

# EMPRESAS FAMILIARES MULTIGENERACIONALES<sup>1</sup>

MULTIGENERATIONAL FAMILY BUSINESSES

EMPRESAS FAMILIARES MULTIGENERACIONAIS

## Gonzalo Gómez-Betancourt

Doctor en Management. Especialidad: Política de Empresa, Sub-especialidad: Empresa Familiar. IESE, Barcelona, España. MBA Executive, INALDE - Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Profesor titular del Área de Política de Empresa, Director del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE - Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.  
gonzalo.gomez@inalde.edu.co.

## José Bernardo Betancourt Ramírez

MDEEF Máster en Dirección Estratégica con especialización en Empresa Familiar, Universidad de León, León, España Administrador de Instituciones de Servicio, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Investigador Gonzalo Gómez Betancourt & Consultores Asociados (GGBCA), Bogotá, Colombia, área de investigación. Miembro del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE - Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.  
jose.betancourt@inalde.edu.co

## Natalia Zapata Cuervo

MBA, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan. Administradora de Instituciones de Servicio, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Investigadora en el área de Empresa Familiar. Miembro del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE - Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.  
natalia.zapata@inalde.edu.co

- **Clasificación JEL:** L21

## RESUMEN

Este documento es el resultado de una investigación en la cual se estudiaron diferentes modelos y teorías de los autores: Gallo, Amat, Klein, Montemerlo, Tomaselli, Cappuyns, Miller, Le Breton - Miller, Pérez López, Ward, Gómez-Betancourt, quienes definían los factores claves que en su criterio influyen en la longevidad y éxito de las empresas familiares. Posteriormente, los factores más relevantes se analizaron e integraron en el modelo de las empresas familiares multigeneracionales, el cual explica cómo los individuos están influenciados por principios y valores. Al mismo tiempo, las familias propietarias promueven los valores y principios de la sociedad y la familia en su empresa familiar; cada sistema tiene un propósito que motiva a los integrantes a pertenecer y a alcanzar los resultados esperados por la empresa familiar.

## ABSTRACT

*This document is the research result, in which it was studied different models and theories from authors: Gallo, Amat, Klein, Montemerlo, Tomaselli, Cappuyns, Miller, Le Breton - Miller, Perez Lopez, Ward, Gomez-Betancourt, who defined the key factors that influence on the longevity and success of family businesses. Subsequently, the most relevant factors were analyzed and integrated into the model of multigenerational family businesses, which explains how individuals are influenced by principles and values. While owning families promote the values and principles of the society and the family inside the family business, each system has a purpose that motivates members to belong and achieve the expected results family business has.*

## PALABRAS CLAVE

*Multigeneracional, empresa familiar, longevas, exitosas, empresa, familia, patrimonio, valores, principios.*

## KEYWORDS

*Multigenerational, family business, long-lived, successful, business, family, ownership, values, principles.*

Fecha de recepción: 12 - 09 - 2012

Fecha de aceptación: 12 - 12 - 2012

## RESUMO

*Este documento é o resultado de uma investigação onde se estudaram diferentes modelos e teorias dos autores: Gallo, Amat, Klein, Montemerlo, Tomaselli, Cappuyns, Miller, Le Breton – Miller, Pérez López, Ward, Gómez-Betancourt, que definiram os principais fatores que, segundo o seu critério, influenciam a longevidade e o sucesso das empresas familiares. Posteriormente, os fatores mais relevantes foram analisados e integrados no modelo das empresas familiares multigeracionais, que*

*explica como as pessoas são influenciadas por princípios e valores. Ao mesmo tempo, as famílias proprietárias promovem os valores e princípios da sociedade e a família em sua empresa familiar; cada sistema tem um propósito que motiva os integrantes a pertencerem e a alcançarem os resultados esperados pela empresa familiar.*

## PALAVRAS-CHAVE

*Multigeracional, empresa familiar, longevidade, bem sucedidas, empresa, família, patrimônio, valores, princípios.*

## Introducción

Un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98% (Poza, 2010).

En Estados Unidos, las empresas familiares (EF) comprenden más del 90% de las empresas y generan más del 40% del PIB, alrededor del 50% de los empleos y 78% de nuevos puestos de trabajo (Carey y Astrachan, 1996; Lee, 2004; Sharma y Nordqvist, 2007; Miller y Le Breton Miller, 2005). Adicionalmente, las EF gozan de una rentabilidad del 6.65% mayor sobre los activos con base anual entre 1992 y 2001, al mismo tiempo hacen una mayor reinversión que las empresas no familiares (ENF) (Anderson y Reeb, 2003; Webber, 2003).

Con respecto a América Latina, dependiendo del país, el número de EF puede ser similar, pues al menos nueve de cada diez empresas pertenecen o pueden asociarse con grupos familiares (Belausteguigoitia, 2004; Johnston, 2004; Instituto de la Empresa Familiar, 2005). De acuerdo con Poza (2010) las EF en Latino América son responsables del 64% al 75% del PIB dependiendo del país, gozando de una rentabilidad hasta de un 16% mayor sobre los activos y patrimonio, con base anual, en comparación con otro tipo de empresas.

En el caso concreto de Chile, los autores Martínez y Stohr (2010) realizaron un estudio de 175 empresas que cotizaban en la Bolsa de Comercio de Chile y encontraron que en diez años de desempeño (1994

– 2003) 100 EF presentaron un mayor ROA y ROE. En cuanto a Colombia el 68% de las empresas son familiares y generan un gran aporte al PIB del país (Gaitán y Castro, 2001).

Por otro lado, la gran fortaleza financiera que tienen las EF en comparación con las ENF en el mundo, ha sido demostrada en investigaciones realizadas por diferentes autores (Allouche, Amman, Jaussaud y Kurashina, 2008; Chu, 2009; 2012; Filatochev, Lien y Piesse, 2005), las cuales son resumidas en la Tabla 1.

