Babson College
Digital Knowledge at Babson

STEP Summit Reports and Resources | STEP Project

4-1-2012

STEP Global Booklet (Spanish version) / Folleto mundial de STEP

Philipp Sieger
University of St.Gallen, Switzerland, philipp.sieger@unisg.ch

Robert Nason
Babson College, rnason@syr.edu

Pramodita Sharma
Babson College, psharma@babson.edu

Thomas Zellweger
University of St. Gallen, thomas.zellweger@unisg.ch

Follow this and additional works at: http://digitalknowledge.babson.edu/sumrep

 Part of the Entrepreneurial and Small Business Operations Commons

Recommended Citation
Sieger, Philipp; Nason, Robert; Sharma, Pramodita; and Zellweger, Thomas, "STEP Global Booklet (Spanish version) / Folleto mundial de STEP" (2012). *STEP Summit Reports and Resources*. Paper 8.
http://digitalknowledge.babson.edu/sumrep/8

This Article is brought to you for free and open access by the STEP Project at Digital Knowledge at Babson. It has been accepted for inclusion in STEP Summit Reports and Resources by an authorized administrator of Digital Knowledge at Babson. For more information, please contact digitalknowledge@babson.edu.

Folleto mundial de STEP

Volumen I: Hallazgos prácticos, basados en evidencia para familias empresarias.

Apreciados académicos y familias STEP,

Durante los últimos cinco años, investigadores y profesionales del proyecto STEP (Prácticas exitosas de emprendimiento transgeneracional, por sus siglas en ingles) han trabajado juntos para explorar una pregunta común:

¿Cómo hacen las empresas familiares para crear valor de generación en generación?

Después de cinco años, es hora de que la red STEP de 33 universidades asociadas, 125 académicos y más de 75 familias, reflexione sobre nuestras respuestas a esta pregunta. Este folleto contiene el primer esfuerzo exhaustivo por presentar lo que la comunidad mundial STEP ha descubierto con respecto al éxito transgeneracional de empresas familiares. Con base en el propósito y el marco común de investigación de STEP, este folleto presenta los hallazgos más interesantes de los miembros de STEP alrededor del mundo.

En general, encontramos que los pilares de nuestro conocimiento yacen en las actitudes emprendedoras y los recursos familiares de las empresas. Estos factores contribuyen en gran medida al desempeño emprendedor y competitivo de una empresa. A lo largo de este libro exploramos estas capacidades familiares únicas, y aprendemos cómo los valores, las redes, el conocimiento y el gobierno contribuyen a la creación de valor a través de las generaciones.

Este folleto representa un intento por “traducir” el nuevo conocimiento de las investigaciones, que está siendo documentado en nuestra Serie de Libros con la editorial Edward Elgar, y en una cantidad creciente de publicaciones académicas para una audiencia profesional más amplia. Este folleto registra el formidable esfuerzo realizado en los últimos cinco años y proporciona múltiples y valiosas ideas nuevas. De esta manera, el folleto en sí ofrece una contribución modesta a las empresas familiares de todo el mundo que nos han inspirado y enseñado.

Sin nuestra red de rigurosos y encantadores académicos y miembros de familia, el éxito de STEP y de este folleto no hubiera sido posible. Queremos expresar nuestra profunda gratitud a esta maravillosa comunidad.

Aunque estamos felices de encontrarnos un una posición en la que tenemos ideas valiosas para compartir en este folleto, nuestro trabajo todavía no está terminado. Todavía hay mucho por descubrir en el complicado y fascinante mundo de las empresas familiares. ¡Esperamos con ansias los próximos cinco años de explorar el emprendimiento transgeneracional!

Un cordial saludo,

Philipp Sieger
Universidad de St. Gallen

Robert Nason
Universidad de Babson

Pramodita Sharma
Universidad de Babson y Universidad de Concordia

Thomas Zellweger
Universidad de St. Gallen

Traducción al español:
Laura Muñoz Bonilla
Tiziana Laudato
Centro de traducción, Universidad de los Andes
Bogotá, Colombia

Tabla de Contenido

Folleto mundial de STEP **1**

Descripción general de la investigación de STEP **4**

Un vistazo a las ideas clave **6**

Resumen de los capítulos 6

Actitudes, comportamientos y desempeño emprendedor **8**

Suiza: ¿Cuánta orientación emprendedora (OE) es necesaria para el éxito a largo plazo? 8

Venezuela: Orientación emprendedora (OE) y estrategias de adaptación en ambientes hostiles 12

Hong Kong: Crear "Lo Nuevo" a través de un portafolio de emprendimiento 17

Italia: Salida empresarial estratégica y renovación emprendedora 22

Centroamérica: Antecedentes del éxito a largo plazo de empresas familiares 27

Suecia: Diálogos que fomentan el emprendimiento transgeneracional 35

Recursos y factor familia **40**

Malasia: Fuentes de recursos manejados por la familia (factor familia) y desempeño emprendedor 40

Irlanda: Capital social y éxito transgeneracional 45

Taiwán: Capacidad de innovación transgeneracional: Un perspectiva del ciclo de vida 49

Gobierno y planeación **53**

Alemania: Equipos emprendedores para renovación y crecimiento 53

India: Gobierno familiar, emprendimiento y creación de riqueza a través de las generaciones 59

Escocia/Uganda: Emprendimiento transgeneracional y planeación estratégica a largo plazo 62

Chile: Planeación estratégica familiar. ¿Cuál es el mejor negocio para una empresa familiar? 68

Conocimiento y competencias **73**

México: ¿Cómo integrar el conocimiento entre las generaciones en una empresa familiar? 73

Colombia: Conocimiento tácito y el descubrimiento y adopción de oportunidades emprendedoras 77

España: Familias empresarias emprendedoras y competentes 81

Inglaterra/Chipre: Aprendizaje colectivo transgenreacional sobre el emprendimiento 86

Perspectiva **89**

Lista de autores **90**

Notas **89**

Descripción general de la investigación de STEP

El proyecto de prácticas exitosas de emprendimiento transgeneracional (STEP) se basa en el concepto de emprendimiento transgeneracional, una manera de examinar, comprender y explicar el emprendimiento dentro del contexto de la familia. Son "los procesos a través de los cuales una familia usa y desarrolla mentalidades emprendedoras y capacidades influenciadas por la familia para crear nuevas corrientes de valor emprendedor, económico y social a través de las generaciones" [1].

MARCO DE LA INVESTIGACIÓN STEP



El emprendimiento transgeneracional consiste en 1) un enfoque en la familia como motor transgeneracional, 2) la mentalidad emprendedora de la familia (orientación emprendedora), 3) la influencia de la familia en los recursos de la empresa (factor familia) 4) factores contextuales, y 5) desempeño emprendedor, económico y social. La figura de arriba "Marco de la investigación STEP", muestra nuestras bases teóricas con mayor detalle.

Los académicos de STEP alrededor del mundo siguen este marco y desarrollan estudios de caso a profundidad. Para que una empresa familiar sea incluida en el proyecto STEP debe cumplir cuatro criterios:

- La familia debe ser activa en la administración de por lo menos una empresa en funcionamiento para evitar que simplemente se observen familias con participación pasiva o líquida.
- La familia debe ser propietaria de más del 50% de las acciones con voto de la empresa en funcionamiento, para que tenga control significativo sobre la dirección estratégica de la empresa.
- Al menos la segunda generación debe estar involucrada en la propiedad y/o administración.
- La familia debe tener una intención transgeneracional, es decir, la ambición de pasar la empresa a la siguiente generación de la familia.

En el proyecto de investigación STEP los investigadores siguen una metodología de investigación común, que consiste en recolectar material empírico a través de entrevistas personales con los actores clave y de fuentes de información secundaria, como páginas de internet, informes anuales y artículos en los medios. Después de realizar las entrevistas, se escribe, con una estructura común, un informe del estudio de caso (30-50 páginas) para cada empresa familiar. Este procedimiento permite comparaciones convenientes entre casos y puntos de vista adicionales tanto para los académicos como para los profesionales. Para una descripción detallada de la metodología de investigación, referirse a la siguiente nota[2].

Un vistazo a las ideas clave

El proceso de crear nuevas corrientes de conocimiento a través del tiempo es un fenómeno complicado con muchos factores que tienen un papel significativo. A pesar de los diversos factores y de la naturaleza global de las empresas familiares, nuestro análisis del aprendizaje proveniente del proyecto STEP ha revelado por lo menos cuatro temas comunes:

- Actitud, comportamiento y desempeño emprendedor
- Recursos y factor familia
- Gobierno y planeación
- Conocimiento y competencias

Hemos organizado el folleto de acuerdo con estos temas. En los capítulos siguientes se encuentra el análisis de académicos y los casos de familias de todo el mundo. A continuación se presenta un breve resumen de las ideas clave de cada capítulo:

Resumen de los capítulos

- Investigaciones en Suiza demuestran que cuando se busca lograr éxito a largo plazo no es necesariamente cierto que cuanto más orientación emprendedora mejor.
- Estudios de caso en Venezuela demuestran que las diferentes formas de capital social tienen un papel muy importante cuando las empresas familiares deben afrontar la incertidumbre del entorno.
- Estudios de caso de Hong Kong ilustran que el portafolio de emprendimiento es una estrategia viable para el éxito a largo plazo, y revelan algunas de las mejores prácticas.
- El equipo italiano explora la estrategia de salida y explica que vender una empresa puede ser una sabia decisión a largo plazo.
- Investigaciones en Centroamérica ofrecen las mejores prácticas en cuanto al rol del manejo de circunstancias ambientales, emprendimiento, valores familiares y profesionalización, para el éxito a largo plazo.

- Evidencia de Suecia demuestra la importancia de desarrollar competencias de comunicación dentro de la familia y el poder de los diálogos estratégicos.
- El equipo de Malasia provee un punto de vista detallado sobre la relación entre el factor familia (los recursos familiares) y el desempeño emprendedor.
- Un estudio de caso irlandés amplía nuestra comprensión sobre la relación entre el capital social, en especial las redes y la reputación, y el éxito transgeneracional.
- El equipo de Taiwán investiga la importancia que tiene la etapa vital en la que se encuentren la familia y la empresa para la innovación.
- El equipo alemán enfatiza la importancia de los equipos emprendedores para la renovación y el crecimiento, y provee guías para la autoevaluación de los empresarios familiares.
- Con base en los estudios de caso de Escocia y Uganda, los investigadores de estos países ilustran la importancia de los eventos no planeados y de la planeación estratégica de largo plazo.
- El equipo chileno investiga la planeación estratégica familiar y ofrece una herramienta útil para el proceso.
- Los estudios de caso de India permiten una mirada cercana a los sistemas y estrategias de gobierno para crear valor transgeneracional.
- El capítulo sobre México usa casos para proporcionar perspectivas sobre el proceso de la integración de conocimiento entre generaciones.
- El equipo colombiano proporciona hallazgos interesantes sobre el conocimiento tácito y el descubrimiento y adopción de oportunidades emprendedoras.
- El equipo de España explora factores críticos que determinan empresas familiares emprendedoras y competentes.
- El caso de Inglaterra y Chipre explora el valor y las herramientas para el aprendizaje organizacional colectivo en el contexto del emprendimiento.

