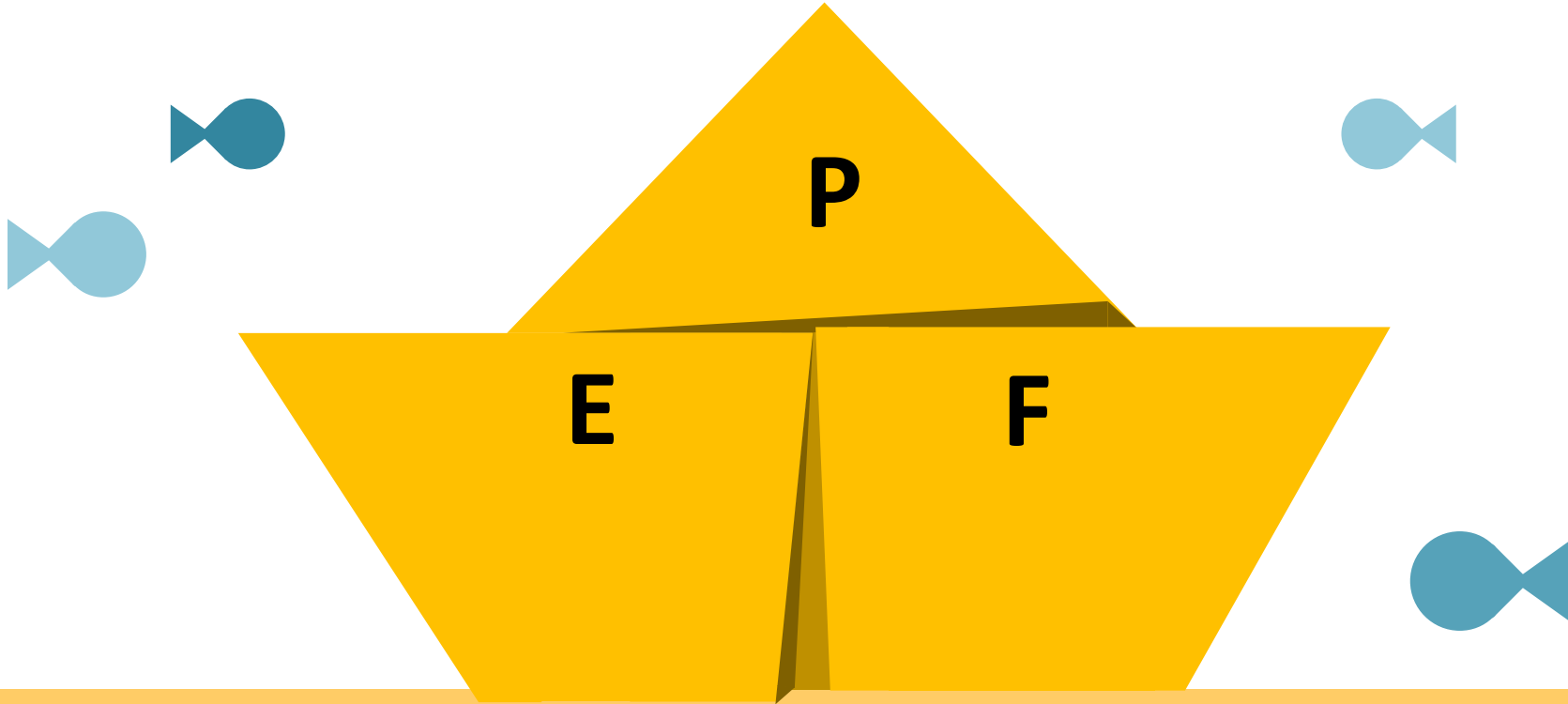
# Priorizando Empresa



# La Empresa sufre... ¿y la familia?

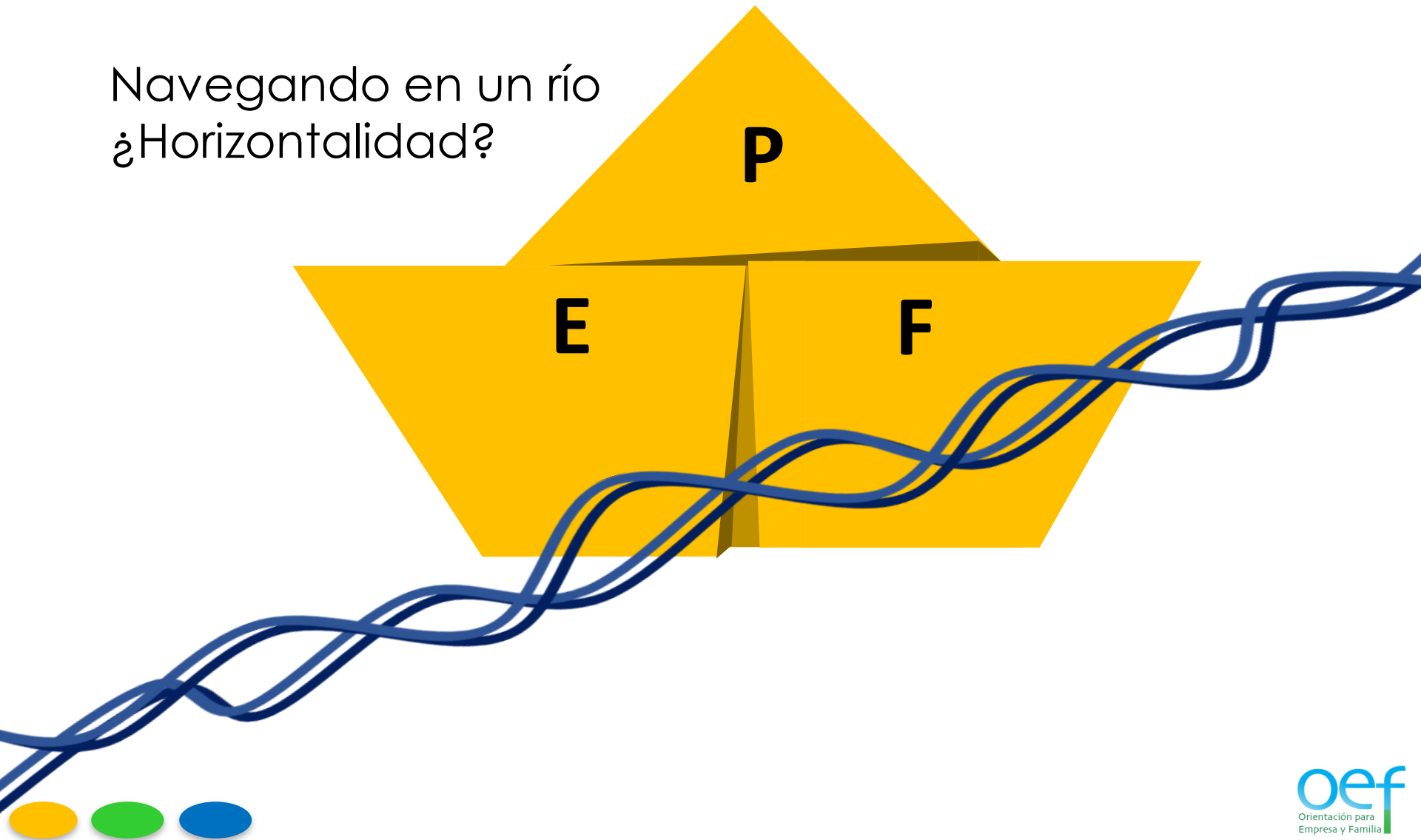


# Triste Final



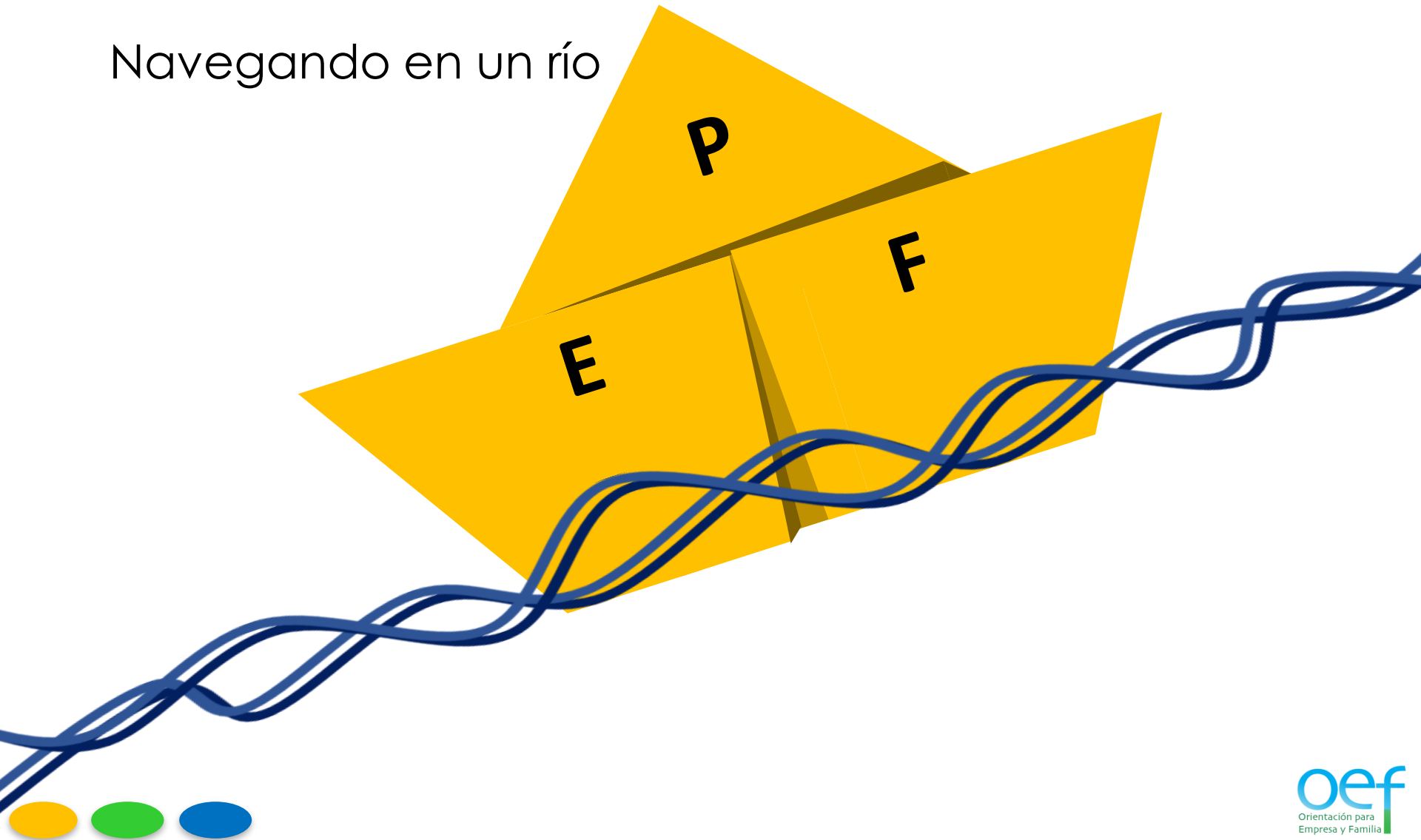
# Modelo de equilibrio

Navegando en un río  
¿Horizontalidad?