A pesar del aporte que las EF hacen a la economía de un país y de su fortaleza financiera es lamentable ver cómo muchas de ellas desaparecen con el correr del tiempo; son pocas las EF que sobreviven al paso de segunda y tercera generación (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009), esto en parte se debe a los múltiples problemas que enfrentan a lo largo de su evolución, como la sucesión del principal cargo directivo, el pago de impuestos sucesorales, las trampas familiares, los conflictos que se presentan por la relación del sistema familiar, empresarial y patrimonial, entre otros (Demsetz, 1983; Lansberg, 199; Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001; Shleifer y Summers, 1988).

Referente a los problemas que se presentan en la sucesión de las EF, estos se manifiestan cuando el heredero apropiado no está disponible, o cuando este no tiene el apoyo de la familia (Miller, Steier, Le Breton-Miller, 2003). Adicionalmente, el nepotismo es una gran amenaza y los líderes familiares pueden salirse con la suya por su conducta excesivamente caprichosa, gracias a su parentesco (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997; Lansberg, 1999; Leach, Ball y Duncan 2000; Singell y Thornton, 1997; Ward, 1987).

EF vs. ENF	Muestra	Definición de EF
Retorno anual a accionistas de 16.6% en EFs versus 14% en S&P (un tercio del S&P son EFs)	200 de las más grandes EFs en EEUU pertenecientes al <i>Family Business Stock Index</i> (FBSI) 1975 -1995	Familia fundadora participando en la alta dirección (Tannenbaum, 1996)
Retorno total para accionistas ( <i>TSR: Total Shareholder Return</i> ): 76% en EFs y 9% en ENFs	200 grandes firmas de la Bolsa de París, 1989 – 1996	Empresas contraladas por familias (Oddo; 1996)
31/50 EFs ganadoras en <i>TSR</i>	50 de las principales EFs en EEUU versus pares en la industria, 1972 -1983	La familia es propietaria de un 30% o más (Borstein, 1983)
Mayor margen de rentabilidad, mayor ROE, crecimiento más rápido en ventas y activos	325 de las más grandes firmas en la industria del Reino Unido, 1980.	Control de la propiedad (Leach y Leahy, 1991)
Las EFs son 33% más rentables y crecen más rápido que el promedio de la industria	800 de las firmas publicas más grandes de EEUU que cotizan en la bolsa, 1990	El CEO es un miembro de la familia fundadora (Forbes, 1995)
Mayor ROA y mayor valor de mercado de la empresa al costo de reposición de activos	<i>Fortune 500 firms</i> , 1982 –1994	Si alguno de los cinco mayores accionistas es de la familia; también ayuda si el dueño no es el CEO (Kang, 2000)
Las EFs tienen mayor <i>TSR</i> , ROA y crecimiento en ventas	205 EFs que cotizan en Value Line versus S&P 500, 1989–1994	La familia tiene más del 10% de la acciones y tiene dos o más funcionarios (Kleiman, 1996)
Rendimiento en ventas (ROS) superior en comparación a la industria si es una empresa familiar y el CEO es un miembro de ella.	Empresas públicas de Textiles en EEUU, 1983 – 1992	Si uno de los cinco mayores accionistas es de la familia; también ayuda si el dueño es CEO (Kang, 1996)
EFs tienen mayor valor en los libros contables	109 pares de <i>BusinessWeek</i> CEO 1000, 1987	Fundador o miembro de la familia fundadora es el CEO (McConaughy, Matthews y Fialko, 2001)
Mayor ROS y ROE, EFs 8.8% versus ENFs 3.3% y EFs 27% versus ENFs 6% respectivamente	104 EFs en España versus 4.702 empresas reportadas por bancos en España, 1991	Más del 50% de las acciones son de la familia; uno de los familiares está en el equipo de alta dirección, ventas mayores a 40 millones de pesetas (Gallo y Vilaseca, 1996)
ROA superior, mayor Tobin Q – valor del mercado a valor de reposición de los activos	S&P 500, 1992 – 1999	Ayuda si el CEO es fundador y descendiente (Anderson y Reeb, 2003)
EFs presentan ganancias hasta del 50% en los últimos 5 años, en una economía en recesión	1.000 EFs en EEUU, 1997 – 2002	Empresa controlada por miembros de la familia; el 94% también a cargo de ellos (MassMutual Financial Institute y Raymond Institute, 2003)
EFs con mejor desempeño en ROE (25.0% vs 15.8%), ROA (7.6% vs 6.1%), ROC (18.5 vs 12.6), ROS (5.4% vs 3.6%) y más rápido crecimiento en ingresos.	47 pares con igual tamaño e industria de 1000 de las mas grandes empresas industriales en Francia, 1982 – 1992	Empresas bajo el control de la familia (Allouche y Amann, 1997)
EFs con mejor desempeño en ROA (5.4% vs 4.1%), <i>TSR</i> (15.6% vs 11.2%), crecimiento en ingresos por ganancias (23.4% vs 10.8%) y por ventas (21.1% vs 12.6%)	S&P 1992 – 2002	Empresas con fundadores familiares en la Junta en roles ejecutivos, o accionistas mayoritarios (Webber, 2003)
Al comparar EF mayoritarias (>50% de propiedad de familia) y EF minoritarias (>10% y <50% de propiedad de familia) se encontró mayor rentabilidad y endeudamiento de las mayoritarias	84 empresas familiares (EF) y no familiares (ENF) que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia 2003 al 2009	ENF (<10% de propiedad de familia), EF minoritarias (>10% y <50% de propiedad de familia) y EF mayoritarias (>50% de propiedad de familia)

TSR=Total shareholder returns, rentabilidad total para el accionista; ROS= Rentabilidad sobre ventas, ROA= Rentabilidad sobre activos, ROE=Retorno sobre patrimonio, ROC = Rentabilidad sobre capital total

Tabla 1. Fortaleza financiera de las EF ante las ENF en el mundo

Fuente: Miller, D. y Le Breton-Miller I. (2005). P. 14-15 y Gómez, López, Betancourt y Millán (2012) P. 28-42

Por otro lado, cuando las empresas crecen en generaciones y en riqueza se presenta una pérdida de identidad y valores familiares, debido a que los diferentes miembros de la familia y generaciones tienen valores individuales, particulares de su núcleo familiar, que en muchos casos no son compartidos por las otras familias.