Actitudes, comportamientos y desempeño emprendedor

Suiza: ¿Cuánta orientación emprendedora (OE) es necesaria para el éxito a largo plazo?

Thomas Zellweger y Philipp Sieger, Universidad de St.Gallen

De acuerdo con el marco investigativo de STEP, la orientación emprendedora (OE) es un elemento clave para la creación de valor transgeneracional. La OE se refiere a procesos emprendedores clave en una compañía, es decir, los métodos, prácticas y estilos de toma de decisiones que usan los administradores para actuar emprendedoramente[3]. La OE consiste en cinco dimensiones principales y en varias subdimensiones[4].

LAS 5 DIMENSIONES DE LA OE

Autonomía
Autonomía interna: libertad de los individuos y equipos para actuar dentro de una organización.
Autonomía externa: independencia de terceras partes como bancos, proveedores, etc.

Innovación
Innovación interna: innovaciones dentro de la empresa, por ejemplo sistemas y estructuras.
Innovación externa: innovaciones como nuevos productos, mercados, servicios.

Propensión al riesgo
Riesgo empresarial: riesgo asociado con decisiones operativas que comprometen a toda la compañía.
Riesgo de propiedad: riesgo para la familia de invertir todos sus activos en una compañía.
Riesgo de control: riesgo de perder el control de la compañía.

Proactividad
Propensión a explotar oportunidades antes que la competencia.

Agresividad competitiva
Propensión a desafiar a la competencia de manera directa y agresiva.

Sin embargo, hay una incógnita. Muchos estudios sugieren que cuanto mayor sea la OE, mayor será el éxito de una compañía[5,6]. Pero esto no siempre parece ser cierto. Así lo demuestran muchas de las empresas punto.com de finales de la década de 1990. Los miembros de estas empresas podían actuar con autonomía, las compañías eran innovadoras, tomaban riesgos, eran muy proactivas y muy agresivas en el mercado. Sin embargo, la mayoría no logró

sobrevivir más de unos pocos años. Cuando se trata de las dimensiones de OE, los valores o puntuaciones altas no parecen representar una mayor garantía para la supervivencia, y llevar a un patrón que llamamos "puntuación alta igual a muerte".

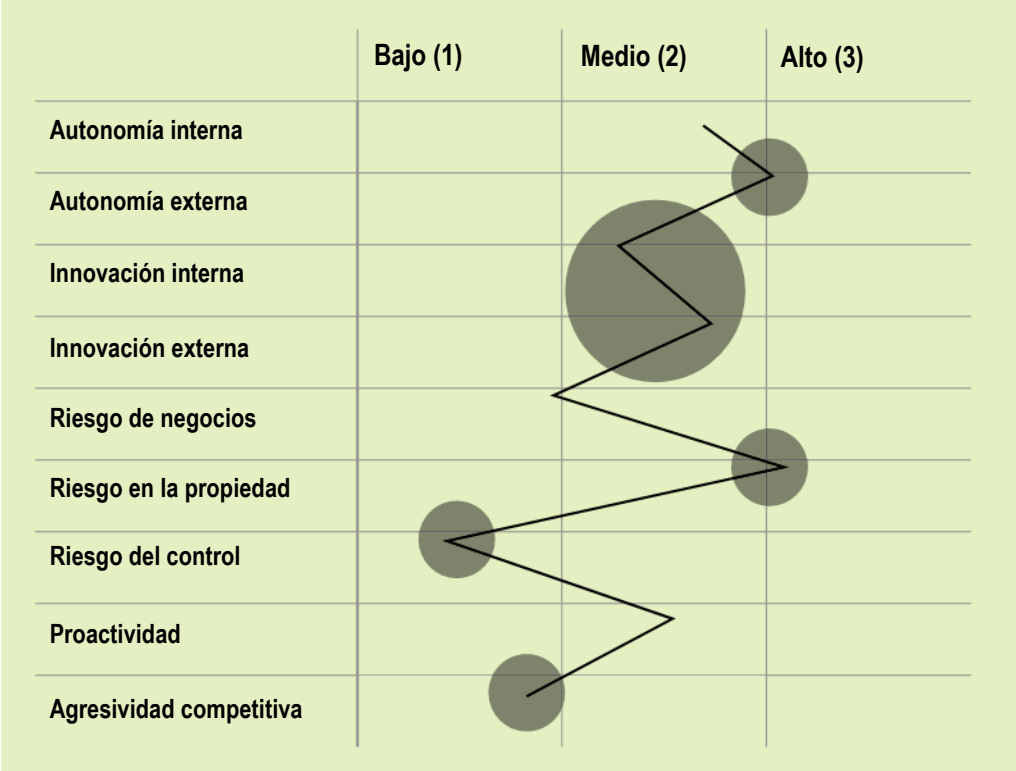
Esto lleva a la pregunta: ¿cuánta orientación emprendedora es necesaria para el éxito a largo plazo? ¿Cuanto más, mejor? O debemos dibujar una imagen más matizada? En otras palabras: ¿qué tan emprendedoras, en términos de OE, son las empresas familiares longevas? En Suiza, examinamos tres empresas familiares de larga data que están descritas en la siguiente tabla.

CASOS DE FAMILIAS SUIZAS

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	**Health S.A.**	**Taste S.A.**	**Technics S.A.**
INDUSTRIA	Farmacéutica	Produce chocolate	Impresión y filtración
EMPLEADOS 2007	340	175	2000
EDAD DE LA COMPAÑÍA	140 años	80 años	175 años
VENTAS 2007	90 millones USD	45 millones USD	200 millones USD
ORIENTACIÓN HACIA LA EXPORTACIÓN	5% de las ventas	30% de las ventas	75% de las ventas
PROPIEDAD	Completamente de propiedad familiar (2 ramas, 51%: 49%)	Propiedad de los hermanos Taste (51%: 49%)	Propiedad de 150 descendientes de las 9 familias fundadoras y algunos empleados
PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA	Gerente general y gerente financiero, miembros de la junta supervisora	Los hermanos Taste (gerente general, director de mercadeo)	Gerente general y miembros de la junta supervisora
GENERACIÓN DE LA FAMILIA	5ta	3ra	7ma
NÚMERO DE ENTREVISTAS	5	4	4

En los estudios de caso, encontramos que los perfiles de OE de estas tres compañías eran bastante similares. Con el respaldo de hallazgos en estudios de casos adicionales realizados por estudiantes de Suiza, identificamos una imagen coherente del perfil de OE de las empresas familiares longevas:

MAPA DEL PERFIL DE OE



Esto lleva a varias ideas clave:

- Nuestras familias no siempre tienen puntajes altos en todas las dimensiones de OE todo el tiempo.
- Los niveles de innovación son medios.
- El riesgo empresarial y el riesgo de control son entre medios y bajos.
- La proactividad y la agresividad competitiva son entre medias y bajas.
- Adicionalmente, encontramos que los perfiles de OE de las empresas familiares no son estables con el paso del tiempo. En lugar, adaptan su postura emprendedora a las condiciones externas y a condiciones familiares. Por ejemplo, las fases con poca innovación son seguidas de fases de gran innovación.

Por ende, esto nos permite proponer que puede haber un nivel promedio óptimo de OE a lo largo del tiempo. Una OE demasiado alta puede ser

perjudicial, como se vio en el caso de las primeras compañías punto.com (“puntuación alta igual a muerte”). Por el otro lado, una OE demasiado baja puede llevar a inercia y recesión a largo plazo (“puntuación baja igual a fracaso”). Parece ser que la clave del éxito se encuentra en el medio, con una OE promedio que se adapta dinámica y continuamente con el paso del tiempo (“puntuación astuta igual a longevidad”).

MANEJAR LA OE A LO LARGO DEL TIEMPO



En síntesis, la investigación STEP en Suiza muestra que las empresas familiares longevas exhiben un patrón único de OE. Para el éxito transgeneracional, la OE debe ser manejada activamente para adaptarse a las condiciones externas y familiares.

Ideas clave en pocas palabras

- No es necesariamente cierto que cuanto más OE, mejor.
- Las empresas familiares longevas tienen niveles medios o bajos en algunas dimensiones de OE.
- La OE se debe manejar activa y conscientemente a lo largo del tiempo.
- La clave del éxito se encuentra en el medio.

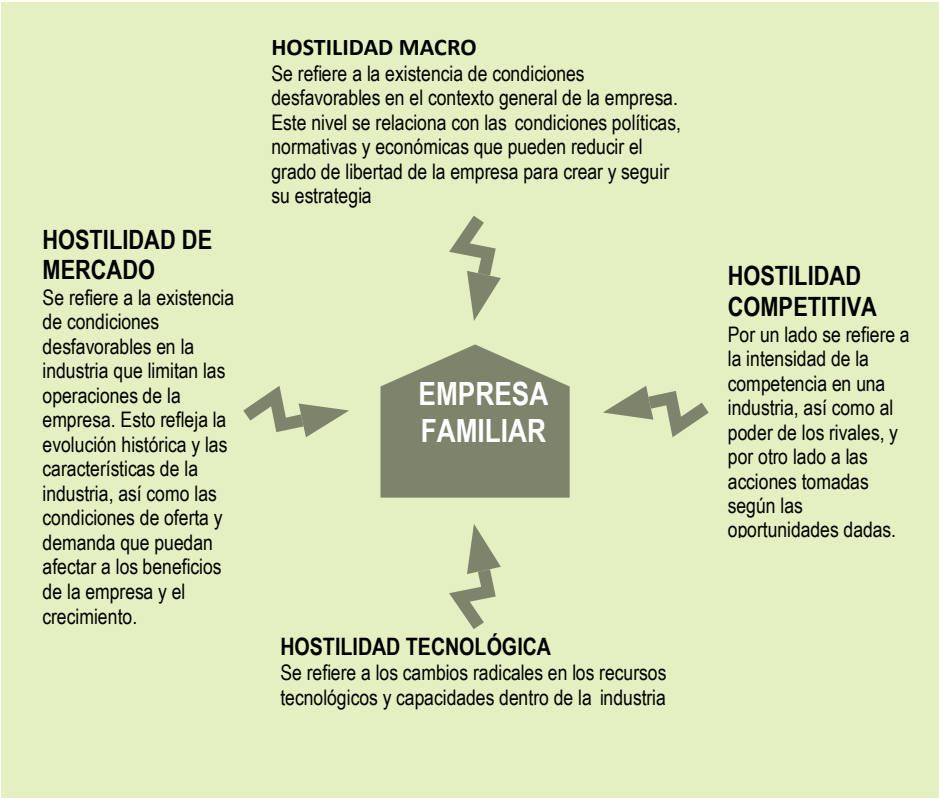
Venezuela: Orientación emprendedora (OE) y estrategias de adaptación en ambientes hostiles

Aramis Rodríguez y Rebeca Vidal, IESA

Muchos académicos están de acuerdo en que el ambiente externo puede estimular el comportamiento emprendedor en las organizaciones [7, 8]. La incertidumbre del contexto empresarial en países latinoamericanos, en especial en Venezuela, al igual que la volatilidad económica, financiera y regulatoria, hace que las empresas privadas, familiares o no, operen en un ambiente adverso.