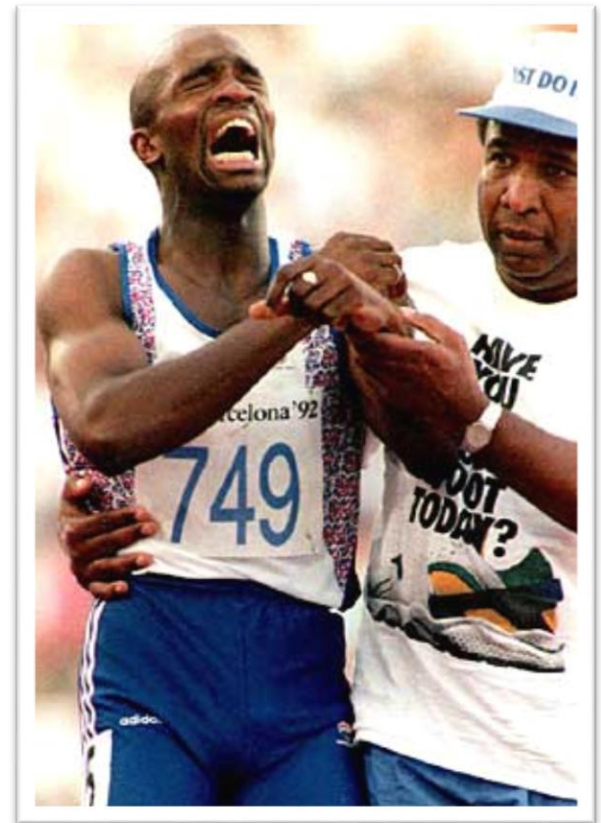
# Modelo de equilibrio

Navegando en un río



# Análisis del Caso. Derek Redmond en Barcelona '92

- ¿Hizo bien el padre al meterse a la pista o debió dejar que su hijo terminara solo la prueba?
- En el caso de una empresa familiar, ¿qué significados puede tener este hecho?





A menudo los hombres soportan con menos valor los pequeños agravios que los grandes infortunios.

**Esopo**

## **2. RELACIONES HUMANAS Y CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR**



# Relaciones Familiares en Empresa: Patrones de comportamiento

- Relación padre-hijo:  
confianza (+), descalificación (-)
- Relación padre-hija:  
sinergia (+) , sobreprotección (-)
- Relación madre-hijo:  
protección (+), anulación (-)
- Relación madre-hija:  
apoyo-complicidad (+), competencia (-)



# Relaciones Familiares en Empresa: Patrones de comportamiento

- Relación entre hermanos:  
sinergia (+), rivalidad (-)
- Relación entre parientes políticos:  
alianza (+), desconfianza (-)
- Relación tío-sobrino:  
respeto (+), indiferencia (-)
- Relación de pareja:  
complementariedad (+), hartazgo (-)





# Father and Son

Escrita por Cat Stevens

It's not time to make a change  
Just relax take it easy  
You're still young that's your fault  
There's so much you have to know.  
Find a girl settle down,  
If you want you can marry, look at me,  
I am old but I'm happy.  
I was once like you are now,  
And I know that it's not easy  
To be calm when you've found  
Something going on,  
But take your time, think a lot  
Why think of everything you've got,  
For you will still be here tomorrow  
But your dreams may not.

How can I try to explain,  
'Cause when I do he turns away again,  
It's always been the same same old story  
From the moment I could talk I was ordered  
to listen,  
Now there's a way and I know that I have to  
go away,  
I know, I have to go

It's not time to make a change  
Just sit down take it slowly,  
You're still young that's your fault,  
There's so much you have to go  
through  
Find a girl settle down  
If you want you can marry,  
Look at me I am old but I'm happy

All the times that I've cried  
Keeping all the Things I knew  
inside  
It's hard, but it's harder to ignore it  
If they were right I'd agree  
But it's them they know not me  
Now there's a way,  
And I know that I have to go.

**Father: Black Text**  
**Son: Green Text**

# Father vs. Son

(It's not time to make a change...)

Son: “We should change our production process and find other ways to satisfy our customers’ needs. If we launch these new products we could be leaders in our industry. If we change....”

Father: It's not time to make a change  
Just relax take it easy  
You're still young that's your fault  
There's so much you have to know.

**Father and Son** Written By: Cat Stevens



# Father vs. Son

## (The same old story...)

Father: You should learn from my experience. Be the first to come and the last to leave. Of course your new ideas are welcome, but don't try to change the essence of our business. Have in mind that our unique way to work has driven our company to succeed.

Son: How can I try to explain,  
'Cause when I do he turns away again,  
It's always been the same, same old story  
From the moment I could talk I was ordered to listen,  
Now there's a way and I know that I have to go away

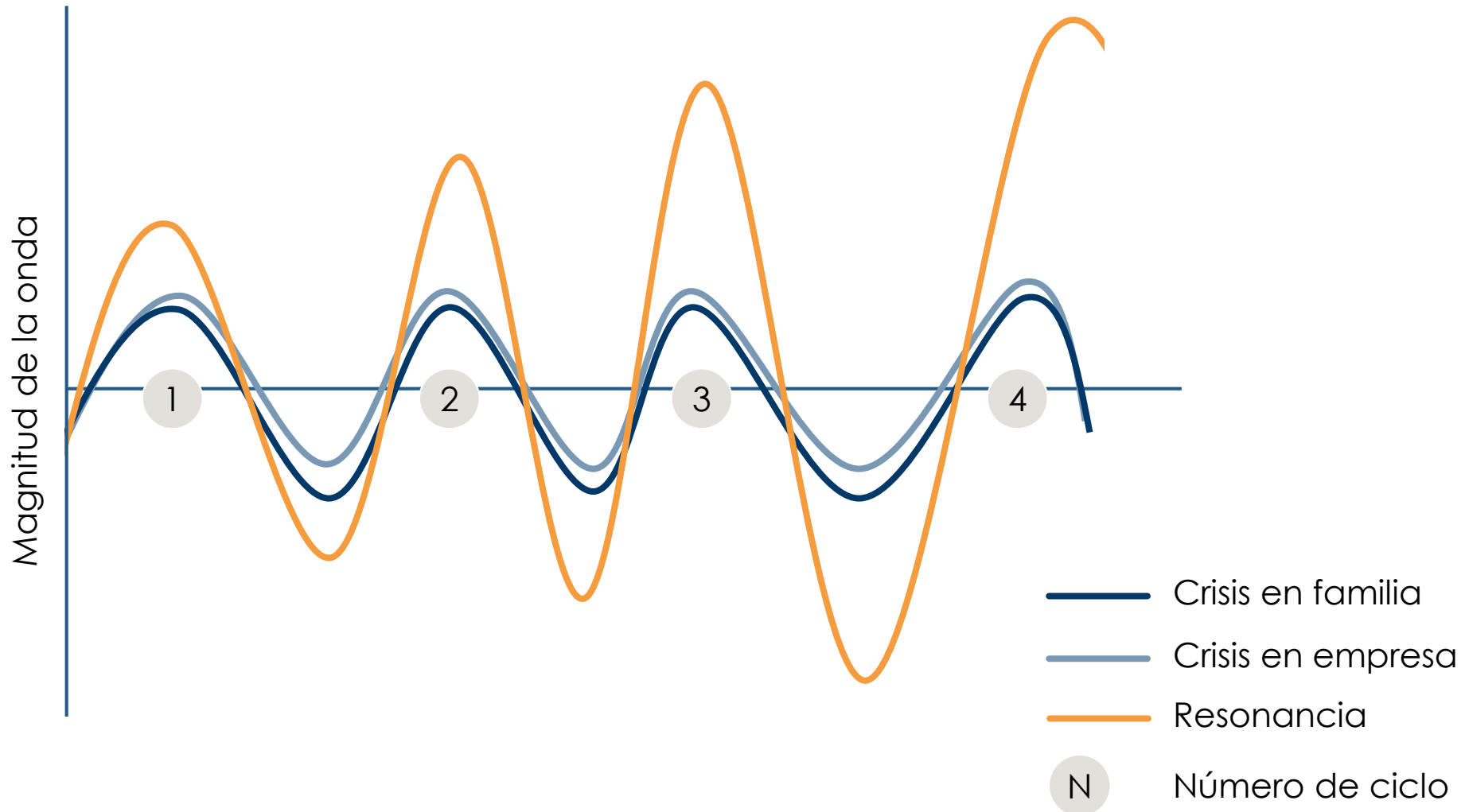


Father and Son Written By: Cat Stevens

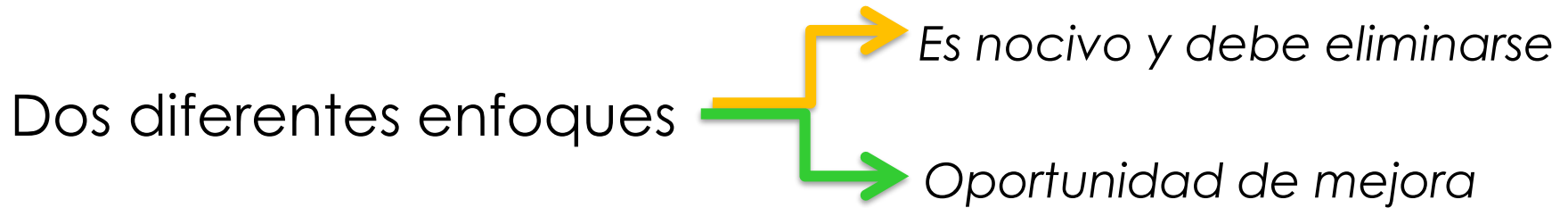


# Resonancia

## Las crisis de la Empresa y Familia



# Naturaleza de los Conflictos



Algunos deben ser **minimizados** y otros **fomentados** para lograr mejores decisiones