Debido a la importancia de las EF y su continuidad a través del tiempo es fundamental que sus propietarios, conscientes del impacto de sus acciones en la sociedad, la economía e incluso en su familia, trabajen arduamente por la longevidad de sus compañías a lo largo de las generaciones.

Un gran ejemplo de este arduo trabajo son las EF multigeneracionales, vistas como exitosas por ser las más antiguas del mundo (O'Hara, Mandel y Gunasti, 2002); entre ellas figuran las empresas japonesas Kongo Gumi, fundada en el año 578 d.C. y que alcanzó las 40 generaciones en poder de la familia, y Hoshi Ryokan, fundada en 718 d.C. como un hotel que está en poder de la generación 46. En Francia está la empresa Château de Goulaine, fundada en el año 1000 y por 30 generaciones se ha dedicado al negocio del vino. En Italia se encuentra la Fonderia Pontificia Marinelli (año 1000 d.C. con 28 generaciones), Barone Ricasoli (año 1141 d.C. con 25 generaciones), Barovier & Toso (año 1295 d.C. con 20 generaciones), entre muchas otras. La compañía más antigua de Latino América es la famosa productora de tequila "José Cuervo" fundada en 1758, que recibió la licencia de producción de tequila directamente del rey de España.

A partir de estos y otros casos de empresas familiares multigeneracionales, algunos autores han formado teorías, que se presentan a continuación, donde describen los factores claves que influyen en la longevidad de este tipo de empresas y cómo lograron una sucesión exitosa. Posteriormente propondremos un modelo de las empresas familiares multigeneracionales, donde se recopilan y describen los factores considerados esenciales en el proceso de traspaso generacional.

Estos modelos y teorías, pueden ser utilizados como guía en las EF a fin de que estas y sus directivos sean conscientes de los factores y procesos claves que influyen directamente en la longevidad de las mismas, adoptándolos y desarrollándolos al interior de las organizaciones.

## 1. Revisión de literatura

### 1.1. LAS PERSONAS COMO BASE DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS LONGEVAS

Gallo y Amat (2003) en su libro "Los secretos de las empresas familiares centenarias" proponen un modelo con organizaciones orientadas a las personas, basada en la motivación y el compromiso para promover el éxito en el corto plazo y la longevidad de la EF, como se presenta en la Figura 1.

El elemento central del modelo son las personas que hacen parte de una empresa, pues de estas depende la longevidad de la misma. Las personas están en el centro del proceso debido a que unen el corto plazo, por medio de su motivación y eficacia, con el largo plazo gracias a su compromiso y renovación permanente.

Así mismo, el liderazgo se refuerza por el éxito a corto plazo haciendo viable el modelo a largo plazo; la continuidad y el liderazgo se renuevan a través de las personas que forman parte de la empresa. Por otro lado, en el corto plazo la eficacia está condicionada por la cultura organizacional, que demuestra la calidad humana y técnica de liderazgo presente en la organización e influye en la cualificación del personal, la motivación y el compromiso de las personas, así como en la eficacia de los procesos internos.

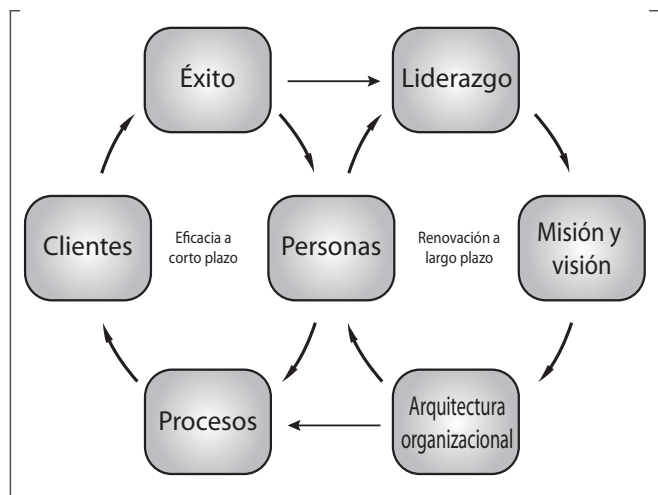


Figura 1. Las personas como base del éxito de las empresas longevas  
Fuente: Gallo y Amat (2003)

En el corto plazo, la motivación, la satisfacción y cualificación del personal se ve reflejada en una mayor eficacia y eficiencia de los procesos internos (mejoramiento continuo, innovación, costes, tiempo) lo que genera como resultado la satisfacción y fidelidad de un cliente, pues este percibe que la empresa le da valor o una mejor relación calidad – precio.

La satisfacción y la fidelidad de los clientes favorece que la empresa tenga mayor rentabilidad, pues un cliente fidelizado volverá a adquirir productos y recomendará la empresa a otros posibles clientes (mercadeo de boca en boca).

Para continuar siendo exitosos y para fortalecer la motivación del personal, el éxito económico y emocional de las empresas debe ser asumido por la dirección y compartido con el personal por medio de incentivos económicos, reconocimiento personal o profesional, etc.

El factor más crítico de una organización que quiere ser longeva es el liderazgo y la personalidad de los líderes. Estos se caracterizan por participar en un proceso perseverante, de construcción lenta, de un proyecto empresarial sólido y resistente. Los líderes de empresas longevas dan mucha importancia a la preparación de sus sucesores y al trabajo en equipo.

El liderazgo juega un papel importante en la formulación y renovación de la misión y visión de la empresa, estas a su vez crean metas ambiciosas, audaces y visibles que promueven el compromiso y el entusiasmo.

Con el fin de obtener las metas establecidas se desarrolla la arquitectura organizacional, es decir, el modelo organizativo que comprende la cultura, la estrategia y la estructura de la organización. La arquitectura organizacional influye en las personas ya que estas deben estar comprometidas con la empresa e identificarse con los logros de la organización.