De acuerdo con la literatura académica disponible, no ha sido fácil describir los ambiente adversos, aunque varios autores que trabajan en esto han seleccionado la hostilidad como la dimensión externa usada con más frecuencia para caracterizar la adversidad. La hostilidad puede caracterizarse en cuatro dimensiones[9]: macro, mercado, competitiva, y tecnológica (ver la figura "Fuentes de hostilidad", a continuación).

FUENTES DE HOSTILIDAD

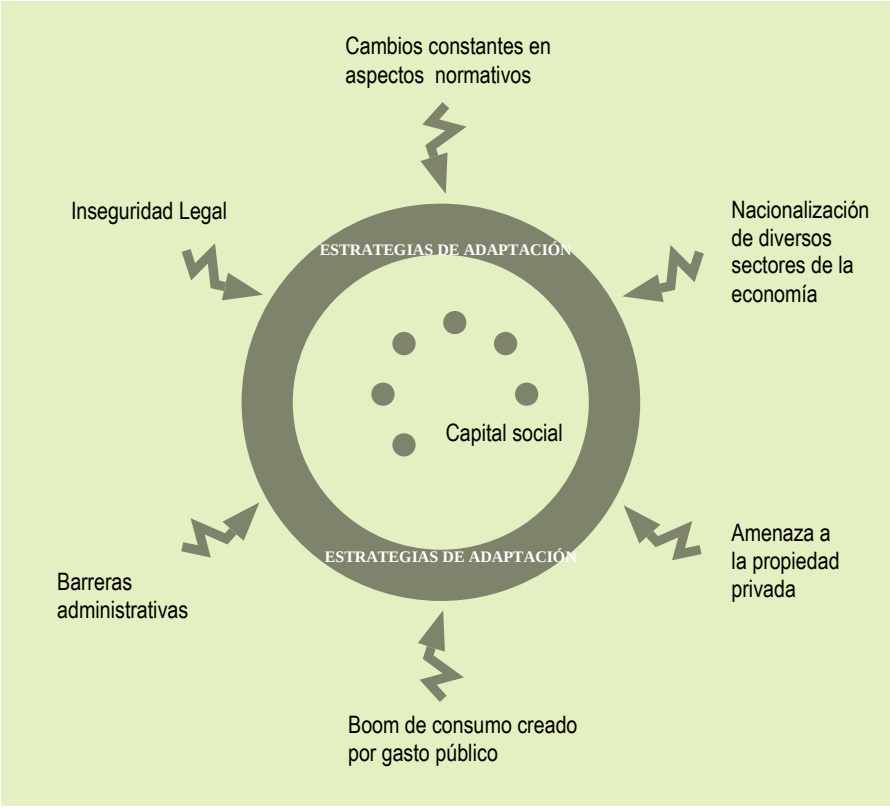


Proposiciones teóricas y estudios empíricos dicen que, en ambientes hostiles, una compañía estará interesada en redefinir sus negocios y en buscar nuevas líneas de acción. Los investigadores han encontrado que hay una relación positiva entre el ambiente hostil de la compañía y su orientación emprendedora (OE) [10].

A pesar del ambiente hostil que durante los últimos 10 años ha afectado a las compañías que operan en Venezuela, varias han logrado progresar y crecer, y algunas de ellas han sido empresas controladas por familias. Para aprender más sobre cómo afrontaron el ambiente hostil, exploramos la posible relación entre el ambiente, los recursos de la familia, y la OE de las empresas familiares de Venezuela. ¿Cómo desarrollan las empresas familiares OE y estrategias de adaptación al ser expuestas a ambientes hostiles?

De acuerdo con el marco de STEP, los factores ambientales de las empresas controladas por familias pueden tener un impacto sobre sus recursos y su OE, lo que influye sobre su desempeño y potencial transgeneracional.

MANEJAR LA HOSTILIDAD



Nuestra investigación cualitativa y exploratoria sugiere que los ambientes marcados por factores políticos que reducen el grado de libertad de las organizaciones[i], estimulan el factor familia para formar estrategias de adaptación y para desarrollar OE. Aunque se usan diversos recursos familiares y capacidades para formar las estrategias de adaptación de las empresas familiares, todas las compañías estudiadas usaron sus relaciones y redes (capital social) para lidiar de manera efectiva con las amenazas planteadas por el macro entorno hostil. Las empresas estudiadas cuentan con relaciones externas e internas, un capital social que actúa como puente y como lazo para acceder a nuevos recursos estratégicos.

En las siguientes secciones, exploramos el uso y el impacto del capital social, y usamos ejemplos de nuestros estudios de caso:

1. El prestigio internacional y la reputación han permitido que las empresas lecheras y las agroindustrias tengan acceso a socios y proveedores internacionales en momentos de incertidumbre causados por las constantes amenazas del gobierno nacional a los derechos de propiedad privada, que se han materializado en expropiaciones e invasiones de una gran cantidad de haciendas ganaderas del país. Los recursos obtenidos gracias a las relaciones externas (acceso a socios, proveedores y mercados internacionales) estimularon la OE de estas empresas, pues debieron ser más proactivas y asumir nuevos riesgos, y superar la barrera del macro ambiente a través de una estrategia cuyo objetivo era internacionalizar las actividades del grupo para poder diversificar los riesgos. Esto se ha hecho a través de la creación de una alianza estratégica con algunas compañías lecheras de gran tamaño y de alcance mundial.

2. Cuando el gobierno venezolano limitó las transacciones en monedas extranjeras, un mayorista de fotografía usó su reputación y prestigio para tener acceso a los productos y servicios de un proveedor de mayor tamaño, una importante compañía japonesa de fotografía. La empresa japonesa comprendió los problemas que enfrentaba esta compañía, y fue más flexible al cobrar los pagos y al mantener el suministro de productos. El mayorista aprovechó esta

[i] Análisis llevado a cabo para el período de 1999-2008.

oportunidad, y direccionó su estrategia de reorganización gradualmente para adaptar su sistema comercial a las nuevas reglas, sin perder ventas.

3. Cuando el gobierno nacional reguló los precios de la comida y otros artículos calificados como de primordial importancia, un productor de pasta usó sus redes externas, cultivadas en la Asociación Nacional de Pasta, para acceder a nueva información y poder prever las intenciones del gobierno nacional. Esto promovió actividades proactivas como el desarrollo de nuevos productos, nuevas fórmulas y permisos anticipados para producir una nueva pasta basada en maíz y arroz, ingredientes que no serían regulados y cumplirían con los requisitos de la rama ejecutiva.

4. Las relaciones internas de una cadena de supermercados ha actuado como capital social para desarrollar estrategias de adaptación que han constituido un importante pilar para el éxito y el desarrollo, en especial durante los momentos difíciles. Entre el año 2000 y el año 2008, se crearon más de 36 regulaciones laborales, y se incrementó el rigor con el que se hacían cumplir. Como resultado, los empleados tomaron posesión de algunas compañías, otras fueron afectadas por huelgas o fueron penalizadas por no estar al día. Para evitar esto, una compañía hizo uso de sus motivados y comprometidos empleados, y direccionó sus actividades hacia reforzar el estímulo organizacional para evitar acciones sindicales. Cuando el mayorista de fotografía del ejemplo número 2 enfrentó la misma barrera ambiental, también aprovechó su capital social. Para reducir el alto costo de las nuevas regulaciones laborales, esta compañía ofreció a algunos de sus comprometidos empleados la oportunidad de volverse accionistas, e incorporó muchos de sus empleados como franquicias.

Ideas clave en pocas palabras:

- El capital social tiene un papel importante cuando las empresas familiares deben afrontar macro hostilidad.
- El capital social tiende a favorecer el acceso a recursos estratégicos esenciales.
- El prestigio y la reputación de la familia y la empresa, las redes personales cultivadas por los dueños en el pasado, las buenas relaciones con asesores nacionales e internacionales, las redes cultivadas en cámaras profesionales, grupos o industrias, son ejemplos de capital social que actúa como puente para que las empresas familiares tengan acceso a nuevos socios, proveedores o mercados nacionales e internacionales, tengan acceso a noticias privilegiadas y a las últimas tendencias políticas y del mercado.
- Las buenas relaciones internas dentro de la compañía son un ejemplo de capital social que funciona como vínculo para permitir que la empresa familiar tenga acceso a empleados y dueños comprometidos y motivados.
- Estos recursos estratégicos esenciales actúan como fuerzas que modifican el comportamiento emprendedor, hacen que una empresa sea más innovadora, tome más riesgos y sea más proactiva en un momento dado.

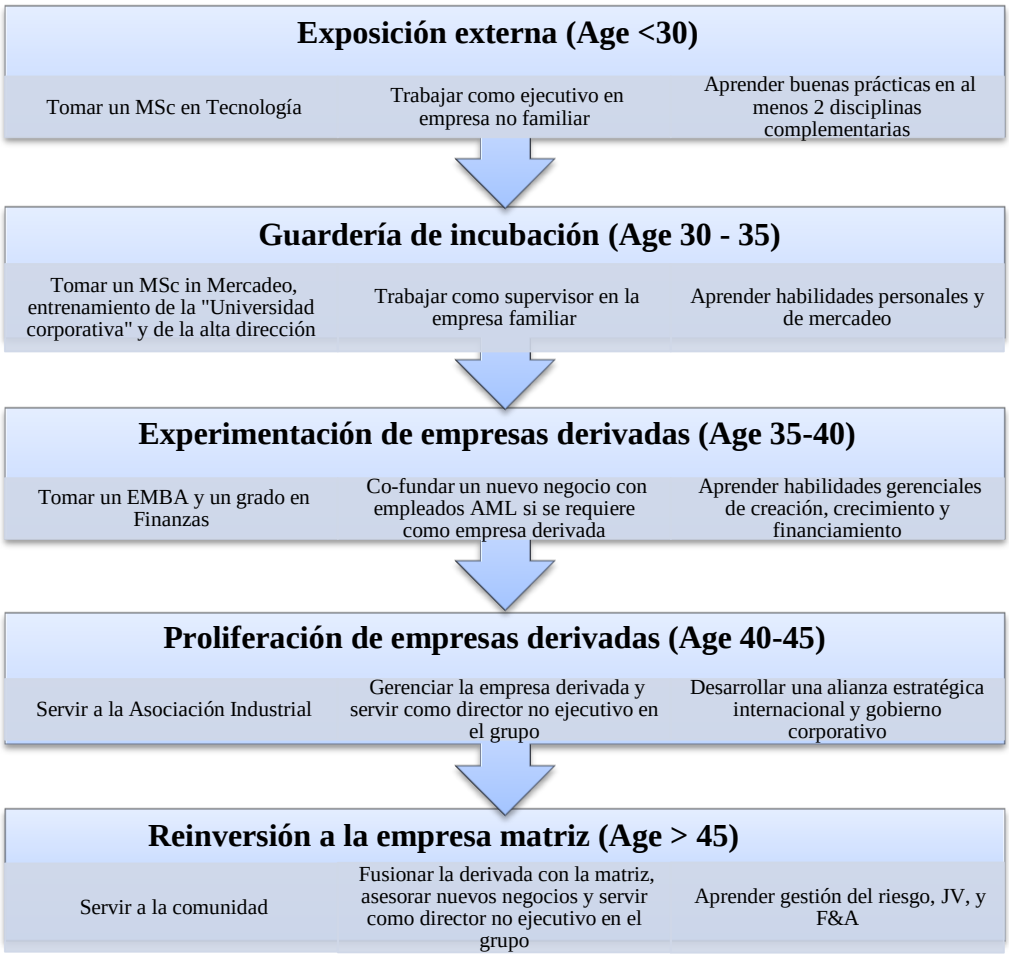
Hong Kong: Crear "Lo Nuevo" a través de un portafolio de emprendimiento

Kevin Au y Jeremy Cheng, Universidad China de Hong Kong

No es poco común que los patriarcas consideren que las siguientes generaciones no cumplen con las expectativas en cuanto a continuar con el legado de las empresas familiares. Al mismo tiempo, las siguientes generaciones, que buscan desarrollar nuevos negocios bajo el ala de la familia, encuentran difícil desplegar sus planes. El portafolio de emprendimiento familiar, que es el desarrollo de múltiples intereses emprendedores[11], es una manera de que las empresas crezcan y tengan éxito. Sin embargo, el portafolio de emprendimiento no se consigue fácilmente. Mientras que su fracaso puede ser atribuido a la falta de orientación empresarial (OE) y del factor familia en el marco de STEP, parece que la manera en la que el OE y el factor familia se transfieren y se implementan en una nueva puesta en marcha (o "Lo Nuevo" en el marco de investigación STEP) también tiene un papel fundamental.