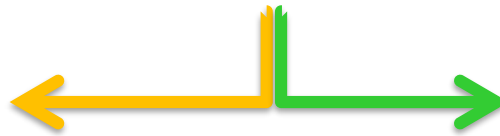
$$1+1=3$$

*“Dos cabezas piensan más que una sólo si son capaces de estar en desacuerdo”*

## Conflictos

Disfuncionales  
(plano emocional)

Diferencias por celos,  
rivalidad, envidia



Funcionales  
(plano cognitivo)

Diferencias de opinión  
sobre metas y  
procedimientos



# Pensamiento Convergente o Divergente

a) Pensamiento relativamente similar

1	2	3	4	
5	6	7	8	9
10	11	12	13	14
15	16	17	18	19
	20	21	22	23

Posibles soluciones: **23**

b) Pensamiento relativamente diferente

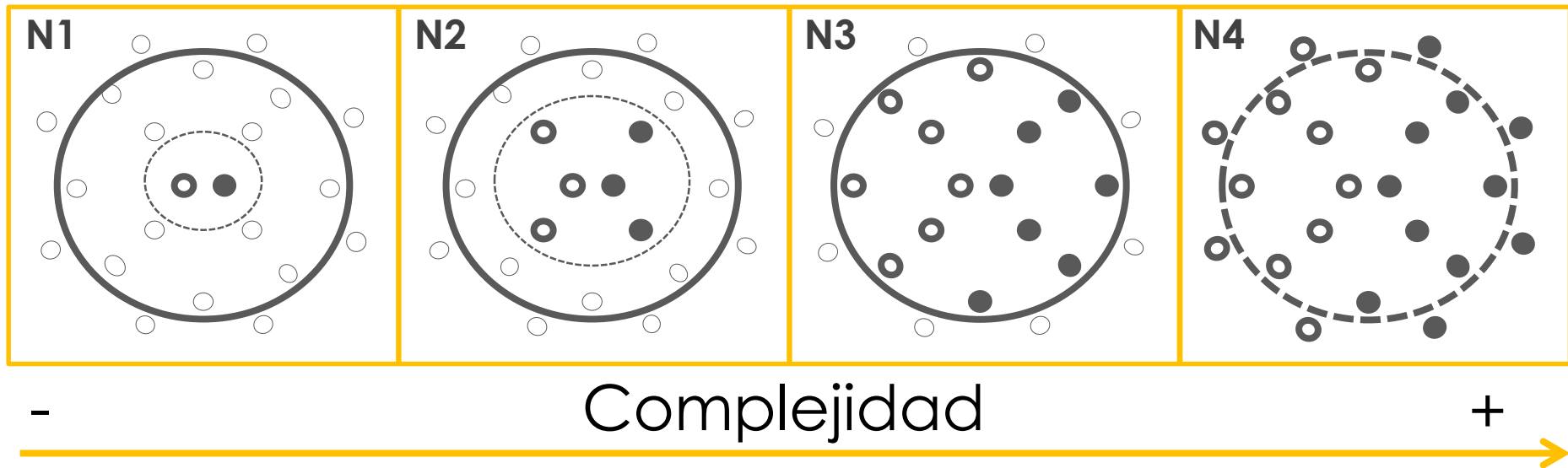
1	2	3	4			
5	6	7	8			
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
			23	24	25	26
			27	28	29	30

Posibles soluciones: **30**

El número de cuadros en el área ilustra el número de posibles soluciones a un problema determinado.

En el caso *b)* el área es mayor.

# Niveles de Conflicto Individual y Colectivo



## Cuatro niveles

N1: interpersonal

N2: entre grupos

N3: organizacional

N4: extraorganizacional

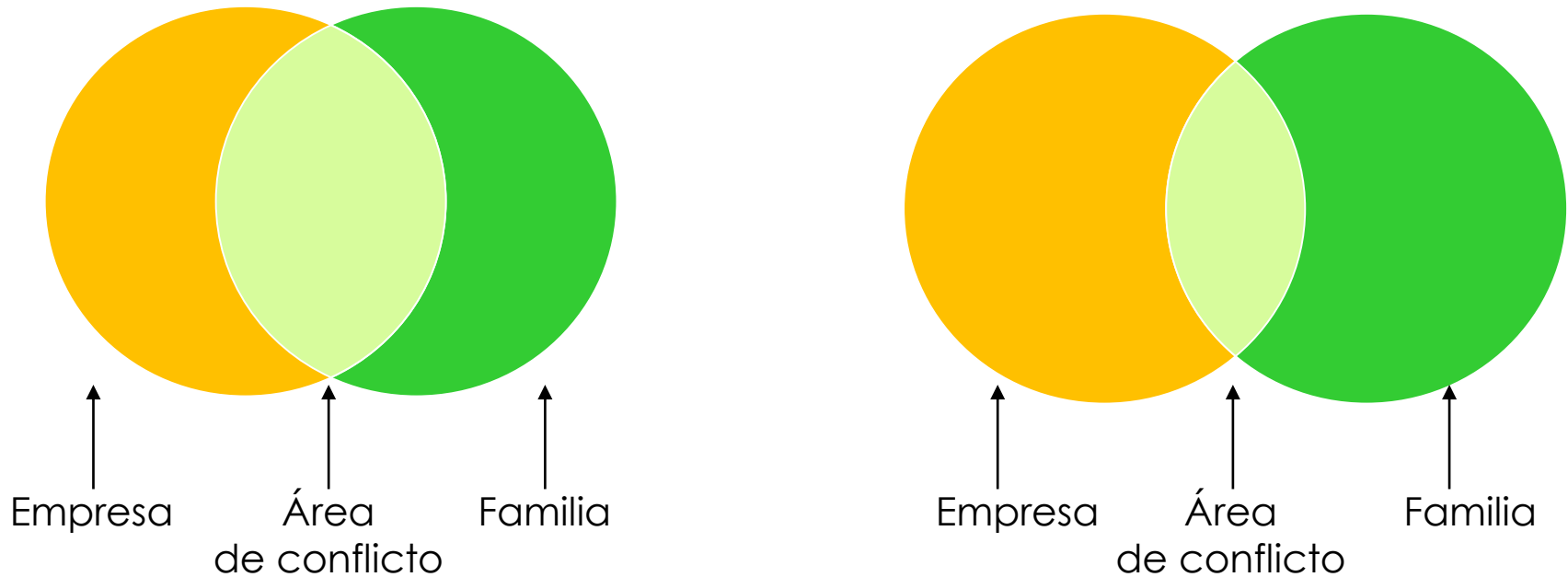
○ Postura A

● Postura B

○ Neutral

# Fuente de Conflictos

La principal causa es la confusión entre los subsistemas de empresa y familia



Separar las dimensiones reduce el área de conflicto



# Ideas para Prevenir Conflictos

- Solicitar y otorgar el perdón
  - Aquellos que poseen la habilidad de perdonar suelen formar grupos sólidos y relaciones laborales más sanas.
  - Si se acumulan emociones destructivas, como pueden ser los celos, las envidias y los rencores, se puede predecir un desenlace fatal
  - En las organizaciones, el acto de perdonar actúa como una válvula que deja escapar las tensiones



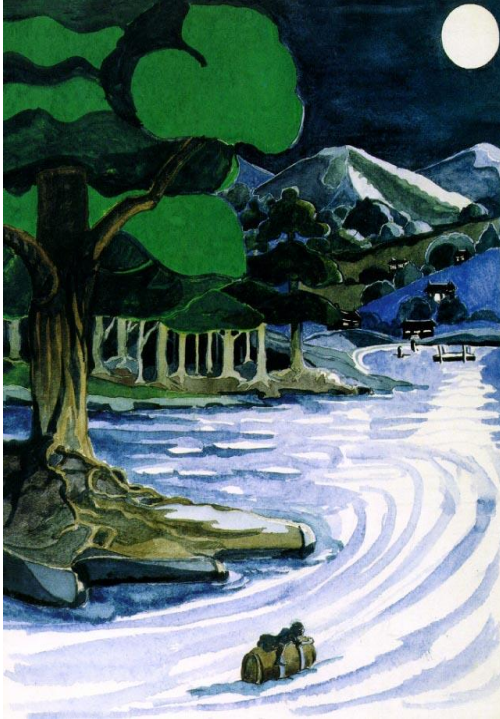
# ¿Qué es perdonar?

- Es parte de un proceso de curación
- Es sanar heridas que no han cerrado
- Es una señal de autoestima positiva
- Es dejar salir las intensas emociones negativas relativas al pasado
- Es reconocer que no necesitamos resentimientos ni autocompasión
- Es no culpar más a las personas
- Es algo que se hace esencialmente para uno mismo.