## 1.2. MODELO CAVA

“Sólo las buenas familias poseen las cualidades necesarias para desarrollar buenas empresas familiares longevas”. Esta frase, que encabeza el libro “La empresa familiar multigeneracional” (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009) donde se presenta el modelo CAVA

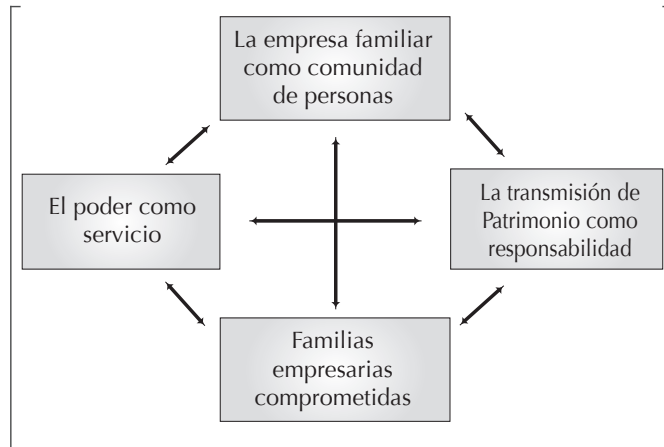


Figura 2. Modelo CAVA

Fuente: Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns (2009)

(Comprometido, Activo, Virtuoso y Avanzado) atañe a este tipo de familias y a la descripción de sus cualidades (ver Figura 2).

Al decidir que se quiere ser y continuar como una Empresa Familiar Multigeneracional (EFMG) y una Familia Empresaria Comprometida (FEC), se actúa con la convicción de que la empresa familiar es una comunidad de personas que están unidas gracias a la pertenencia a la misma organización, lo que implica compartir una misión. Una EF incluye a los propietarios, directivos, trabajadores y otras partes interesadas como familias de los clientes, proveedores y la sociedad.

En las EFMG y FEC, el aprendizaje positivo logrado por el cumplimiento de las obligaciones como empresa y como familia es duradero a lo largo del tiempo y se presenta bajo las siguientes estructuras:

- **Estructuras de pertenencia.** Ofrecen oportunidades a los candidatos que se destacan por su conocimiento y actitud, motivándolos para que sean parte de la empresa, y creando normas que promueven la integración de los miembros de la familia.
- **Estructuras de representación.** Los intereses de los miembros son debidamente reconocidos en el seno de los órganos de gobierno. Esta forma de conducta conlleva la generación de riqueza económica y distribución de la misma entre quienes han contribuido a su creación.

- **Estructuras de remuneración.** Distribución de la riqueza de manera justa y equitativa, no sólo entre sus miembros, sino entre la comunidad, es decir cumpliendo con la hipoteca social, proporcionando un servicio a la sociedad.

Se puede decir que un alto porcentaje de las EFMG se destacan porque los miembros de la familia que han sido propietarios han aportado al gobierno de la compañía durante tres generaciones o más, adicionalmente no todos los miembros de la familia son propietarios, o lo serán en el futuro. Por otro lado, los miembros de la familia hacen uso responsable de su libertad y mantienen vínculos con la familia y con la EF, los miembros de la familia se esfuerzan por desarrollar habilidades, conocimientos y mejorar sus actitudes a fin de cumplir sus obligaciones en el seno de la EF o en su conexión con la misma.

En el poder como servicio se hace referencia a la legislación que enmarca a la mayoría de las EF. Allí se asigna la *potestas* o el poder a los propietarios, que lo ejercen a través de la junta general de accionistas y del consejo de administración, a cuyos miembros se les exige lealtad y diligencia. Pero su ejercicio mediante estas dos figuras va más allá del poder y se convierte en auténtica *auctoritas* o autoridad, que es requisito en toda EF que quiere llegar a ser una EFMG. El poder como servicio requiere que el individuo tenga un gran equilibrio motivacional, debido a que sus decisiones han de considerar los motivos trascendentes y no sólo los motivos intrínsecos (personales) y extrínsecos (económicos).

Sobre la transmisión del patrimonio como responsabilidad, se debe tener en cuenta que para llegar a ser una EFMG y una FEC, que sobreviva a sus primeras generaciones es necesario planificar una serie de decisiones en relación con los recursos éticos, humanos, intelectuales, financieros y de otro tipo. Planificar la transmisión del patrimonio no es solo cuestión de optimizar las contingencias fiscales, requiere diseñarla e implementarla de cara a todos los miembros de la familia, en una estructura de libertad, participación e iniciativa emprendedora.

### 1.3. LAS 4 C

Los autores Miller y Le Breton – Miller (2005) encontraron que en las empresas familiares exitosas

se repetían cuatro enfoques distintivos, a los cuales llamaron las 4C (*Continuity, Community, Connection y Command*).

- **Continuidad: Persiguiendo el sueño** (*Continuity: Pursuing the dream*). Las EF longevas están comprometidas con una misión duradera y apasionada, invirtiendo profundamente en las competencias necesarias para mantener la misión a largo plazo. Adicionalmente, como la empresa es el vehículo para alcanzar sus sueños, las familias se esfuerzan para asegurar la salud y continuidad de la compañía, ejerciendo el gobierno de manera responsable, administrando y cuidando los activos totales como si fueran propios (*stewardship*), y estando dispuestas a hacer sacrificios profundos para lograr sus sueños.

Entre los elementos de la continuidad se encuentran abrazar una misión que importe, lo que comprende los valores y creencias de los fundadores; Invierten y sacrifican pacientemente, las competencias futuras que toman años para desarrollarse y más aún para generar beneficios; ejercen el *stewardship*; y fomentan el aprendizaje y permanencia de los ejecutivos.

- **Comunidad: Uniendo la tribu** (*Community: Uniting the tribe*). Las EF multigeneracionales insisten en construir un equipo cohesivo, ellos adoptan fuertemente valores mostrándole a la gente lo que es importante, socializan con los empleados para asegurar que estos valores van a prevalecer. Las reglas burocráticas y los incentivos financieros están en un segundo plano.

Entre los elementos de la comunidad encontramos la fuerte manifestación y socialización de valores; socializar, adoctrinar y seleccionar; establecer un estado de bienestar, ofreciendo una buena remuneración a los empleados, compartiendo la riqueza, diseñando posiciones interesantes y abriendo caminos para progresar; incentivan la informalidad, la iniciativa y el trabajo en equipo (Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2003).