A través de profundos estudios de caso, hemos identificado una práctica que potencialmente es la mejor para incubar el portafolio familiar emprendedor. La práctica, originada a partir de la empresa AML (Automatic Manufacturing Limited), se enfoca en un esquema transparente de empresas derivadas (ver la figura "Esquema de empresas derivadas de AML") creado por el Dr. John Mok, uno de los fundadores de AML[12]. El esquema no es una herramienta aislada para atraer a las siguientes generaciones hacia nuevas iniciativas. Por el contrario, es un sistema apoyado por una cultura de aprendizaje, un programa de desarrollo de liderazgo transgeneracional, un esquema de ángeles inversionistas familiares y de administración profesional. El sistema articula fuertemente la OE y el factor familia del grupo principal con "Lo Nuevo". El sistema es sostenible por sí mismo, en lugar de requerir aportes continuos por parte de la familia, refuerza el patrón de OE y regenera recursos para las empresas familiares (ver la figura "Esquema de empresas derivadas de AML" a continuación).

ESQUEMA DE EMPRESAS DERIVADAS DE AML

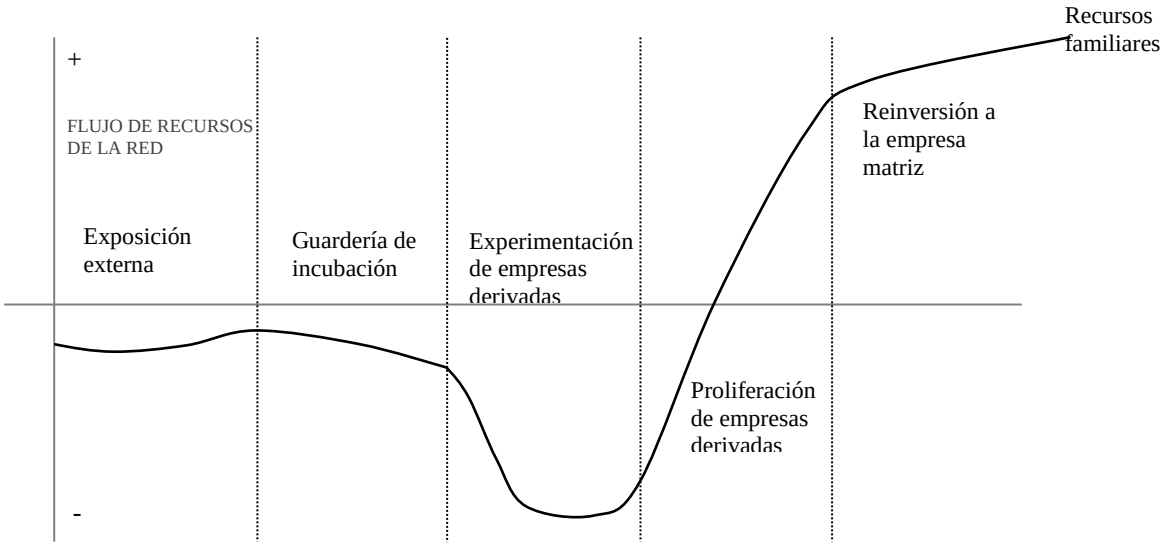


* Noten que el contenido educativo deber variar con las industrias de las empresas familiares.

Incluso antes de crear empresas derivadas, los miembros de las siguientes generaciones consumen buena parte de los recursos familiares (por ejemplo recibiendo capacitación por parte de la alta gerencia y la "universidad corporativa"). Los miembros de la siguiente generación que se encuentran en sus treinta formulan una idea de negocio en un área relacionada pero no competitiva, y escriben un plan de inicio para los patriarcas (es decir, por medio del esquema de ángeles inversionistas familiares). El equipo de inicio puede estar conformado por la siguiente generación y, aunque no necesariamente, por antiguos empleados de AML. Los planes aprobados reciben capital inicial. Si se comprueba el concepto con el capital inicial, AML

provee un "préstamo" más sustancial para que la siguiente generación desarrolle una iniciativa conjunta con AML. La nueva iniciativa debe ser lo suficientemente grande para desafiar las capacidades de la siguiente generación y para que su tiempo y riesgo valgan la pena. Una iniciativa de buen tamaño también hace que los miembros de la siguiente generación se preocupen por la supervivencia de la compañía, lo que los hace buscar clientes por ellos mismos. La naturaleza prudente y sin embargo arriesgada de los fundadores se refleja en esta consideración táctica sobre el monto del préstamo. Cuando la iniciativa madura, la siguiente generación debe fusionar la empresa derivada con AML, por medio del intercambio de acciones. Después de la fusión, la siguiente generación debe operar su propia división como directores ejecutivos y al mismo tiempo debe pertenecer a la junta como directores no ejecutivos para gobernar el equipo de alta gerencia. El éxito de la siguiente generación a través de este esquema es una demostración de su competencia, y genera respeto por parte de todos los miembros de la familia o de quienes no son miembros de ella (y viceversa). Además, el esquema utiliza por completo la OE de la empresa matriz y genera una fuente renovable de recursos familiares.

FLUJO ESTIMADO DE LOS RECURSOS FAMILIARES CON EL ESQUEMA DE EMPRESAS DERIVADAS



Comparamos el esquema de empresas derivadas con otras prácticas emprendedoras transgeneracionales observadas en otros casos STEP en Hong Kong:

COMPARACIÓN DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE EMPRESAS DE HONG KONG

		AML	Compañía A	Ho Tak Kee[ii]
INDUSTRIA		Manufactura con alta tecnología integrada	Comercio de metales	Venta al por menor, papelería e impresión
GENERACIÓN DE LA FAMILIA		2a	4a	3a
PARTICIPACIÓN FAMILIAR		Presidente, gerente general y otros cargos altos administrativos	Presidente, gerente general y supervisores	Acaparado y administrado por la familia
TAMAÑO		Más de 3,000 empleados	Más de 50 empleados en la sede corporativa (Lee Kee está listado en la bolsa de Hong Kong)	Más de 50 empleados
PRÁCTICAS EMPRENDEDORAS		Un esquema estratégico de empresas derivadas	Expansión hacia un nuevo mercado y servicio técnico	Revitalización de negocios de impresión en declive
HERRAMIENTAS Y PLATAFORMAS	ESQUEMA DE ÁNGELES INVERSIONISTAS FAMILIARES	Capital inicial y préstamos estratégicos	No está disponible	No está disponible
	DESARROLLO DE LIDERAZGO TRANSGENERACIONAL	Clara planeación de educación y aprendizaje por experiencia para las siguientes generaciones	No tiene	No tiene
	ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE	Universidad corporativa	Sistema de gestión del conocimiento	No tiene
	GESTIÓN PROFESIONAL	Inclusión de administradores leales no familiares	Administradores no familiares	No tiene

La compañía A tiene una OE en perspectiva y una gran fuente de recursos. El presidente de la compañía A direccionó la empresa para que le

[ii] Ho Tak Kee es un nombre ficticio para una compañía real.

proporcionara a la nueva generación un brillante prospecto profesional. En particular, convenció a su hijo de que renunciara a su carrera profesional para que se uniera a la empresa familiar. A pesar de la presencia de OE y recursos familiares, su hijo encontró que expandirse a un nuevo campo de negocios era un desafío. Incluso con la ayuda de un sistema de manejo de información recientemente instalado, y con la profesionalización de la empresa, sigue existiendo la necesidad de desarrollar un esquema familiar de ángel que sea transparente y de contar con oportunidades educativas para ayudar al hijo en sus aspiraciones emprendedoras.

Ho Tak Kee representa una preocupación aún más grave. En un momento de OE y recursos familiares limitados su padre le solicitó a John Ho, un miembro de la tercera generación, que salvara el nombre de la familia en el negocio de la impresión. Su esfuerzo no fue apoyado por la familia, ni por la empresa misma. Un buen esquema de empresas derivadas hubiera podido ayudar a John a hacer su trabajo.

Ideas clave en pocas palabras:

- El crecimiento de la OE y del factor familia requiere una inversión de tiempo y una planeación transparente.
- Las familias deberían idear planes para construir una fuente de recursos renovable, en términos de liderazgo, redes, capital, relaciones y conocimiento.
- El portafolio de emprendimiento empresarial no es un producto directo de la OE y de los recursos familiares. Requiere de una combinación de capital familiar, desarrollo de liderazgo transgeneracional, organización del aprendizaje y administración profesional.

Italia: Salida empresarial estratégica y renovación emprendedora

¿Cuándo debería una empresa familiar deshacerse de una empresa? ¿Y cómo?

Carlo Salvato y Guido Corbetta, Universidad de Bocconi

¿Por qué la salida es importante pero difícil?

Puede parecer contra intuitivo, pero la salida de un negocio es una actividad emprendedora vital. Para mantenerse al día en ambientes industriales dinámicos, las empresas por lo general deben adquirir nuevos recursos, recombinar los existentes y empezar nuevas iniciativas emprendedoras. Sin embargo, las cambiantes condiciones ambientales y los errores estratégicos pueden convertir líneas de productos, unidades o incluso empresas enteras, que antes eran exitosas, en entidades de negocios no rentables, o que van rumbo al fracaso. Mantener estas entidades en el portafolio de una empresa significa reducir los recursos disponibles para entidades que están más saludables y son más prometedoras, y agobiar a toda la organización con una inquietante carga administrativa, organizacional y psicológica.

Por lo general, el fracaso pone en marcha el cambio. Las empresas tienden a abandonar los cursos de acción que están fracasando cuando el desempeño es negativo o está por debajo de sus expectativas. Sin embargo, este no siempre es el caso. Varios factores organizacionales y psicológicos pueden determinar la *intensificación del compromiso* hacia un curso de acción que está fracasando. Estos factores son comunes a cualquier tipo de organización, pública o privada, grande o pequeña. Sin embargo, la evidencia recolectada a través del proyecto STEP y de discusiones con empresas familiares en las cumbres de STEP, resaltan la presencia en la familia emprendedora de factores psicológicos y relacionales específicos, que influyen sobre la intensificación del compromiso.