# El proceso de curación

## La parábola de los monjes y la dama



Adaptación de Anthony  
De Melo

Dos monjes budistas, de camino al monasterio, se encontraron a una hermosísima mujer en la ribera de un río. Al igual que ellos, ella quería cruzarlo, pero las aguas estaban demasiado altas para llegar sin peligro a la otra orilla. Con la idea de ayudarla, uno de ellos la cargó sobre su espalda

y el otro se quedó perplejo por su arrojo y se escandalizó. Durante las siguientes horas que tardaron en llegar al monasterio, el sorprendido monje le reclamó al compañero su osadía con insistencia: ¿Cómo pudiste cargar a esa mujer?

¿Qué pensará la gente sobre la inconsistencia de tus actos? ¿Qué pensamientos pecaminosos habrán pasado por tu mente? ¡Estás desprestigiando a nuestra religión! El monje apabullado escuchó pacientemente al interminable sermón y al llegar a su destino finalmente le dijo con gran serenidad: Hermano, yo ya solté hace mucho a esa hermosa mujer...¿la sigues cargando tú todavía?



...la evolución es el movimiento infinito de cuanto existe, la transformación incesante del universo y de todas sus partes desde los orígenes eternos y durante el infinito del tiempo.

**Elisee Reclus**

## **3. PROFESIONALIZACIÓN**



# Profesionalización de la Empresa Familiar

- Profesional: persona que realiza su trabajo con gran capacidad y aplicación.
- Aficionado (amateur): persona que cultiva una actividad en la que no es profesional.
- Profesionalismo: cultivo de ciertos oficios o deportes por lucro.





# Empresa familiar profesional vs. Empresa familiar *amateur*

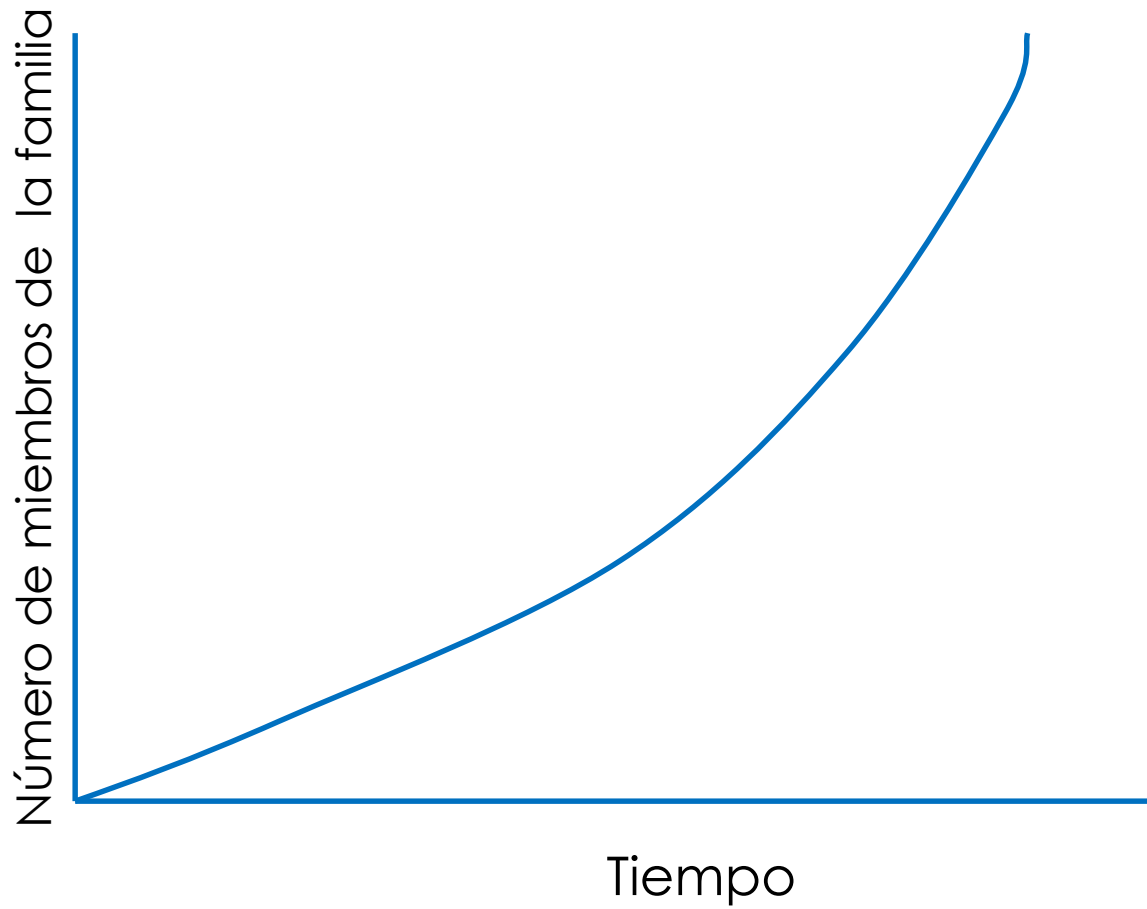
## Profesional

- Dirección objetiva.
- Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.
- Existe una planeación estratégica.
- Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.

## *Amateur*

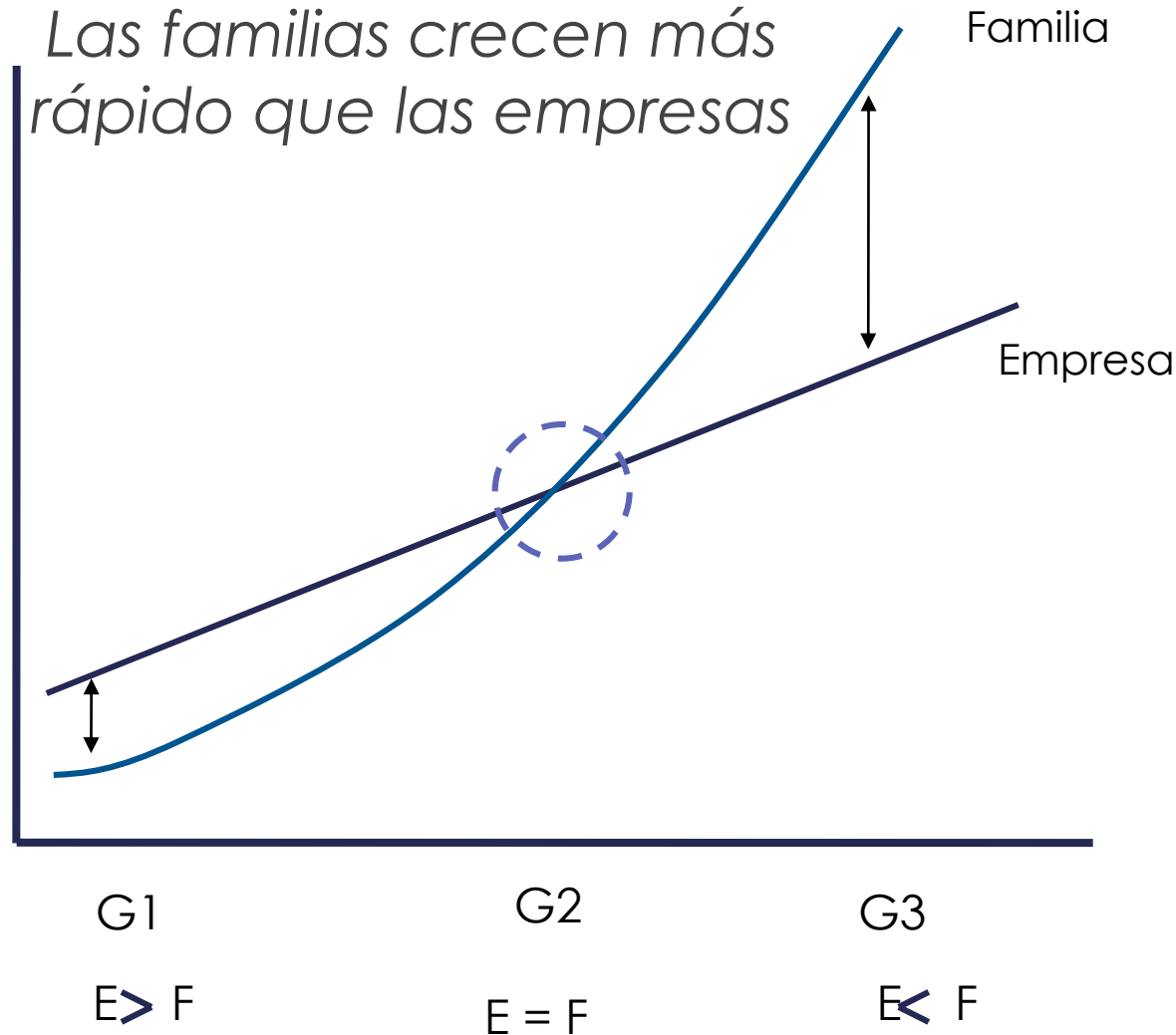
- Dirección ambigua.
- No existe un plan de sucesión.
- Se improvisa sin rumbo fijo.
- Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.