- **Conexión: Ser buenos vecinos** (*Connection: Being neighbors*). Muchas EF exitosas se esfuerzan por perdurar en el tiempo, ya que esto beneficia las relaciones con empleados, socios, clientes, y la sociedad, creando reputación y recursos que

ayudan a asegurar un futuro saludable y largo (Mackei, 2001).

Los elementos de la conexión comprenden ser un socio benévolo, ser responsable y esmerado, ser un buen ciudadano, hacer contactos y mantenerse en contacto.

- **Comando: Actuando y adaptándose con libertad** (Command: Acting and adapting with freedom). Los líderes de las EF insisten en la libertad de actuar independientemente para renovar y adaptar la empresa. Usualmente, ellos trabajan con un equipo que se caracteriza por el empoderamiento de sus miembros, quienes tienen la libertad de comunicarse abiertamente y tomar decisiones.

Los elementos del comando son: actuar rápidamente, ya que la independencia y libertad de los ejecutivos de la familia permiten tomar rápidamente decisiones; ser originales, actuar con valentía, tener continua renovación, establecer un grupo superior diverso y cohesivo.

#### 1.4. MODELO MOTIVACIONAL

Con el desarrollo de la teoría sobre la motivación humana Juan Antonio Pérez-López (1985, 1987, 1991, 1994) explica que toda empresa es una comunidad de personas, donde cada uno de los individuos tienen diferentes gustos, personalidades y motivaciones para lograr su satisfacción personal. Dicho autor plantea que cada individuo que ejerce una acción, tiene tres tipos de motivaciones:

- **Motivos extrínsecos:** El motivo se localiza fuera del sujeto, se suelen llamar incentivos y a menudo consisten en recompensas que buscan conseguir, como por ejemplo la remuneración que se obtiene por el trabajo. En términos de empresa, la motivación extrínseca conlleva la eficacia, es decir, el cumplimiento de unos objetivos.
- **Motivos intrínsecos:** Son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de la persona, como el desarrollo profesional, que en términos de empresa se relacionan con la eficiencia, que no es más que la consecución de ventajas competitivas de la organización y la atractividad de la misma.

- **Motivos trascendentes:** Son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona. Se obtienen cuando terceras personas aprenden positivamente de las acciones del individuo. En términos de empresa, esto se denomina consistencia, que es la búsqueda de unidad en todos los partícipes de la organización.

Las organizaciones son instrumentos donde las personas buscan su satisfacción por medio de los tres tipos de motivaciones, si se logra que esas motivaciones estén alineadas a las actuaciones de la empresa, en términos de eficacia, eficiencia y consistencia, se obtiene el compromiso de la persona. Aplicando este concepto a las familias empresarias podemos decir que tienen como objetivo lograr la longevidad con base en tres criterios: eficacia, cuyo objetivo se centra en invertir y crear un patrimonio que genere resultados económicos para que la familia propietaria lo disfrute y explote; el segundo criterio, eficiencia, es generar una organización atractiva mediante el desarrollo de sus ventajas competitivas, generando así aprendizaje y desarrollo en las personas que la conforman, y por último, el criterio de consistencia que es el desarrollo de la unidad, que no es más que la generación de la confianza mutua entre los partícipes de la organización, es decir que las actuaciones de la empresa generen confianza entre clientes, proveedores, sociedad, ambiente, competidores, familia propietaria, entre otros. La sumatoria a largo plazo de estos tres criterios da como resultado el legado familiar.

#### 1.5. LAS 4 P

Gracias al trabajo de Ward (2004) en investigación con empresas familiares por más de tres décadas, se ha encontrado que las organizaciones familiares longevas tienen muchas y especiales ventajas competitivas. Ward desarrolló el modelo de "Las Cuatro P": políticas, propósitos, procesos y parentescos.

- **Política:** es un método de acción seleccionado, que está en función de las condiciones dadas para guiar y determinar las decisiones presentes y futuras. El implementar políticas en una EF tiene dos ventajas: 1) se presta atención a los problemas antes que se vuelvan emocionales o personales, y 2) al hablar de familias se deben manejar las expectativas, preparando a los miembros acerca de cómo funcionarán los diferentes aspectos en la empresa.

En este sentido es muy importante para las familias crear un protocolo familiar que indique cómo se debe gobernar la familia, el patrimonio y el negocio, creando estas reglas antes que sean necesarias.

- **Propósito:** el que las EF tengan un propósito inspirador permite a estas organizaciones enfrentar las contradicciones inherentes de estar en el negocio junto a su familia, permitiendo que los miembros de la familia se sientan comprometidos, involucrados en algo mucho más grande y más importante que en ellos mismos.
- **Proceso:** en el contexto de una EF es todo pensamiento, espacio de reunión y discusión para que los miembros de la familia resuelvan de manera conjunta los problemas. Los procesos exitosos requieren ciertas habilidades como la comunicación, la resolución de conflictos, la habilidad para colaborar y alcanzar consensos. Esto también requiere que los miembros de la familia sean capaces de poner el bienestar del negocio y la familia más allá de sus propios intereses personales. En estos espacios la organización y la familia desarrollan políticas y comparten expectativas.
- **Parentesco:** por definición invita a las familias empresarias a conservar el vínculo familiar, a través de reuniones periódicas y actividades que generen unidad y armonía alrededor de la familia. La mayoría de las EF exitosas mantienen su atención en el parentesco.

## 1.6. MODELO DINASTÍA

El modelo Dinastía (Gómez, 2010) plantea que el secreto del éxito en las familias empresarias radica en el tipo de familia que se es, y en los valores y principios que se transmiten a las nuevas generaciones. Es así, como, si en una familia prima el individualismo y la independencia, es lógico que la visión del patrimonio sea individualista, y por lo tanto, empresarialmente tendrán organizaciones que podrían llegar a direccionamientos basados más en el crecimiento y entrega de dividendos, olvidando cualquier otro criterio. Muy contrario a las familias donde se han inculcado la unidad, la armonía, el trabajo en equipo, la excelencia, la paciencia y donde la visión del patrimonio es colectiva pero cuidada por el individuo. Lo anterior da como resultado un direccionamiento en las empresas de capital paciente

y crecimiento moderado, sin riesgos excesivos por generaciones.