DETERMINANTES DE LA INTENSIFICACIÓN DEL COMPROMISO

DETERMINANTES DEL COMPROMISO HACIA CURSOS DE ACCIÓN QUE ESTÁN FRACASANDO EN TODAS LAS EMPRESAS	FACTORES ESPECÍFICOS RELACIONADOS CON LA FAMILIA QUE INFLUYEN EN LA INTENSIFICACIÓN DEL COMPROMISO
Historia de éxito: éxitos pasados pueden ser confundidos con invulnerabilidad, lo que genera pasividad y lleva al fracaso.	**Participación de la familia de tiempo atrás:** incrementa la percepción de "invulnerabilidad", "de hallarse en control", genera el 'efecto sordo': la obstinación de ver tendencias negativas como temporales y manejables.
Ilusión de control: un fuerte sentimiento de control genera reacciones muy optimistas a tendencias negativas.	
Costos hundidos: el sentimiento de "hemos invertido demasiado para rendirnos" puede impulsar a los administradores a "gastar más dinero en una causa perdida".	**La cantidad de esfuerzos,** el tiempo, la energía y los recursos financieros, invertidos por la familia que domina incrementa el sentimiento de "haber invertido demasiado como para rendirse".
Inercia organizacional: las empresas tienden a encerrarse en sus políticas de manera que cursos de acción actuales parecen difíciles de cambiar.	**Los conflictos familiares** aumentan los bloqueos organizacionales y obstaculizan la comunicación abierta.
Comunicación interna: la falta de discusiones abiertas y construcción de consensos inhabilita cursos de acción alternativos.	
Apego emocional: sentimientos profundos de los administradores claves hacia la empresa obstaculizan los análisis estratégicos objetivos.	**La identificación de la familia con la empresa** incrementa el sentimiento de la propiedad psicológica y el apego emocional.

Por estas razones, salirse de un curso de acción estratégico que está fallando es una labor particularmente difícil para las empresas familiares. En el proyecto STEP hay evidencia considerable de que los administradores de empresas familiares son reacios a desprenderse de sus empresas, incluso de aquellas que indican ir al fracaso. Sin embargo, varias empresas familiares de STEP tuvieron experiencias significativas de salida y venta. Algunas razones comunes para desprenderse que surgen de nuestro análisis de los casos STEP son:

- Tendencias negativas de la industria.
- Resultados negativos de la empresa.
- Falta de coherencia con otras empresas del portafolio familiar.

- La necesidad de concentrar la atención de la administración en una cantidad limitada de empresas claves.
- La oportunidad de vender una empresa que funciona correctamente obteniendo una ganancia.

Por lo tanto, un desempeño negativo en el ámbito financiero o competitivo no siempre determina la decisión de vender. En algunas ocasiones se venden empresas rentables en términos absolutos. La decisión de desprenderse se basa en:

- El desempeño de la empresa con relación a las aspiraciones establecidas por la familia.
- Costo de las oportunidades.

Las dificultades psicológicas y emocionales para desprenderse de actividades que han sido parte del portafolio emprendedor de la familia son comunes a todas estas experiencias. Estas dificultades psicológicas, que son obstáculos para la salida, existen independientemente del desempeño de la actividad (negativo o, en algunas ocasiones, positivo), e independientemente de los años que la empresa familiar ha estado involucrada con la empresa o negocio a vender.

¿Cómo llevar acabo la salida?

¿Cómo manejar los obstáculos "emocionales" que impiden desprenderse? Una sugerencia que surge del proyecto STEP es *evaluar sistemáticamente las oportunidades de vender activos y negocios como ejercicio regular dentro del proceso de administración estratégica.* La estrategia es una teoría que se debe poner en práctica. Esto supone responder con frecuencia la siguientes preguntas, durante evaluaciones estratégicas formales que se pueden realizar con apoyo de profesionales externos:

- ¿Sentimos que algunas de nuestras actividades o activos (productos o líneas de productos, empresas enteras, tecnologías, entidades de la organización, etc.) no son esenciales para el éxito de nuestra empresa familiar, o que son (relativamente) improductivos?

- ¿Sentimos que eliminar estas actividades podría liberar recursos para usos más rentables?
- ¿Cuáles son los obstáculos principales para la eliminación de estas actividades? ¿Quién (o qué) se opone a eliminarlas?
- ¿Estos obstáculos están principalmente relacionados con la familia? ¿Existen diferentes perspectivas dentro de la empresa familiar en cuanto a la necesidad de deshacerse de activos o actividades improductivas?
- ¿Qué decisiones y acciones prácticas deberíamos implementar para evitar los obstáculos para la eliminación de las actividades (relativamente) improductivas? ¿Quién debería realizar estas acciones?

Todas estas son preguntas difíciles de responder y, a menudo, incluso es difícil formular. En la práctica, ¿quién se halla en el rol y el puesto para hacer estas preguntas dentro de una empresa familiar, de manera tal que se dé paso a respuestas sustanciales, y en ocasiones dolorosas?

Un caso exitoso de STEP, en el que se consiguió salir de la actividad original de la empresa e ingresar a una nueva y prometedora iniciativa emprendedora, es el de *SteelCo Group*, controlado por la familia *Irons*, un ejemplo de una empresa familiar que pasó por fases de estabilidad y cambio durante un largo espacio de tiempo. Establecida en 1906 como una compañía de acero, el grupo *SteelCo Group* ascendió hasta convertirse en el mayor productor de acero en su país. La empresa sufrió pérdidas casi continuas en las décadas de 1970 y 1980, lo que llevó a la decisión de salirse de la industria del acero en la década de 1990, y al posterior ingreso exitoso al negocio de la energía renovable.

Tres factores permitieron al grupo *SteelCo Group* darse cuenta de la necesidad de salirse del negocio original del acero e implementar las acciones necesarias de manera exitosa:

1. *Designar a un 'campeón de rejuvenecimiento' y facilitar la salida familiar*: un miembro de la generación joven surgió gradualmente, y fue identificado por la familia como el más apto para facilitar una comprensión compartida de las decisiones que debían tomarse, para

facilitar que la empresa se desprendiera de la propiedad, y para persuadir a los familiares que no estaban de acuerdo.

2. *Transferir parcialmente el poder a personas que no fueran de la familia, ejecutivos externos:* Se contrató a un presidente externo con experiencia en reestructuración de empresas por fuera de la industria del acero; él proporcionó una evaluación objetiva de la situación financiera y competitiva del negocio del acero, libre de la carga emocional que había caracterizado las evaluaciones conflictivas ofrecidas por los miembros de la familia.
3. *Extender la exploración emprendedora*: La familia gradualmente exploró nuevos negocios al buscar oportunidades en industrias relacionadas; se identificó a la energía renovable como la más apta para aprovechar el gran potencial de recursos financieros y competencias empresariales que existían luego de vender la empresa original.

Ideas clave en pocas palabras:

- Las estrategias de desprendimiento son necesarias para mantener una ventaja competitiva que perdure en el tiempo en las empresas familiares; la salida permite la renovación empresarial y libera recursos para la identificación y explotación de nuevas oportunidades.
- Se pueden crear estrategias específicas de desprendimiento para empresas familiares, siempre y cuando los miembros de la familia estén conscientes de la posibilidad de salirse del negocio si los resultados de la empresa no cumplen con las aspiraciones de la familia.
- Las estrategias de desprendimiento giran en torno a:
    a. Designar a un defensor del rejuvenecimiento y facilitar la salida
    b. Transferir parcialmente el poder a personas que no sean de la familia, ejecutivos externos
    c. Extender la exploración emprendedora a nuevas áreas de negocios
- El desprendimiento no es fracaso; es una elección estratégica intencional que se debe poner en práctica, una decisión de inversión real que busca mejorar el desempeño.

Centroamérica: Antecedentes del éxito a largo plazo de empresas familiares

El papel de las circunstancias ambientales, emprendimiento, valores familiares y profesionalización.

Francisco Leguizamón y John C. Ickis, INCAE

El mito que la tercera generación siempre termina con la fortuna de la familia se encuentra en muchas culturas[13]. Sin embargo, en dos casos desarrollados por profesores de INCAE, sobre el Grupo Pantaleón en Guatemala y el Grupo San Nicolás en El Salvador, se ha documentado un ciclo virtuoso usando el modelo de investigación de STEP: la transferencia de actitudes empresariales y valores familiares de una generación a otra, lo que lleva a la profesionalización de los miembros de la familia y de la empresa de manera colectiva.

Ambiente externo

El ambiente circundante, un elemento clave del modelo STEP, decididamente influye tanto en las familias como en los grupos empresariales. El Grupo Pantaleón, fundado en 1849 como empresa agrícola diversificada por Manuel María Herrera, vivió en crisis durante la guerra civil de Guatemala que duró 30 años, que culminó con una serie de huelgas y con la invasión de terrenos de la compañía, por parte del ejército, en la década de 1970, seguida de un proceso de cambio social liderado por un miembro de la quinta generación de la familia, Julio Herrera. El Grupo San Nicolás, fundado en 1965 con la apertura de la primera farmacia de la familia Silhy en San Salvador, también sufrió los efectos de una larga guerra civil que puso a los miembros de la familia en riesgo a diario. Durante estos tiempos turbulentos, y marcado por un terremoto devastador que dejó gran parte de la planta en ruinas, su fundador, Víctor Silhy, alejó a la compañía del desastre económico, buscó nuevos mercados y convirtió la crisis en oportunidad.

En 2011, en medio del pesimismo sobre la economía mundial, los grupos Pantaleón y San Nicolás se encuentran en una fase de rápido crecimiento y desarrollo tecnológico en sus respectivas industrias, la producción de azúcar y la fabricación de farmacéuticos. Lograron esto en países que ya no están en medio de guerras civiles, pero en los que la violencia todavía es una realidad cotidiana.

Capacidad emprendedora y legado del fundador

La capacidad emprendedora de los fundadores fue un elemento clave para el éxito de los dos grupos empresariales. Cuando en 1849 Manuel María Herrera fundó las fincas Pantaleón cerca de Antigua, Guatemala, su intención original era producir índigo, pero el preció cayó y Herrera debió enfrentar la bancarrota. Fue a través de su perseverancia que trajo a sus fincas de vuelta a la prosperidad con ganado y caña de azúcar. En 1860, adquirió otras dos fincas y se diversificó hacia el café, y ganó la medalla de alta calidad del café en 1878. Para ese entonces, la finca Pantaleón, nombrada en honor al santo patrón de los médicos católicos, había alcanzado las 54 caballerías (unidad de medida similar a las hectáreas).