# Crecimiento de la Familia

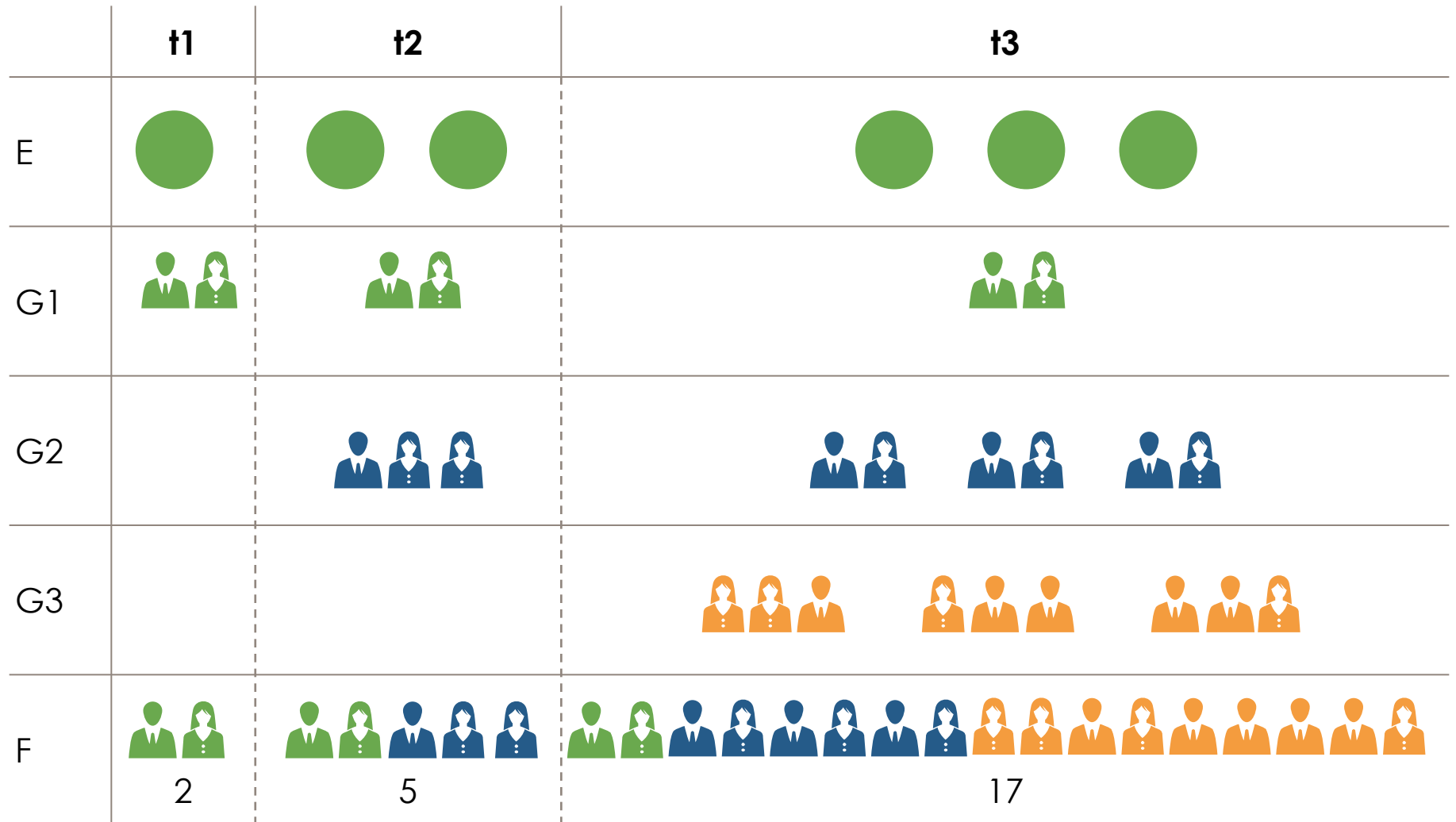


# Evolución de la Empresa y Familia

*Las familias crecen más rápido que las empresas*

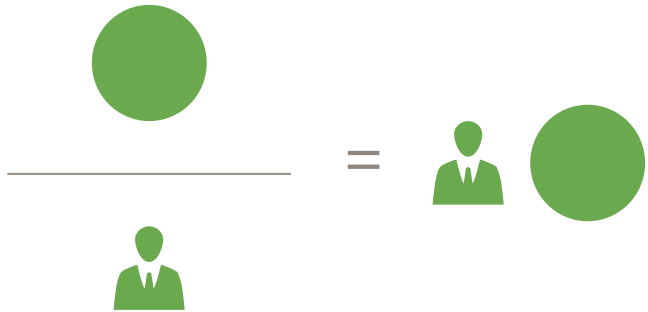


# Crecimiento Empresa vs. Crecimiento Familia

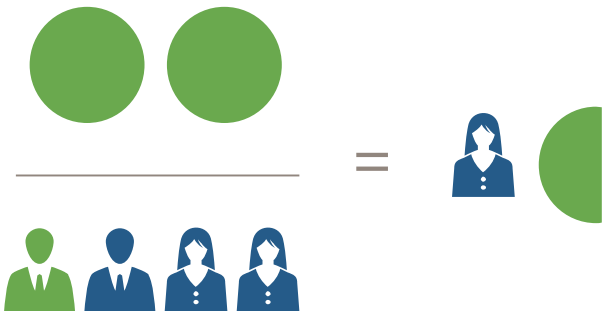


# Crecimiento desigual entre Empresa y Familia

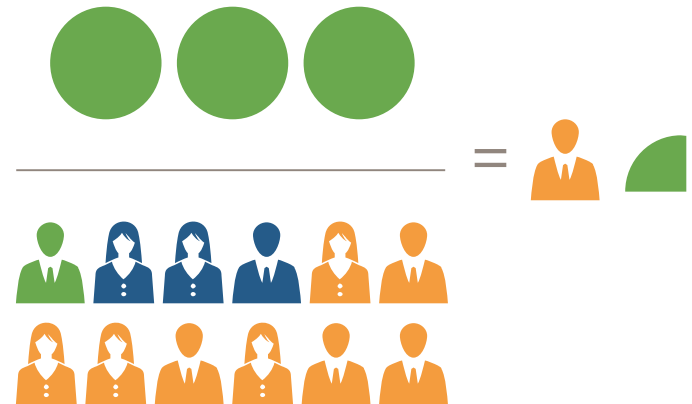
t1



t2

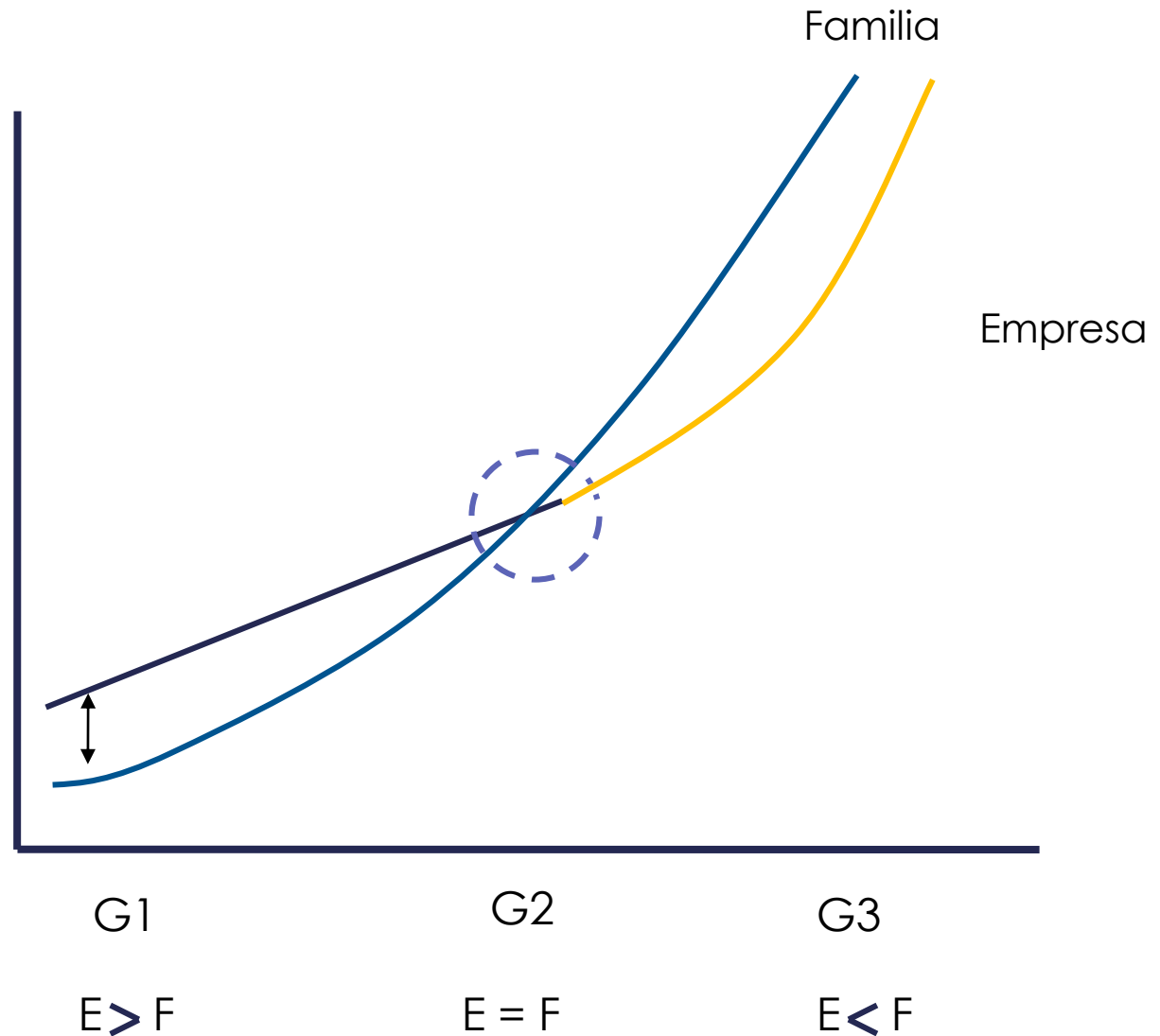


t3



# Evolución de la Empresa y Familia

*Cuando hay espíritu emprendedor en la Empresa esta puede crecer tan rápido como la familia*



# El Espíritu Emprendedor

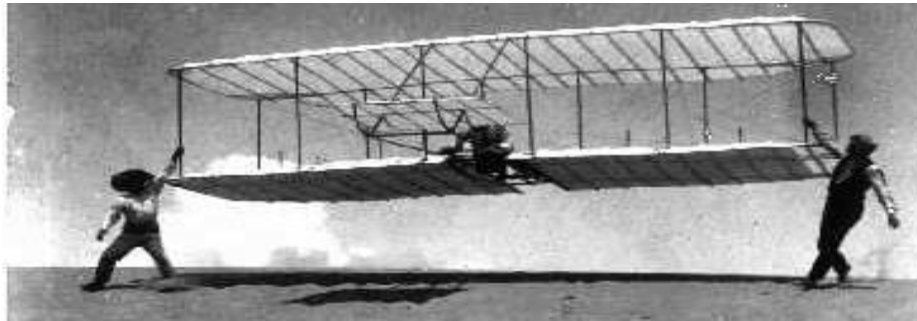
**Emprender: *in*: en , *prehendere*:  
tomar,sujetar... iniciar una empresa**

**Empresa: *in/prehensa*: tomada,  
capturada... Tarea, obra realizada**

***“Tomar al toro por los cuernos”:  
metáfora de emprender.***

# La persistencia

- Los hermanos Wright condujeron más de 1000 vuelos en planeadores antes de volar exitosamente el primer avión. El ensayo y el error los llevaron al igual que a muchos emprendedores al éxito.