A partir de la experiencia en investigación y asesoría de empresas en Latinoamérica durante diez años, Gómez (2010) identificó distintos tipos de familias, pero centra su modelo en las Dinastías Familiares, que son aquellas familias que comparten valores y principios encaminados hacia el bien, donde el fin y los medios deben ser honorables, son familias que han logrado redactar y trabajar una visión trascendente, y además trabajan los hábitos de las familias felices. Este tipo de familias tiene el potencial para construir un legado.

A partir del modelo clásico de tres sistemas en la EF que combina empresa, familia y patrimonio (Davis y Tagiuri, 1991), y de recientes hallazgos que han identificado que el secreto del éxito en las familias empresarias radica en el tipo de familia que se es, y en los valores y principios que se transmiten a las nuevas generaciones (Gómez, López y Betancourt 2009), Gómez (2010) diseñó el Modelo de Dinastías Familiares.

Como se observa en la Figura 3, una Dinastía tiene un componente familiar que es mayor que todas las partes, puede tener un patrimonio y dentro de ese patrimonio pueden figurar unas empresas. Usualmente el patrimonio se mantiene dentro de ese grupo familiar y la familia tiene el control de las empresas.

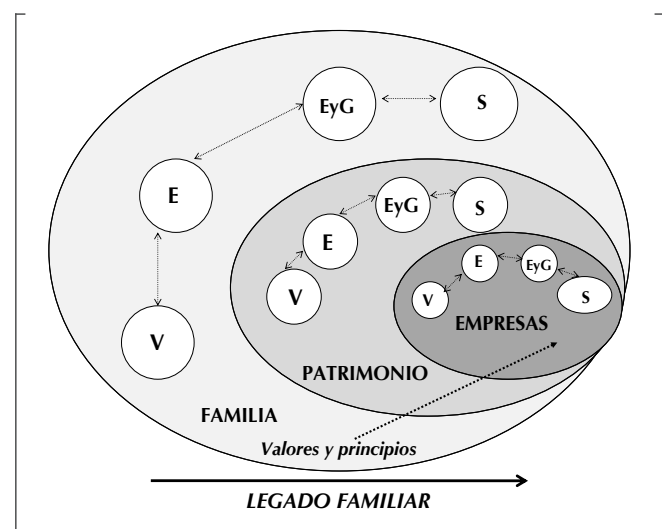


Figura 3. Modelo Dinastía Fuente: Gómez Betancourt, G. (2010) ¿Cómo construir un legado familiar? Bogotá: Cengage Learning



En general, cada grupo familiar de la “Dinastía” tiene al interior una visión familiar (V), una estrategia familiar (E), una estructura y gobierno familiar (E y G), con unos sistemas de dirección familiar (S). Igualmente, en el manejo del patrimonio poseen una visión patrimonial, una estrategia patrimonial, una estructura y un gobierno para el manejo del patrimonio, y unos sistemas de dirección. Finalmente, en el ámbito empresarial, las organizaciones cuentan con una visión corporativa, una estrategia corporativa, un gobierno corporativo, una estructura organizativa, y unos sistemas de dirección. Pero lo más relevante es que los valores y principios de la familia cruzan y trascienden todo el modelo, hasta llegar a las empresas. Todo en conjunto es lo que se denomina el legado familiar que trasciende por generaciones y tiene como objetivo principal beneficiar a la descendencia de la familia propietaria e impactar positivamente a los stakeholders.

## 2. Análisis. Las empresas familiares multigeneracionales

Con base en las teorías mencionadas anteriormente, se diseñó el modelo de las Empresas Familiares Multigeneracionales. En la Tabla 2 se observan los elementos extraídos de las teorías explicadas anteriormente.

A partir de la clasificación de elementos identificados en cada teoría, se diseñó el modelo de las Empresas Familiares Multigeneracionales (ver Figura 4), que toma como base fundamental los sistemas que las afectan, como son la sociedad, la familia, el patrimonio y la empresa en sí, e incorpora al individuo como agente presente en todos los escenarios, el cual tiene unos valores y principios que influyen en sus acciones. Cada sistema tiene un propósito, una estructura y unos resultados que son promovidos en los individuos que lo integran.

Partiendo de la base de que cada persona vive en un proceso de aprendizaje continuo, podemos asegurar que el individuo es influenciado por una serie de factores externos, dentro de los que cabe mencionar los valores y principios que cada sistema desea promover para que las acciones del grupo de individuos que lo conforman sean coherentes. Cuando cada persona lo interioriza e

implementa en su diario vivir, podemos concluir que hay unos valores y principios comunes en el sistema.

En las empresas familiares, las familias propietarias promueven los valores y principios de la sociedad en que se encuentran, y aquellos que han caracterizado a miembros representativos de la familia, como los fundadores de la empresa. También pueden ser alimentados por los familiares políticos, que son nuevos integrantes que aportan dinamismo al sistema y contribuyen activamente en la formación de los miembros más jóvenes de la familia.

Por otro lado, cada sistema que busca perdurar en el tiempo debe tener un propósito que inspire a sus integrantes y los motive a permanecer en el sistema y contribuir a su mejora y crecimiento, no sólo por los beneficios personales sino también por los que genera para otros sistemas como el social.

La estructura hace referencia a los órganos de gobierno, jerarquías, políticas, procedimientos, estrategias, estructuras legales y demás elementos que permiten hacer realidad el propósito del sistema y alcanzar los resultados esperados como la rentabilidad de la empresa, el crecimiento patrimonial, la unidad y el legado familiar, la filantropía y prácticas de responsabilidad social dirigidos a los menos favorecidos de la sociedad, y por supuesto, el bienestar, la prosperidad y calidad de vida del individuo.