El fundador, Manuel María Herrera, mantuvo el control como dueño y presidente de *Sociedad Herrera y Compañía* hasta 1880, cuando viajó a Europa y otorgó los poderes legales de la compañía a Francisco Herrera Moreno y Luna, sus hijos primogénitos de cada uno de sus dos matrimonios. Luego de la muerte de Don Manuel María en 1895, fue sucedido por su hijo mayor, Carlos Rafael Herrera, quien a su vez entregó la empresa a su hijo, Carlos Herrera Dorión, en 1923. El emprendimiento del fundador de la compañía no se volvió a ver en Pantaleón hasta 1973, cuando finalmente se permitió a Julio Herrera, sobrino del presidente de la empresa y que en ese entonces contaba con 83 años, tomar el control. Educado en Estados Unidos, y habiéndose preparado para una carrera como banquero de Nueva York, Julio Herrera regresó a Guatemala cuando su madre se enfermó, una vez allí se enteró de que la empresa familiar estaba en declive. Al principio sus primos rechazaron el ofrecimiento de Julio de ayudar, así que se involucró en otras iniciativas, abrió un negocio de reencauchado de neumáticos y una agencia de alquiler Hertz. En 1973, su tío había manejado la empresa durante 50 años, consideró que era el momento de un cambio, y Julio había demostrado sus habilidades empresariales, así que le permitió asumir la presidencia.

Julio Herrera empezó incrementando la productividad y expandiendo la capacidad de la planta en un momento de bajos precios internacionales, cuando otros ingenios azucareros estaban recortando sus gastos. Mediante la obtención de economías de escala, consiguió liderazgo en los costos, lo que permitió a Pantaleón competir cuando los precios mundiales eran bajos y obtener ganancias

inesperadas cuando los precios subían. Este mayor volumen también facilitó la venta directa a los usuarios finales, y el proporcionarles el contenido específico de almidón o el color que solicitaban. La diferenciación también se consiguió a través del desarrollo de productos de valor agregado, como dulces, en alianza con un grupo empresarial colombiano. Junto con este grupo y un socio brasilero, estableció una planta de etanol en Sao Pablo. Su objetivo, como siempre, eran las mejores prácticas. Otras áreas de innovación fueron las relaciones laborales, pues rompió con la tradición de la industria para contratar trabajadores de manera directa y proporcionarles amplios beneficios de salud; y la acción social, por la que Pantaleón es conocida dentro y fuera de Guatemala.

El fundador del grupo San Nicolás, en contraste con el liderazgo de la quinta generación que tenía Pantaleón, todavía estaba al frente de la empresa familiar luego de 46 años. Desde la apertura de la primera farmacia hasta la expansión para conseguir cobertura nacional, la incursión en mercados regionales, la integración vertical en la fabricación de farmacéuticos, y la negociación de la primera representación de marcas europeas en El Salvador, el éxito de la empresa se debe a las habilidades emprendedoras de Víctor Silhy para superar las barreras de un ambiente hostil, superar a los rivales, y obtener el compromiso de los empleados. Sin embargo, ha cedido su liderazgo gradualmente, pues su esposa, Gloria, se hizo cargo de los productos de belleza de la compañía, y su hija, Glorybell, ayudó a profesionalizar el grupo mediante prácticas de recursos humanos, gracias a lo cual la compañía ganó el premio de América Economía como el mejor empleador mediano de Latinoamérica en 2006.

Valores familiares

Los valores familiares son otro elemento clave para los grupos Pantaleón y San Nicolás. Para Pantaleón estos valores son ética, honestidad, austeridad y responsabilidad con la sociedad. El valor de la ética empresarial fue importante para construir la reputación de Pantaleón. Para los miembros de la familia, y en palabras de un ejecutivo de la compañía, la ética es *"el respeto por todos los involucrados…el sentimiento de que se vuelven parte de la compañía familiar. Integridad significa poder tomar decisiones que van en contra de la economía"*. La ética y la honestidad han funcionado para Pantaleón con relación a sus múltiples socios. La austeridad, el segundo valor, supone evitar la ostentación. Hay una fuerte tradición familiar de ser discretos y mantener un

bajo perfil. El valor de la responsabilidad social ha existido hace mucho tiempo en Pantaleón, porque como compañía agrícola estaba en contacto con la realidad rural de Guatemala. Esto se fortaleció con la experiencia del terremoto de 1976, cuando la compañía lanzó un esfuerzo por reconstruir un pueblo: Quiché, experiencia que resultó en la creación de la Fundación Pantaleón. Estos valores de honestidad, austeridad, y responsabilidad social han creado una cultura positiva para el emprendimiento. Un supervisor de campo comentó: "la cultura estimula proyectos que comienzan de abajo hacia arriba".

En el grupo san Nicolás, los valores de solidaridad, expresados en términos de justicia, honestidad, y dignidad, en un ambiente laboral caracterizado por relaciones francas y amables entre compañeros de trabajo, han permeado la segunda generación. Vivir en este ambiente a diario ha creado un nivel excepcional de compromiso entre los empleados. Dado que estos elementos de la cultura San Nicolás han empezado a arraigarse en la siguiente generación, es bastante probable que, cuando llegue el momento de la sucesión, la cultura también haya sido infundida en los líderes de la tercera generación. La aspiración es que, al proveer oportunidades educativas y, sobre todo, un ejemplo para las siguientes generaciones, cada uno de los miembros de la familia Silhy consiga la satisfacción espiritual y material mientras se nutre el respeto, apoyo, confianza y amor. Así que los valores familiares son clave para el desempeño emprendedor de San Nicolás y para su contribución al desarrollo de El Salvador.

El desafío de crecer: Adaptarse al incremento de la complejidad

El mayor desafío que enfrentan los dueños de empresas es el de adaptar sus estilos gerenciales a las necesidades de empresas más grandes y más complejas[14]. En Pantaleón y San Nicolás, este desafío nunca surgió, pues los dueños de los dos grupos eran conscientes de la necesidad de profesionalizar sus compañías. Poco después de que Don Julio heredara la empresa de su tío en 1973, se dispuso a contratar equipos de profesionales para las posiciones administrativas, y así desarrolló una cultura de alto rendimiento. No había "barreras invisibles" para personas externas, pues Don Julio instituyó una política que prohibía a los miembros de la familia ocupar posiciones ejecutivas. La profesionalización de Pantaleón se extendió a la junta directiva, pues los miembros de la familia competían con sus méritos para ser miembros, y a las operaciones de campo, en las que participaron los mejores ingenieros de

Colombia, Brasil y Australia para que compartieran las mejores prácticas que se podían adaptar a las plantaciones de caña y a los ingenios de la compañía. Como resultado, la productividad por empleado pasó de 1,5 a 8 toneladas al día, gracias a innovaciones como el machete australiano y la mecanización de las operaciones de carga.

El grupo San Nicolás también le da prioridad a reclutar profesionales para todas las posiciones administrativas, pero, a diferencia de Pantaleón, no hay ninguna política que excluya a los miembros de la familia de estas posiciones. Bajo las mismas condiciones se les da preferencia, siempre y cuando tengan los grados académicos apropiados y la experiencia práctica necesaria para el trabajo, que incluyen uno o dos años de trabajo en una compañía sin ninguna relación con San Nicolás. Al igual que en Pantaleón, los miembros de la familia también ocupan posiciones en la junta directiva o en el concejo familiar. Todos los nombramientos de miembros de familia deben ser propuestos por un delegado del concejo familiar y aprobados por la junta directiva, con la opinión favorable del concejo familiar.

Prepararse para la transición

Las dos familias se encuentran en un punto de transición de una generación a la siguiente. Julio Herrera recientemente dejó su puesto como presidente y gerente del grupo azucarero, aunque en el momento del caso (octubre de 2007) todavía era presidente de la compañía. Después de 158 años de liderazgo sucesivo de la familia, hubo algo de especulación en la comunidad empresarial de Guatemala sobre si el siguiente presidente sería un miembro de la familia. *"Ya no hago mucho",* dijo el Sr. Herrera con modestia. *"Estoy coordinando, apoyando, pensando, pero tengo muchas conexiones y estoy tratando de que las personas se encarguen de esas relaciones".*

La familia Silhy también se estaba preparando para la transición. En 2009, sus miembros prepararon un protocolo familiar que establecía, entre otras cosas, el proceso por el que los miembros de la familia en cargos administrativos serían preparados para ocupar cargos en la junta directiva o en el concejo familiar. La tercera generación había empezado a participar activamente en la administración y sus miembros habían empezado a construir su credibilidad a través de un desempeño sólido. El hijo del fundador, Víctor Miguel Silhy, había empezado a presidir reuniones en la compañía. Estas intervenciones le han hecho merecer el

respeto de los empleados, y cada vez es más evidente que él sucederá a su padre como líder del grupo. Otros dos miembros de la segunda generación, Glorybell y Marisol, tienen la preparación académica y la experiencia administrativa para acompañar a su hermano en liderar la compañía.

Los ejemplos proporcionados por estos y otros casos desarrollados por INCAE en Centroamérica, como parte del proyecto STEP, tienden a corroborar estudios realizados en otras partes del mundo, incluyendo el Centro para investigación sobre empresas familiares IMD-Lombard Odier Darier Hentsh en Europa, que las empresas familiares están entre las compañías que mejor se desempeñan. Es más, estos casos ofrecen perspectivas sobre las razones del éxito de las empresas familiares. La combinación de emprendimiento y factor familia produce un grado de innovación y compromiso con el que es difícil competir.

En la siguiente tabla se puede ver esquemáticamente la relación encontrada entre los factores clave de desempeño de las empresas familiares (usando el marco de STEP) y el efecto que estos factores han tenido en la trayectoria de cada empresa, con el cual se puede anticipar el éxito de la transición a la siguiente generación.

EFECTO DE CUATRO FACTORES EN LA TRAYECTORIA DE LAS EMPRESAS

FACTORES CRÍTICOS EN LA TRAYECTORIA DEL GRUPO FAMILIAR	**Grupo Pantaleón**	**Grupo San Nicolás**	**Efecto sobre el desempeño del grupo**
AMBIENTE EXTERNO	Guerra civil Invasiones de tierras Terremoto	Guerra civil Invasiones de tierras Terremoto	Capacidad para manejar incertidumbre de supervivencia
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y DE EMPRENDIMIENTO	Visualización de oportunidades, capacidad de gestión y de enfocarse en problemas globales	Visualización de oportunidades, capacidad de negociar y formar alianzas	Crecimiento local, expansión regional, integración hacia delante o hacia atrás
VALORES FAMILIARES	Ética Honestidad Austeridad Responsabilidad social	Solidaridad Justicia Honestidad Dignidad	Estabilidad interna, reconocimiento y estabilidad
PROBLEMAS DE COMPETENCIA	Capacidad instalada Productividad Modernización Tecnología Precios/cuotas	Capacidad productiva Comercialización Precios Regulaciones	Profesionalización en áreas asociadas a la naturaleza del negocio

TRANSICIÓN A LA SIGUIENTE GENERACIÓN	Discusión de ideas, proyectos	Participación en la administración Entrenamiento dentro y fuera de la compañía	Desarrollo de acuerdos formales, protocolos

Ideas clave en pocas palabras

- Los ambientes inciertos proveen inestabilidad pero también crean oportunidades y ofrecen lecciones valiosas sobre cómo manejar la ambigüedad.
- El impulso emprendedor del fundador puede ser un activo grandioso para una empresa familiar, no solo para su crecimiento, sino también como legado para las generaciones venideras.
- Los valores familiares pueden ser un motor para una unidad familiar cohesionada y para una visión común de la empresa.
- La educación y el desarrollo personal profesional de los miembros de las siguientes generaciones es clave para el éxito a largo plazo de la empresa familiar.
- La transición a la siguiente generación es un proceso gradual, que debería darse intencionalmente y con comunicación abierta entre las dos generaciones.