*Los hombres no podrán volar nunca,  
porque el vuelo está reservado para los ángeles*

Milton Wright, 1903

(Padre de Wilbur y Orville Wright)



Mientras observaba las gaviotas, pensé:

*“ Este es el camino que debo tomar: encontrar el ritmo absoluto y seguirlo con absoluta confianza.”*

Nikos Kazantzakis

## **4. ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR**



# Resistencia hacia los Órganos de Gobierno

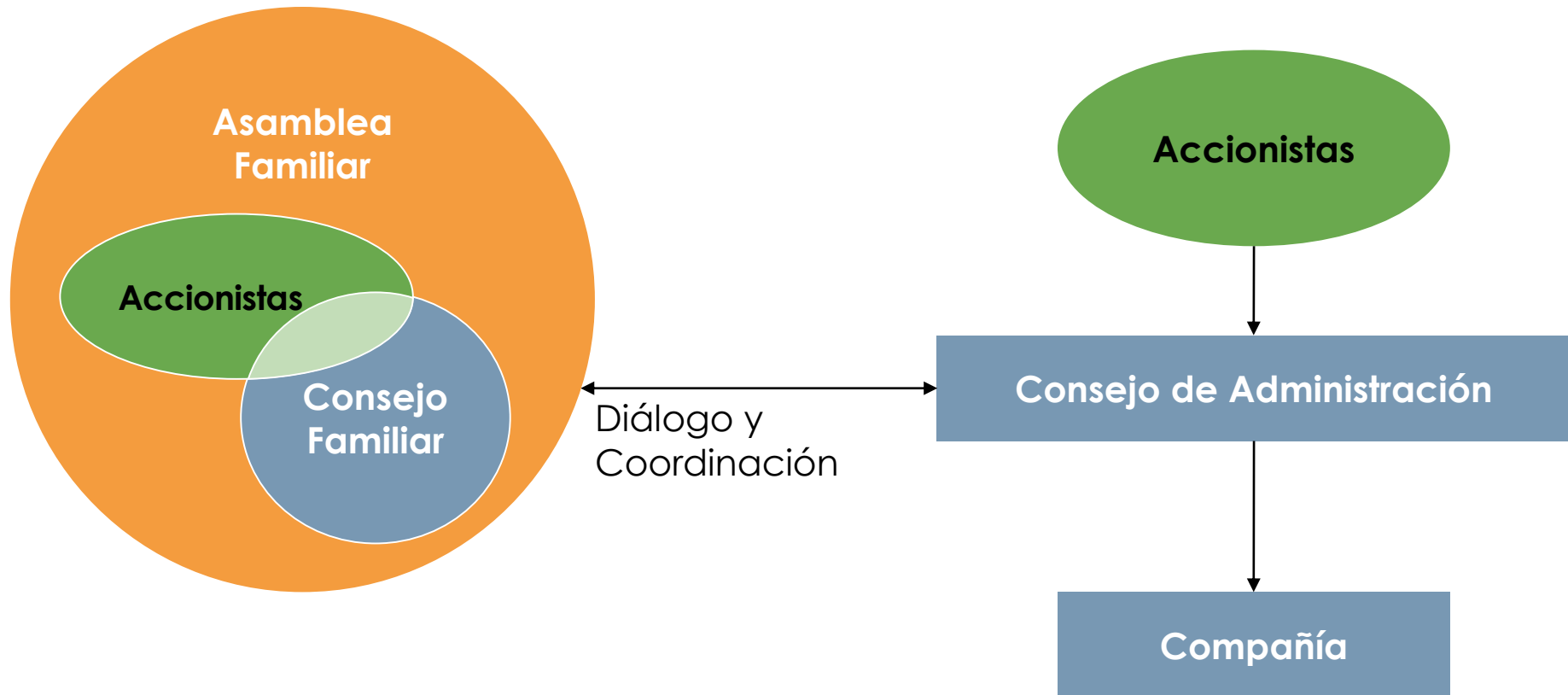
- Por desconocimiento de su gran utilidad.
- Por su costo, que para algunos es innecesario.
- Porque a los dueños y fundadores no les gusta que los controlen y/o que les contradiga.
- Porque los dueños piensan que pierden autoridad si consultan a alguien y comparten responsabilidades.
- Porque el Consejo puede implicar una importante inversión de tiempo.



# Relación entre Estructuras de Gobierno

Familia

Empresa



¿Hay diferencia entre sucesión y continuidad?

**IBR**

## **5. LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR**

# Continuidad

- Sucesión: La prueba de fuego de la empresa familiar.
- La sucesión en una Empresa Familia se da en los ejes de Empresa, Familia y de Propiedad.
- Aunque la sucesión es compleja en empresas familiares, tienen un índice mayor de continuidad que las no familiares.
- El paso de una estafeta como metáfora de la *sucesión*



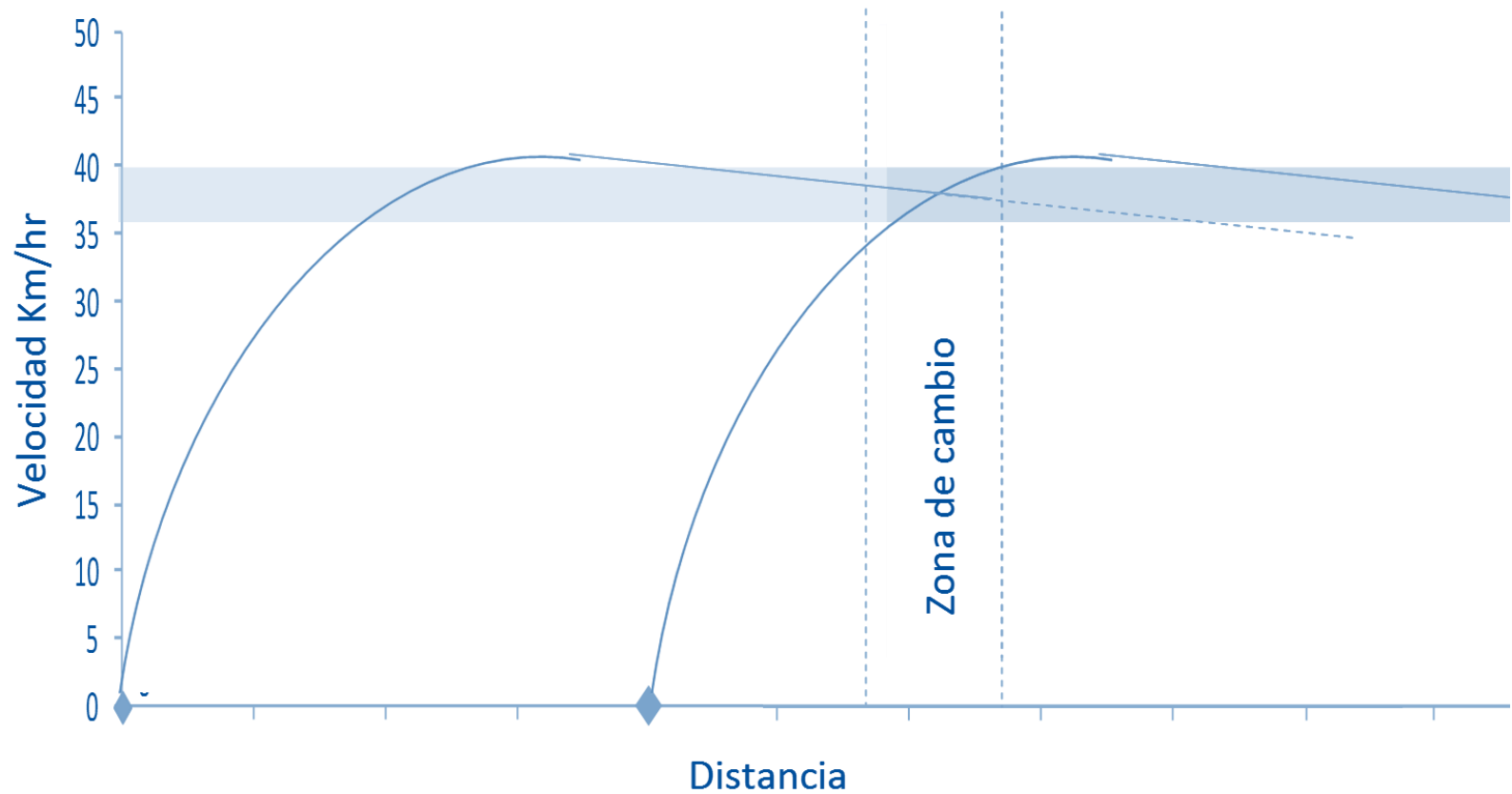
# Metáfora de una carrera de relevos

La sucesión como entrega de la estafeta

Prueba atlética	Tiempo (s)	Récord de	Tiempo en 100m	Vel (km/hr)
100 m planos varonil	9.58	Usain Bolt (2009)	9.58	37.58
400 m planos varonil	43.18	Michael Johnson (1999)	10.79	33.35
4x100 relevo varonil	37.08	Nesta Carter, Michael Frater, Yohan Blake y Usain Bolt (2011)	9.26	38.87