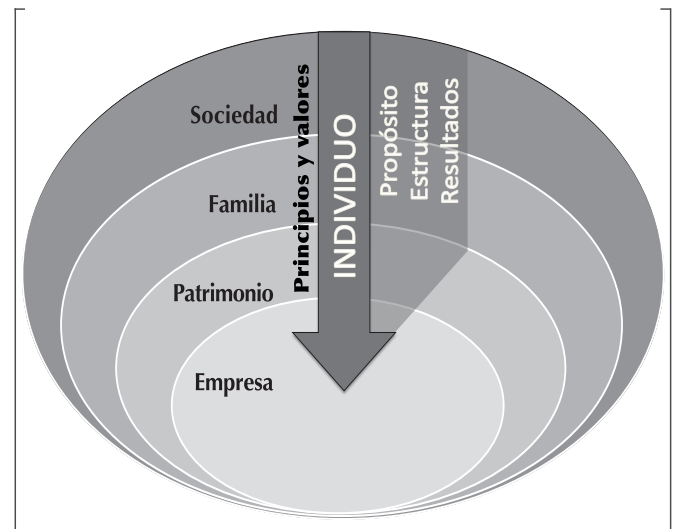


Figura 4. Modelos de las Empresas Familiares Multigeneracionales. Fuente: Los autores

Teoría Elemento	Las personas como base del éxito (Gallo y Amat, 2003)	Modelo CAVA (Gallo, et. al, 2009)	Las 4 C (Miller y Le Breton - Miller, 2005)	Modelo Motivacional (Pérez-López, 1994)	Las 4 P (Ward, 2004)	Modelo Dinastía (Gómez, 2010)
Sociedad		Estructura de remuneración – hipoteca social	Conexión, ser buenos vecinos.	Aprendizajes de otras personas (motivación trascendente).		
Familia		Buenas familias y comprometidas		Beneficio económico para la familia (motivación extrínseca), unidad y armonía familiar (motivación trascendente)	Parentesco	Sistema
Patrimonio		Su transmisión es una responsabilidad, planeación		Conformación de patrimonio familiar (motivación extrínseca)		Sistema
Empresa	Clientes, éxito	Comunidad de personas. Hay estructuras de pertenencia para familiares.	Comunidad con bienestar	Comunidad de personas que buscan recompensa (motivación extrínseca), atractividad de la organización y necesitan ser motivados (motivación intrínseca)		Sistema
Principios y valores		Buenas familias	Valores y creencias de los fundadores que trascienden.			Valores y principios
Individuo	Personas como base del éxito	Libertad para conservar vínculos con la familia y la empresa	Comando, libertad, innovación y trabajo en equipo.	Búsqueda de satisfacción personal (motivación intrínseca). Persona con necesidades.		
Propósito	Misión y visión, liderazgo		Continuidad, misión a largo plazo	Visión a largo plazo, legado familiar (motivación intrínseca, extrínseca y trascendente)	Propósito	Visión
Estructura	Procesos y arquitectura organizacional	Estructuras de representación (gobierno). El poder como servicio (Gobierno).			Políticas, proceso	Estrategia, estructura, gobierno, sistemas de dirección
Resultado				Motivación intrínseca, extrínseca y trascendente según contexto		Legado familiar

Tabla 2. Elementos comunes en las teorías

### 3. Conclusiones

Desde hace un tiempo, el ámbito académico se ha fijado en las EF longevas y las características que les han permitido ser exitosas. Algunos autores han generado modelos para que las buenas prácticas se repliquen, pero debido a que las características de las EFs varían de acuerdo con la cultura de cada país, es necesario adaptar estos modelos a nuestras organizaciones.

**En este artículo se ha propuesto el modelo de las EF Multigeneracionales, que toma como punto de partida los valores y principios del individuo, para crear un propósito y una estructura coherente para alcanzar resultados en todos sus ámbitos de acción.**

**Este modelo ofrece una visión sistémica que refleja el gran impacto de las EFs en cualquier sociedad y motiva a sus miembros a trabajar con unión y compromiso.**

## 4. Limitaciones y futuras líneas de investigación

De este trabajo pueden derivarse múltiples implicaciones prácticas para la estrategia de las EF y nuevas aplicaciones desde el ámbito de la consultoría. La principal limitación de este artículo de reflexión reside en su naturaleza conceptual y en la falta de evidencia empírica, aunque cabe resaltar que se ha basado en estudios empíricos. Las futuras líneas de investigación podrían enfocarse en la implementación del modelo de EFs multigeneracionales y en la aplicación del enfoque sistémico a este tipo de compañías. ≡

### NOTAS

1. Artículo de reflexión según clasificación Colciencias, Clasificación JEL L200, es un producto de investigación que forma parte de la línea de empresa familiar del grupo de investigación de empresa familiar de INALDE, Business School, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDERSON, Ronald and REEB, David. *Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*. In: *The journal of finance*. Vol. 58, No. 3 (2003); p. 1301 -1328.
2. ALLOUCHE, José and AMANN, Bruno. *Le retour triomphant du capitalisme familial?*. In: *L'Expansion Management Review*, Vol. 85, (1997); p. 92 – 99.
3. ALLOUCHE, José *et al.* *The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus non family business in Japan: A matched-pair investigation*. In: *Family Business Review*. Vol. 21, (2008); p. 315 – 329.
4. ASTRACHAN, Joseph and ALLEN, I. and SPINELLI, S. *MassMutual Financial Group and Raymond Institute. American Family Business Survey*. 2003.
5. BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol. *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill, 2004.
6. BORNSTEIN, Paul. *All in the family*. In: *Forbes*, New York: (29, Ago. 1983); p. 152 -153
7. CAREY, Melissa. and ASTRACHAN, Joseph. *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*. In: *Family Business Review*. Vol. 9, No. 2 (1996); p. 107 – 119.
8. CHU, Wenyi. *Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control and firm size*. In: *Asia Pacific Journal of Management*. Vol.28, No. 4 (2011); p. 833 – 851.
9. CHU, Wenyi. *The influence of family ownership on SME performance: Evidence from Taiwan*. In: *Small Business Economics*. Vol. 33 (2009); p. 353 -373.
10. DAVIS, John; HAMPTON, Marion and LANSBERG, Ivan. *Generations to Generations: Life Cycles of Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
11. DEMSETZ, Harold. *The Structure of Ownership and the Theory of the Firm*. In: *Journal of Law and Economics*. Vol. 26, No. 2 (1983); p.375-390.
12. FILATOCHEV, Igor; LIEN, Yung-Chih and PIESSE, Jenifer. *Corporate governance and performance in publicly listed, family-controlled firms; Evidence from Taiwan*. In: *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 22 (2005); p. 257 – 283.
13. *Forbes*. (1995, 22, may., 1995)
14. GAITÁN, Andrés y CASTRO José. *Superintendencia de sociedades: sociedades de familia en Colombia*, (2001).
15. GALLO, Miguel Ángel y AMAT, Joan. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto, 2003. 228 p.
16. GALLO, Miguel Ángel *et al.* *La empresa familiar multigeneracional*. Barcelona: EUNSA - Ediciones Universidad de Navarra, 2009. 136 p.
17. GALLO, Miguel Ángel y VILASECA, Álvaro. *Finance in Family Business*. In: *Family Business Review*. Vol. 9, No. 4 (Dec. 1996); p. 387 – 401.
18. GÓMEZ, Gonzalo. *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. Bogotá: Cengage Learning, 2010. 155 p.
19. GÓMEZ, Gonzalo; LÓPEZ, María y BETANCOURT, José. *Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana*. En: *Cuadernos de Administración – Pontificia Universidad Javeriana*. Vol. 22, No. 39 (2009); p. 163-190.
20. GÓMEZ, Gonzalo; LÓPEZ, María; BETANCOURT, Jose y MILLÁN, Javier. *Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares*. En: *Entramado*. Vol. 8, No. 1 (2012); p. 28-42.
21. Instituto de la Empresa Familiar. *Importancia de las empresas familiares en el mundo*. En: Instituto de la empresa familiar. [en línea]. 2005. [consultado 2 Ago. 2012]. Disponible en <www.iefamiliar.comVempresafanVdatos.asp>
22. JOHNSTON, Sheelah. *The family business: statistics, profiles, and peculiarities*. En: *Manila Bulletin*. [en línea]. 2004. [consultado 3 Ago. 2012]. Disponible en: <http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/papers/2004/The\_Family\_Business.pdf>