Suecia: Diálogos que fomentan el emprendimiento transgeneracional

Ethel Brundin, Leif Melin, y Mattias Nordqvist, Escuela Internacional de Administración de Jönköping

El objetivo del proyecto mundial STEP es comprender cómo las familias empresarias pueden identificar y mantener prácticas que les ayudan a actuar de modo emprendedor para que su empresa o empresas crezcan a través de las generaciones. El marco de STEP incluye muchos aspectos importantes con respecto a este proceso, como recursos y actitudes específicas. Una característica que no es visible explícitamente en el marco de STEP, pero ciertamente es crucial para el emprendimiento transgeneracional, es la comunicación tanto dentro de la familia empresaria como entre la familia y las personas ajenas a esta. De hecho, sugerimos que establecer una comunicación abierta y continua entre los actores es uno de los factores más importantes para que una familia empresaria mantenga y desarrolle sus actividades a través de las generaciones. Desde nuestro punto de vista, la comunicación trata sobre facilitar la creación de diálogos confiables y constructivos entre dos o más personas. Hallazgos de nuestros casos STEP demuestran que estos diálogos deben entenderse como un factor crucial para la transferencia y transformación de las capacidades y mentalidades emprendedoras de generación en generación, es decir, emprendimiento transgeneracional.

Nuestra idea de diálogo se remonta a Sócrates, quien sugirió que el conocimiento y la comprensión se originan en la interacción social entre dos o más personas. Tsoukas argumenta que el nuevo conocimiento en las organizaciones se crea mediante la interacción social directa con carácter dialógico[15]. Para que se dé un verdadero diálogo los actores deben estar dispuestos a escucharse y a compartir información para que las partes involucradas desarrollen y acepten un conocimiento nuevo y compartido. Un buen diálogo requiere que todos nuestros sentidos y curiosidad quieran descubrir algo nuevo e influir sobre el curso de los eventos. Además, requiere de atención para evitar que el diálogo se bloquee por agendas ocultas, luchas de poder o pasividad. En su máxima expresión, el diálogo es auténtico en el sentido de que supone un compromiso genuino y mutuo en el que el resultado no se halla predeterminado. Sin embargo, los buenos diálogos no están libres de emociones,

tensiones y conflictos. Cierto grado de discrepancia puede ser positivo, y el resultado no necesariamente implica consenso, así que un diálogo puede implicar enfocarse en las razones de un conflicto mediante una conversación respetuosa, que implica mucha energía emocional y la expresión de una mezcla de emociones. Los buenos diálogos también pueden ser creativos, y fomentar nuevas ideas que generen innovación, que es importante en el contexto de actividades emprendedoras a través de las generaciones.

Con base en la conceptualización, propuesta por Miller (1983), del emprendimiento como un fenómeno de nivel empresarial, la orientación emprendedora (OE) se ha convertido en un constructo aceptado para abordar los *procesos, prácticas, actitudes* y *acciones* que hacen que una empresa sea emprendedora[16]. Queremos extender esta idea y agregar el *diálogo* a las prácticas importantes que hacen que una organización sea emprendedora, en otras palabras, traer los diálogos estratégicos al contexto de las empresas familiares con especial atención a la OE de la familia. El argumento principal es que el diálogo estratégico y continuo entre la familia es una manera de transferir y transformar la OE de generación en generación. Se presume que los diálogos constructivos y continuos resultan en acciones estratégicas.

El diálogo dentro de una familia empresarial puede llevarse acabo en varios escenarios, tanto formales como la sala de juntas, como informales como la oficina, los pasillos, carros, aviones y cafetería[17, 18, 19], es decir, en cualquier lugar en el que las personas se encuentran e inician una interacción social al entablar un diálogo. La familia empresaria como unidad tiene ventajas potenciales cuando se trata de cumplir los criterios de un diálogo. El diálogo en una empresa familiar está embebido en un contexto familiar con sus propios valores y normas, que puede facilitar o restringir el progreso del diálogo[20].

A continuación se presenta un ejemplo de escenarios informales que resultan ser contextos fructíferos en los que se puede entablar un diálogo estratégico. Un hijo y su padre, presidente de una empresa familiar de mediano tamaño, se dirigen a China en un viaje de negocios y están llevando al segundo hijo por primera vez:

> Le mostraremos cómo funciona en China, pero luego iremos todos a Hong Kong por tres días, nos iremos de compras a los centros comerciales… y durante los almuerzos y cenas iremos a buenos restaurantes y discutiremos sobre negocios y el futuro de la compañía, lo que resultará en una discusión continua durante el resto del viaje.

Un diálogo en el que asuntos estratégicos relacionados con la OE estén en la agenda se ha vuelto un tema importante para el padre y sus hijos. El padre dice que no es necesario que estén de acuerdo, es más importante que puedan exponer su caso.

Los miembros de la familia pueden pasar libremente de un escenario formal a uno informal y mantener un flujo en cuanto a los asuntos estratégicos. Esta posibilidad es clave para reproducir la OE entre generaciones. Los diálogos vívidos y densos pueden crear conocimiento y comprensión para las dos generaciones involucradas. Los diálogos crean las condiciones necesarias para fomentar la transferencia y posible transformación de la OE de la empresa.

Sin embargo, el diálogo estratégico no siempre apoya la continuación de la OE. El padre de esta compañía admite que el diálogo a veces puede ser demasiado fuerte, y a menudo a él no le importa lo que sus hijos digan o quieran, por ejemplo, que quieran discutir y acordar cómo y cuándo se hará el traspaso de la propiedad y manejo de la empresa. Pero él no ve la necesidad en el futuro cercano, pues no se ve dejando la empresa mientras la esté manejando con éxito. Esto quiere decir que el diálogo sobre la sucesión ha sido limitado durante un período de tiempo, lo que ha generado frustración para los hijos.

En el caso de otra compañía, el emprendimiento es un tema principal en todos los medios de la empresa, como su página web y folletos. El diálogo para mantener la OE también es evidente en su práctica cotidiana, especialmente el fundador (y ex presidente) mantiene constante el diálogo sobre emprendimiento tanto en la familia como en la empresa. Interactúa y habla con las personas ampliamente, y un miembro de la junta dice que el fundador "habla sobre emprendimiento todo el tiempo", mientras que su hijo, quien está en la junta como directivo medio, da su punto de vista:

> Trata de mantener un pensamiento innovador en la organización; trata de que las personas sean un poquito más abiertas. Participa en discusiones, hace parte de las reuniones de ventas, y trata de abrirle los ojos a todos.

En esta compañía surgió un conflicto entre la familia y el presidente, que no era de la familia. La familia creía que el presidente introducía cambios en los sistemas y procesos organizacionales, y la familia consideraba que esto

contradecía el espíritu empresarial de la compañía. Es interesante la manera en la que el presidente habló sobre el diálogo con la familia:

> Sabemos lo que necesitamos hacer. Está claro para la junta. Lo que no está tan claro es lo que la familia quiere. Una cosa que podemos mejorar es la comunicación entre la familia y la administración. En este momento la comunicación es principalmente familia-junta y junta-administración.

Esto ilustra la situación de muchas empresas familiares en las que un presidente ajeno a la familia puede ser una desventaja si se lo excluye de los diálogos internos de la familia, tanto en escenarios formales como el concejo familiar, como en escenarios informales como en reuniones familiares. El concejo familiar se ha establecido en esta empresa como el escenario principal para el diálogo estratégico. Normas de franqueza, honestidad e informalidad caracterizan el diálogo en este escenario, incluso si algunos miembros de la familia dicen que lo que se habla y concluye en este concejo no siempre se pone en práctica con acciones subsiguientes.

Incluso si hay desventajas en los diálogos cerrados, la densidad de la familia es una ventaja estratégica para transferir y transformar la OE de generación en generación. La familia funcional es un diálogo permanente en el que se fundan las actitudes y habilidades necesarias para dialogar. Los diálogos contribuyen a compartir la comprensión, pues dan forma a argumentos, interpretaciones y eventualmente a la acción transgeneracional. Sostenemos que las empresas familiares organizadas con miembros de la familia en el equipo administrativo son un terreno fértil para diálogos auténticos. Ser parte de una empresa familiar crea sentimientos especiales de pertenencia, y se pueden encontrar buenas condiciones para una responsabilidad conjunta en la empresa, caracterizada no solo por valores compartidos sino también por un lenguaje común[21, 22].

Para concluir, afirmamos que los diálogos estratégicos bien realizados son una herramienta poderosa en el contexto de las empresas familiares para desarrollar aprendizaje, crecimiento y cambio estratégico, es decir, orientación emprendedora (OE). El diálogo estratégico en sí puede incluso ser el medio a través del cual se hace posible el emprendimiento transgeneracional.

Ideas clave en pocas palabras

- Establecer una comunicación abierta y continua entre los actores es uno de los factores más importantes para una empresa familiar.
- La comunicación en una empresa familiar es crucial para la transferencia y transformación de las habilidades y mentalidades emprendedoras de una generación a otra, en otras palabras, para el emprendimiento transgeneracional.
- La interacción social directa de carácter dialógico fomenta la creación de nuevo conocimiento en las organizaciones.
- Se presume que los diálogos constructivos eventualmente resultan en acciones estratégicas.
- El diálogo en una empresa familiar está embebido en un contexto familiar con sus propios valores y normas, que pueden bien sea facilitar o restringir el proceso de diálogo.
- Es posible que valga la pena incluir empleados ajenos a la familia en los diálogos estratégicos mencionados.

Recursos y factor familia

Malasia: Fuentes de recursos manejados por la familia (factor familia) y desempeño emprendedor

Leilanie Mohd Nor, Mohar Yusof, Siri Roland Xavier, Dewi Amat Sapuan, Universidad Tun Abdul Razak

Uno de los objetivos de la investigación de STEP es determinar cómo la familia influye sobre los resultados emprendedores. Habbershon y Williams sugieren que un método apropiado para conseguir esto es evaluar la influencia de la familia sobre los recursos de una organización, y acuñaron el término "factor familia"[23]. Usando la Visión Basada en los Recursos como lente teórico, el marco de STEP se basa en ocho "fuentes de recursos": liderazgo, cultura, redes, capital económico, relaciones, toma de decisiones, conocimiento y gobierno. Los resultados del desempeño emprendedor incluyen "lo nuevo" en los constructos financieros, emprendedores y sociales. La literatura corporativa describe el desempeño emprendedor como (i) creación de nuevas iniciativas, (ii) innovación, y (iii) renovación, con (iv) el crecimiento económico consiguiente y (v) las contribuciones socioeconómicas[24].

Cada uno de los recursos mencionados arriba puede tener un factor "f" al lado como manera de determinar la influencia de la familia. Si la influencia es positiva es "f+," si la influencia es negativa es "f-," y si la influencia es neutral, o no se puede establecer, es "f0." Por lo tanto, "las fuentes de recursos familiares" se identifican calificando y describiendo la influencia de la familia en cada una de las categorías.

En Malasia, se examinaron dos empresas familiares exitosas que cumplieron con los criterios. Están descritas en la siguiente tabla llamada "Resumen de los casos de Malasia".