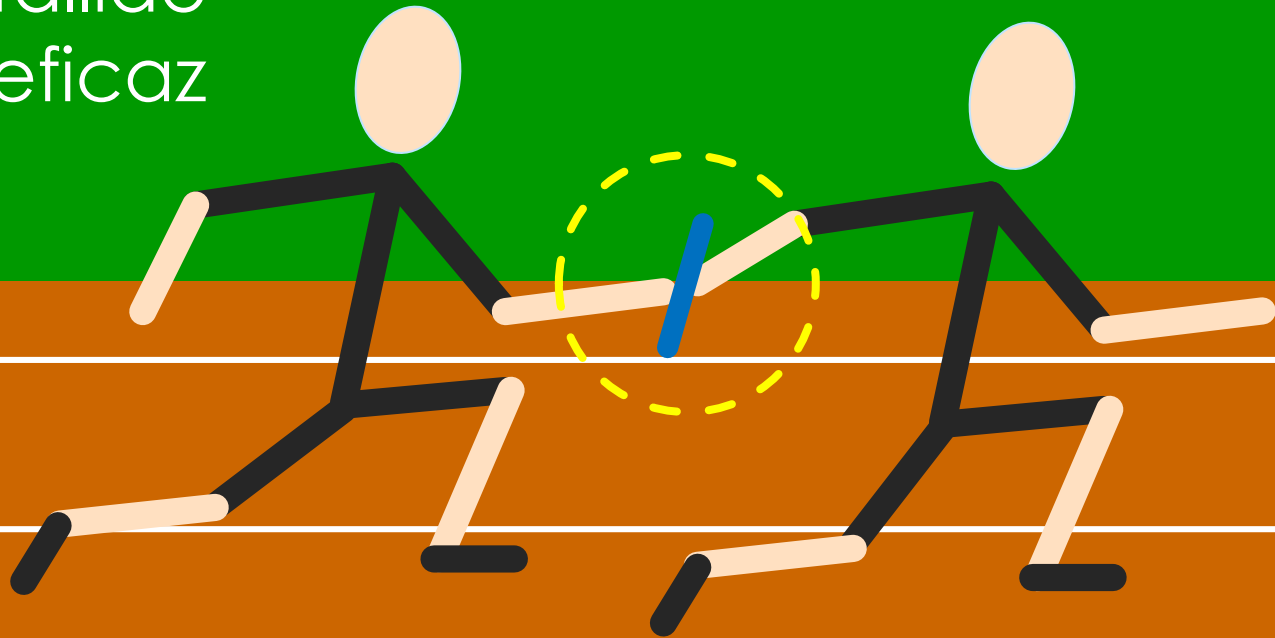
# Relevos: cambio de la estafeta



# Sucesión

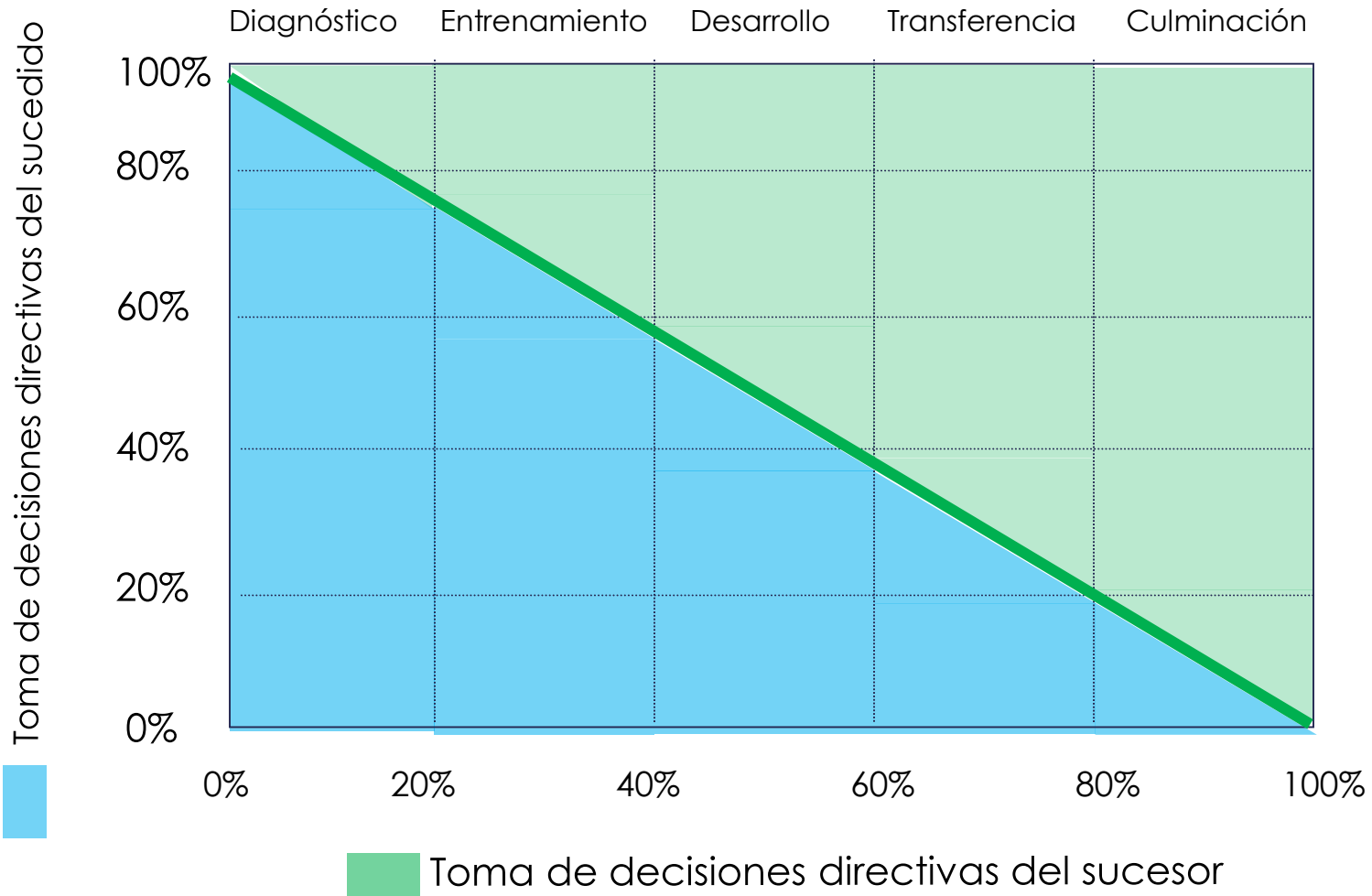
## Analogía con una Carrera de Relevos (Tipología)

- Relevo intransferido
- Relevo arrepentido
- Relevo fallido
- Relevo eficaz





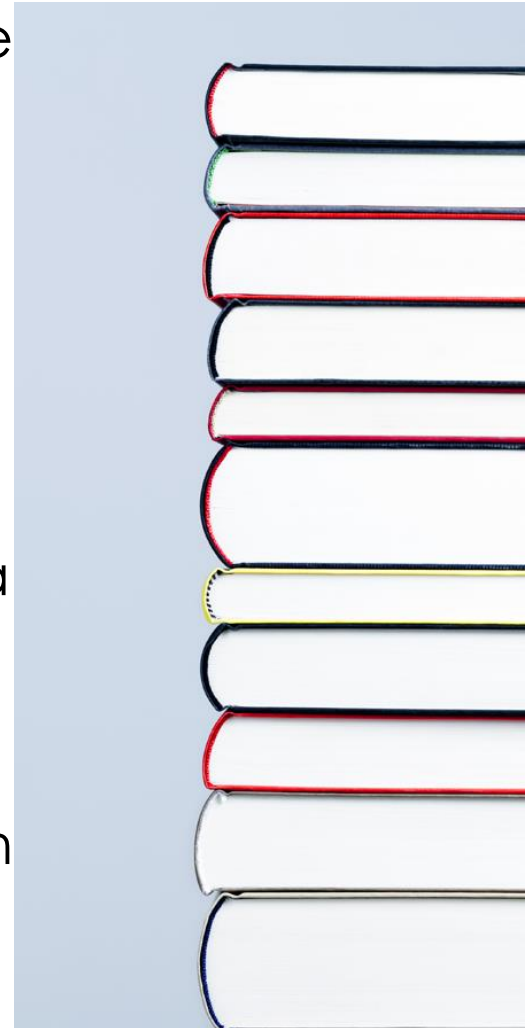
# Distribución de las Decisiones Directivas



# Decálogo de la Empresa Familiar (1/3)

## (Generación Mayor)

1. Harás entender a tus hijos que la empresa de la familia tiene alma y que no es únicamente una herramienta para hacer dinero
2. Te esforzarás por mantener unida a la familia; no por ello incorporarás a la empresa de la familia a tus descendientes que no merezcan entrar en ella
3. Dedicarás tiempo de calidad suficiente para convivir, apoyar y disfrutar a tu familia, particularmente a tu cónyuge e hijos
4. Conocerás los sueños de cada miembro de tu familia y los apoyarás aunque no cumplan con tus expectativas, sin poner en riesgo la vejez de tu cónyuge ni la tuya propia



# Decálogo de la Empresa Familiar (2/3)

## (Generación Mayor)

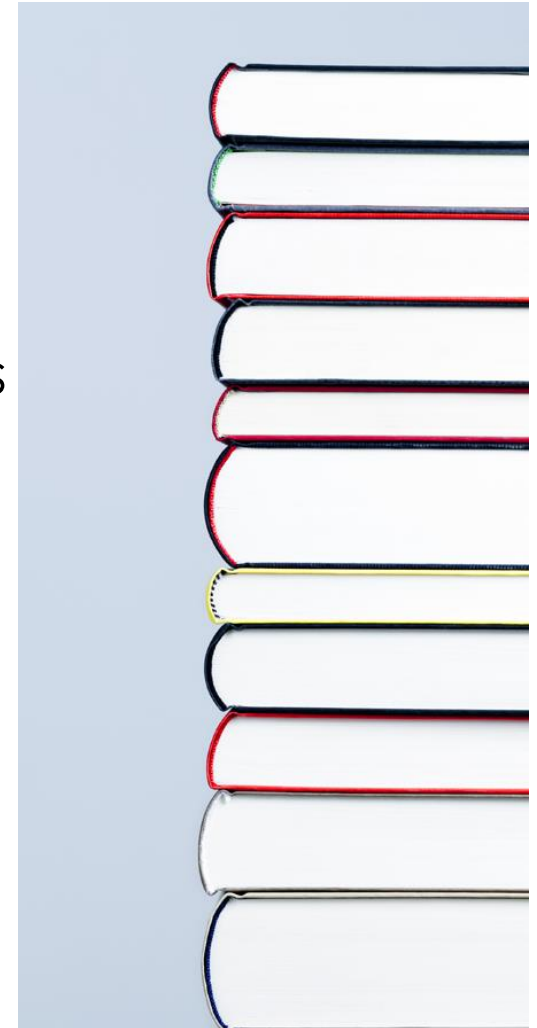
5. Tú sólo no puedes y ellos tampoco; combinarás tus talentos con los de tus descendientes en beneficio de la empresa y la familia
6. Planificarás la sucesión con anticipación, consultando a todos aquellos que puedan ayudarte a tomar la decisión y te retirarás a tiempo, dejando a tu (s) sucesor (es) encaminado (s) en la empresa
7. Actuar con justicia es importante pero no suficiente. Es preciso tomar las decisiones considerando las consecuencias de ellas, eligiendo los mejores escenarios.