23. KANG, David. Family Ownership and Performance in Public Corporations: A Study of the U.S. Fortune 50, 1982 - 1994. In: Harvard Business School, (2000).
24. KANG, David: The impact of Ownership Type on Organizations Performance. In: Harvard University, (1996).
25. KLEIMAN, R. An index of Controlled Publicly Traded Companies: Comparison of Performance Relative to Traditional Indices. In: Frontiers of Entrepreneurial Research, (1996).
26. LANSBERG, Ivan. Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
27. LEACH, P.; BALL, B. and DUNCAN, G. Guide to the Family Business. Ontario: Carswell Thomson Professional Publishing, 2000.
28. LEE, Jim. The effects of family ownership and management on firm performance. In: S.A.M. Advanced Management Journal. Vol. 69, No. 4 (2004); p. 46 -52.
29. LEECH, Dennis and LEAHY, John. Ownership Structure, Control Type Classifications and the Performance of large British companies. In: Economic Journal. Vol. 101, No. 409 (1991); p. 1418 – 1437.
30. MACKEL, Robin. Family Ownership and Business Survival. In: Business History. Vol. 43, No. 3 (2001); p. 1-32.
31. MARTINEZ, Joan; STOHR, Bernhard and QUIROGA, Bernardo. (2010). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. In: Family Business Review. Vol.20, No. 2 (2007); p. 83 – 94.
32. MCCONAUGHY, Daniel; MATTHEWS, Charles and FIALKO, Anne. Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk and Value. In: Journal of Small Business Management. Vol. 39, No. 1 (2001); p. 31 -49.
33. MILLER, Danny and LE BRETON-MILLER Isabelle. Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. New York: Harvard Business Press, 2005. 310 p.
34. MILLER, Danny; STEIER, Lloyd. and LE BRETON-MILLER Isabelle. Lost in time: Patterns of Intergenerational Succession in Family Business. In: Journal of Business Venturing. Vol.18, No.4 (2003); p. 513 – 531.
35. ODDO Generation. (Jun, 1996).
36. O'HARA, W.; MANDEL, P. and GUNASTI, J. The world's oldest family companies: One hundred lessons in endurance from 17 countries. In: Family Business the guide for family companies. [en línea]. (2002). [consultado 6 ago. 2012]. Disponible en: <www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html.>
37. PÉREZ- LÓPEZ, Juan. Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid: Ediciones Rialp, 1994.
38. PÉREZ- LÓPEZ, Juan. La motivación humana. FHN-245, Nota técnica de la división de investigación del IESE, (Marzo, 1985).
39. PÉREZ- LÓPEZ, Juan. La motivación humana en el trabajo. Barcelona: IESE, 1987.
40. PÉREZ- LÓPEZ, Juan. Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal. Madrid: Ed. Rialp, 1991.
41. POZA, Ernesto. Family Business. South-Western College: Cengage, 2010.
42. SCHULZE, William et al. Agency relationships in family firms: theory and evidence. In: Organization Science. Vol. 12, No. 2 (2001); p. 99 -116.
43. SCHULZE, William et al. Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. In: Journal of Business Venturing. Vol. 18, No. 4 (2003); p. 473 – 490.
44. SHARMA, P. and NORDVQUIST, M. A typology for capturing the heterogeneity of family firms. In: Academy of Management Proceedings. (2007); p. 1-6.
45. SHLEIFER, Andrei and SUMMERS, Lawrence. Breach of trust in Hostile Takeovers, in Corporate Takeovers: Causes and Consequences. Chicago: University of Chicago Press, 1988. 33-68 p.
46. SINGERELL, Larry and THORNTON, James. Nepotism, Discrimination, and the Persistence of Utility-Maximizing, Owner-Operated Firms. In: Southern Economic Journal. Vol. 63, No. 4 (1997); p. 904 – 919.
47. TAGIURI, Renato and DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. In: Family Business review. Vol. 9, No. 2 (1996); p. 199- 208.
48. TANNENBAUM, J. Family Business Index. In: Wall Street Journal, New York: (6, Jun., 1996).
49. WARD, John. Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey - Bass, 1987.
50. WARD, John. Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business. New York: Palgrave MacMillan, (2004).
51. WEBBER, Joseph. Family Inc. In: BusinessWeek, In: (10, nov., 2003).