# Decálogo de la Empresa Familiar (3/3)

## (Generación Mayor)

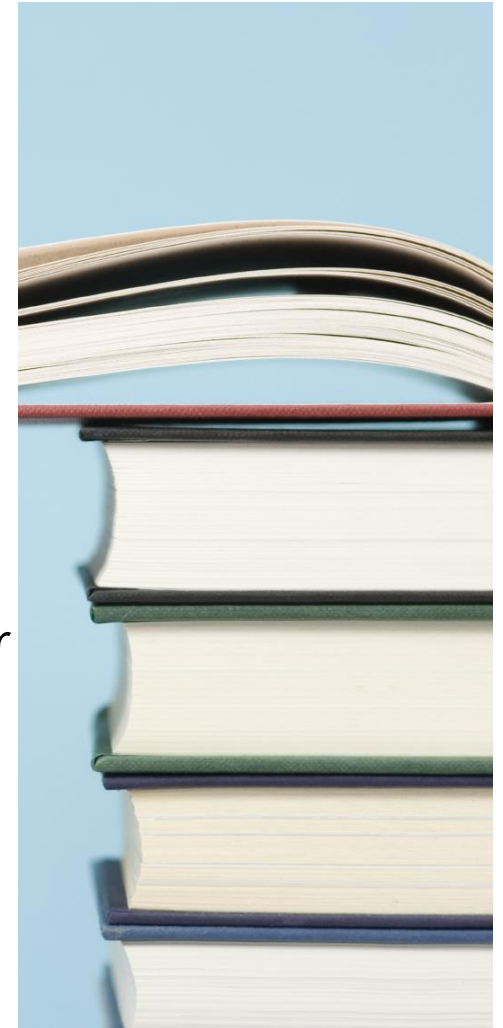
8. Tendrás el valor y la sensibilidad para comunicar a tu descendencia tus planes sobre el futuro de la empresa y, la sabiduría y humildad para cambiarlos si es preciso
9. Lograrás una estrecha comunicación con tus hijos y estarás dispuesto a que sus buenas ideas las pongan en práctica, aunque estas contrasten con las tuyas
10. Cuando dejes este mundo, hazlo agradecido, satisfecho y en paz. Tus hijos habrán recibido tus enseñanzas y saldrán adelante y, siempre permanecerás en el corazón de ellos.



# Decálogo de la Empresa Familiar (1/2)

## (Generación Menor)

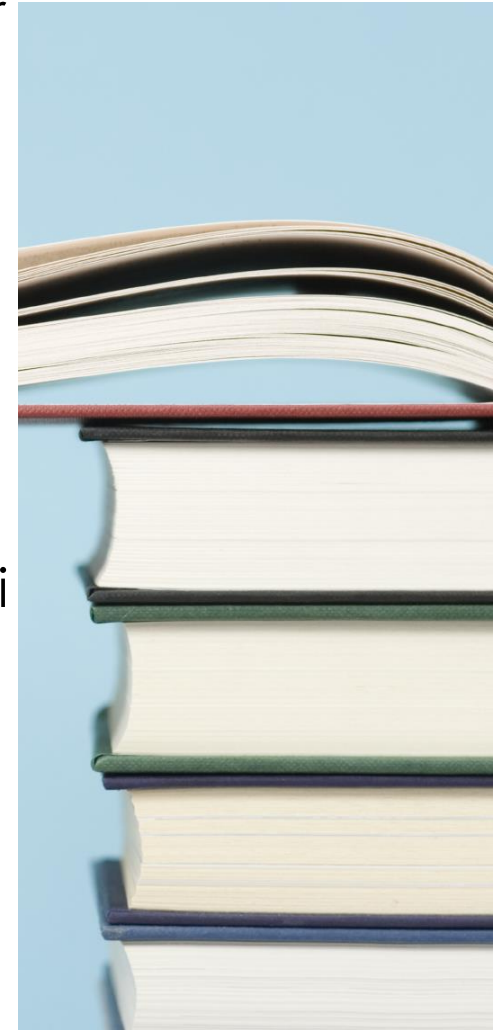
1. Honrarás a tus padres y agradecerás sus esfuerzos en tu beneficio
2. Comprenderás que la empresa de la familia tiene alma y que no es únicamente una herramienta para hacer dinero
3. No te incorporarás a la empresa de la familia, aún si tus padres lo desean, si tu llamado está en otra dirección
4. La empresa de la familia no es tu refugio y, no te preguntes lo que ella puede hacer por ti, sino lo que tú puedes hacer por ella
5. Tú sólo no puedes y ellos tampoco; combinarás tus talentos con los de tus padres en beneficio de la empresa y la familia



# Decálogo de la Empresa Familiar (2/2)

## (Generación Menor)

6. Serás lo suficientemente sensible para no pedir a tus padres apoyarte en los negocios que los pongan en riesgo
7. En el mejor de los casos llegarás a viejo como tus padres. Entenderás que el retiro es un proceso complicado y doloroso, por lo que serás tolerante, respetuoso y paciente con ellos.
8. Entenderás que la herencia no es un regalo sino una enorme responsabilidad, sobre todo si eres sucesor (a) de la empresa de la familia
9. Debes entender que tus padres te aman y buscan tu bien, y que además intentan ser justos, aún si consideras que has sido desfavorecido por ellos
10. Cuida de tus padres, visítalos y llévalos a sus nietos; si ya no están presentes, ora por ellos



# No Basta (Franco de Vita)

No basta traerlos al mundo  
Porque es obligatorio  
Porque son la base del matrimonio  
O porque te equivocaste en la cuenta

No basta con llevarlos  
A la escuela a que aprendan  
Porque la vida cada vez es más dura  
Ser lo que tu padre no pudo ser

No basta que de afecto  
Tú le has dado bien poco  
Todo por culpa del maldito trabajo  
Y del tiempo

No basta porque cuando quiso  
Hablar de un problema  
Tú le dijiste niño: "será mañana  
Es muy tarde, estoy cansado"

No basta comprarle todo  
Lo que quiso comprarse  
El auto nuevo antes de graduarse  
Que viviera lo que tú no has vivido

No basta con creerse  
Un padre excelente  
Porque eso te dice la gente  
A tus hijos nunca les falta nada

No basta porque cuando quiso  
Hablarte de sexo  
Se te subieron los colores al rostro  
Y te fuiste

No basta porque de haber  
Tenido un problema  
Lo había resuelto comprando en la esquina  
Lo que había, lo que había

No basta con comprarle curiosos objetos  
No basta cuando lo que necesita es afecto  
Aprender a dar valor a las cosas  
Por que tú no le serás eterno

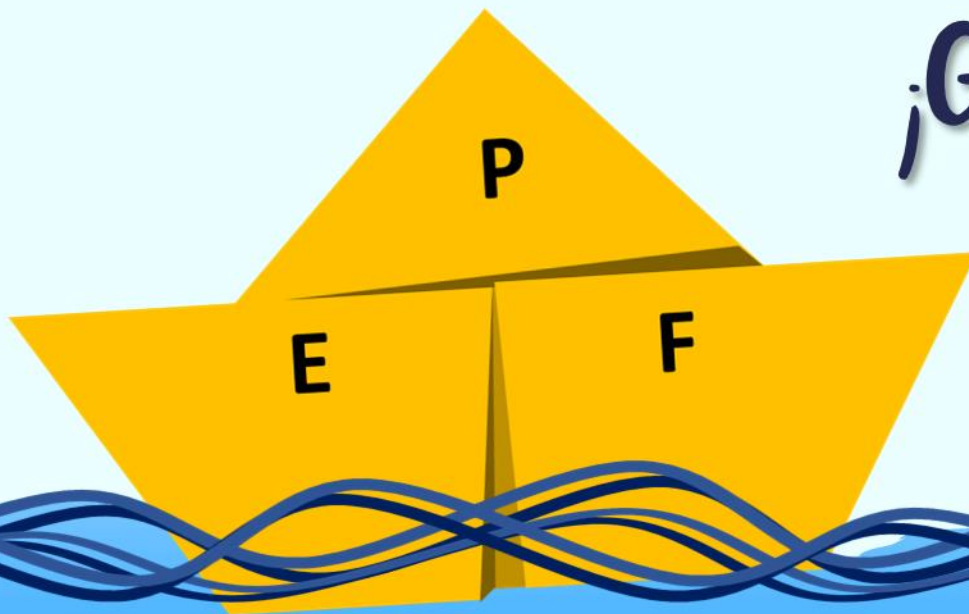
No basta castigarlo por haber llegado tarde  
Si no has caído ya tu chico es un hombre  
Ahora más alto y más fuerte que tú  
Que Tú







¡Gracias!



[imanol@itam.mx](mailto:imanol@itam.mx)