RESUMEN DE LOS CASOS DE MALASIA

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	Gumi Asli	Karangkraf
INDUSTRIA	Ingeniería mecánica y eléctrica	Medios de comunicación, entretenimiento y edición
INGRESOS (2009)	RM 150 millones	RM 372 millones
PROPIEDAD	85% propiedad de la familia	100% propiedad de la familia
PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA	Directores, presidente, gerente general diputado	Directores, presidente, jefes de división, mandos medios
GENERACIÓN DE LA FAMILIA	2a	2a
NO. DE ENTREVISTAS	5	7

Después de investigar y describir la influencia de la familia en cada una de las fuentes de recursos para estos dos estudios de caso, encontramos varias similitudes y diferencias. La siguiente tabla, llamada “Influencia de la familia sobre los recursos”, muestra los resultados del estudio sobre factor familia y fuentes de recursos.

INFLUENCIA DE LA FAMILIA SOBRE LOS RECURSOS

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	Gumi Asli			Karangkraf		
FACTOR FAMILIA Y FUENTES DE RECURSOS	Pasado	Presente	Futuro	Pasado	Presente	Futuro
LIDERAZGO	f+	f+	f+	f+	f+	f+
CULTURA	f+	f+	f+	f+	f+	f+
REDES	f+	f+	f+	f0	f0	f0
CAPITAL ECONÓMICO	f-	f+	f+	f+	f+	f+
RELACIONES	f+	f+	f0	f+	f+	f+
TOMA DE DECISIONES	f+	f+	f0	f+	f+	f+
CONOCIMIENTO	f+	f+	f0	f+	f+	f+
GOBIERNO	f+	f+	f0	f+	f+	f0

Esto lleva a varias nociones:

- La influencia de la familia parece ser fuerte en estas dos empresas familiares. Esto se debe a que los fundadores de las dos empresas tienen buenos cimientos en términos de liderazgo familiar y control de la propiedad. Adicionalmente, los valores y principios promulgados por los fundadores son adoptados, sostenidos y continuados.
- Existen diferencias clave en términos de la influencia de la familia sobre las redes. En el caso de Gumi Asli, las redes tienen un papel crucial en la consecución de proyectos, mientras que Karangkraf ha desarrollado sus propias competencias y habilidades a lo largo de la cadena de abastecimiento de su empresa, así que es independiente de las redes.
- En las dos empresas, la familia construye gradualmente con el tiempo un capital económico a través del manejo prudente de los recursos.
- Mientras que Karangkraf ha desarrollado su plan de sucesión, Gumi Asli necesita algo de trabajo en esta área para asegurar la futura sostenibilidad de la empresa.
- Las dos empresas deben desarrollar su gobierno familiar y su plan de sucesión de la propiedad.

Consideramos pertinente resaltar los resultados de desempeño de las dos empresas familiares. En el caso de Gumi Asli, los resultados son los siguientes:

RESULTADOS DE DESEMPEÑO DE GUMI ASLI

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	**Gumi Asli**
DESEMPEÑO EMPRENDEDOR	• Innovación de los procesos (ISO, GPS, vehículos ecológicos, sistema de monitoreo de rondas de mantenimiento). • Cuando empezaron estaban instalando tomas eléctricas y disipadores de iluminación avaluados en RM 30 mil para las compañías de telecomunicaciones. Hoy en día, han logrado proyectos avaluados en más de RM 100 millones. • Al principio era un subcontratista sin licencia. Hoy en día está clasificado como un contratista G7, y tiene muchas otras licencias. • Área de enfoque actual: Sector de petróleo y gas para trabajos y suministros eléctricos, y administración y mantenimiento de instalaciones mecánicas y eléctricas para construcciones.
DESEMPEÑO ECONÓMICO	Medio y tiene espacio para crecer. Los ingresos proyectados para el año 2010 son de RM 175 millones.
DESEMPEÑO SOCIAL	Cree en dar y educar a sus familiares y a su personal, oportunidades de trabajo para la comunidad inmediata. *"En los negocios mi padre siempre me ha inculcado dos cosas, la primera, es que el salario del personal siempre debe ser pagado a tiempo y debe ser pagado al personal porque este ha trabajado para nosotros. Y segundo, siempre pagarles a los proveedores, incluso si no se tiene suficiente dinero, se debe pagar a los proveedores poco a poco, mensualmente"* (Adi, hijo menor del fundador).

De otra parte, los resultados de desempeño de Karangkraf son los siguientes:

RESULTADOS DE DESEMPEÑO DE KARANGKRAF

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	**Karangkraf**
DESEMPEÑO EMPRENDEDOR	1. Los negocios de impresión generan el mayor ingreso (divisiones internas de servicios y más clientes externos). 2. Durante el letargo económico del 2009, el grupo se embarcó en los negocios de edición, que se establecen como otra fuente importante de ingresos en el futuro.
DESEMPEÑO ECONÓMICO	• Las utilidades brutas de los últimos tres años varían entre 13% -15%. • Las ganancias en 2009 fueron de RM 372 millones, y las ganancias proyectadas para el 2010 son de RM 400 millones (la impresión contribuye con menos del 50% del total de las ganancias). • Da pasos proactivos para enfocarse en una administración efectiva de los costos y mejorar la productividad, lo que lleva a bajar los costos operacionales en general.
DESEMPEÑO SOCIAL	Embarcado en cinco proyectos "Peduli" (de asistencia) que incluyen ayudar a los más necesitados, preservar el ambiente, promover la solidaridad de la sociedad, luchar contra la corrupción e inculcar la cultura de lectura por medio de aprendizajes para toda la vida.

En resumen, los estudios de caso muestran que existe una relación entre el factor familia y los resultados de desempeño en el contexto de estas dos empresas familiares. Encontramos que el liderazgo familiar y la cultura son fuertes y consistentes en las dos generaciones y fueron factores clave que impulsaron el desempeño de estas empresas.

Ideas clave en pocas palabras:

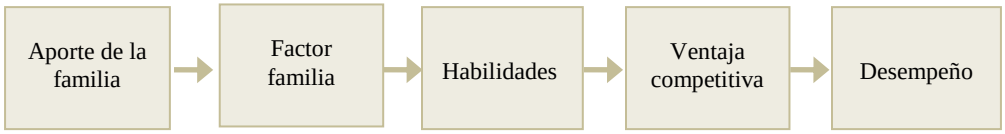
- El liderazgo familiar y la cultura son factores clave para la sostenibilidad.
- Áreas como el gobierno de la familia, y el plan de sucesión de la propiedad necesitan atención y mejora.
- Las empresas familiares que exhiben valores familiares y cultura fuertes, están activamente involucradas en incorporar programas y actividades de responsabilidad social.

Irlanda: Capital social y éxito transgeneracional

Eric Clinton y Frank Roche, Universidad de Dublín

Uno de los constructos fundamentales del marco de investigación de STEP es la Visión Basada en los Recursos de la empresa[25]. Nos enfocamos en identificar distintos recursos dentro de la empresa familiar, que pueden ser una fuente de ventaja competitiva, o también una fuente de desventaja. Entre los recursos notables se encuentran el profundo conocimiento explícito y tácito, acceso a los recursos humanos, administradores experimentados, edificios y locaciones únicas, acceso a capital económico, perspectiva financiera a largo plazo, una red establecida, y una reputación creíble. Aplicando la Visión Basada en los Recursos al contexto familiar, Habbershon y Williams[26,] introdujeron el término "factor familia", y lo describieron como "el conjunto idiosincrático de recursos y habilidades, a nivel empresarial, que resulta de la interacción de sistemas"[27, 28]. Más adelante, Chrisman, Chua, y Litz[29] describieron el factor familia como "recursos y habilidades relacionadas con la participación y las interacciones de la familia" (p. 468)[30]. Las dos definiciones proponen que el sistema de empresa familiar crea recursos o tiene influencia sobre los recursos, de manera tal que los hace valiosos, excepcionales y muy difíciles de imitar por parte de los competidores. El factor familia se ha relacionado tanto con resultados económicos, incluyendo ventaja competitiva y creación de riqueza, como con resultados no relacionados con el ámbito económico, incluyendo la preservación de la tradición, el fortalecimiento de los lazos familiares y la creación de valor a través de las generaciones[31].

CREAR UNA VENTAJA BASADA EN EL FACTOR FAMILIA[32]

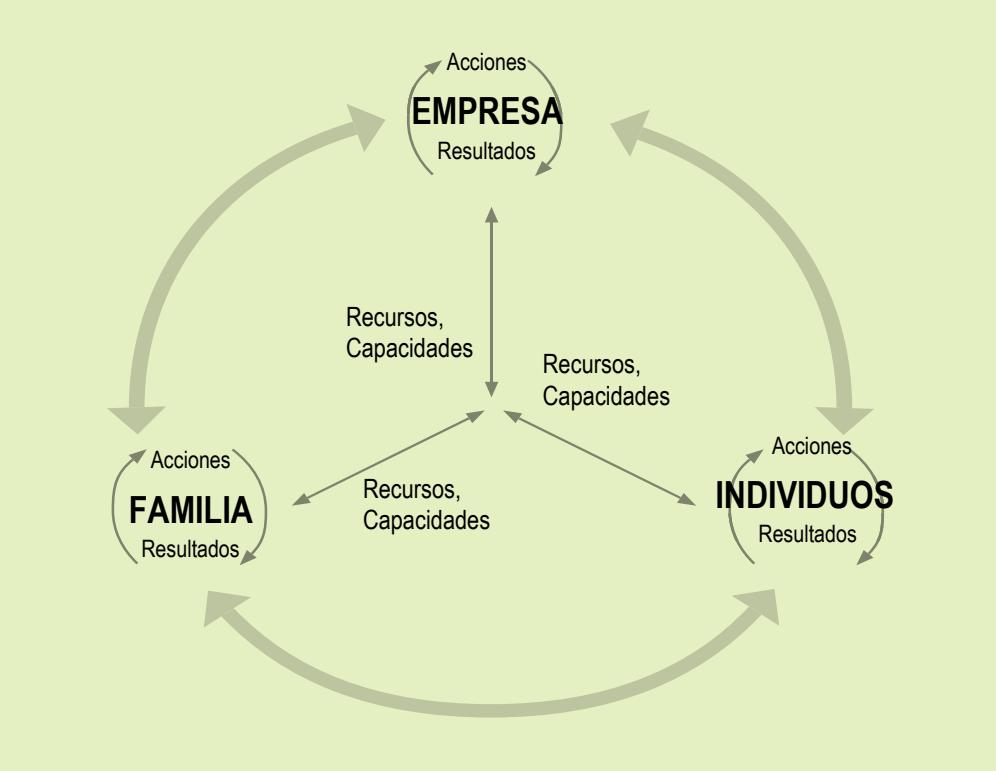


Estudiamos a la familia Roche y su participación en el grupo NTR. Este rico estudio de caso de una empresa familiar de tercera generación identificó

múltiples temas de investigación, pero el impacto del capital social y la reputación sobre la capacidad de extender la empresa internacionalmente es notable. NTR es un portafolio de negocios de infraestructura, con presencia en ocho países y en tres continentes. Una empresa que tiene más de 3.000 empleados y ventas por $550 millones (2010). La historia de NTR es una de las más exitosas de la industria de la infraestructura en Irlanda, es una empresa que logró la saturación del mercado local y debió expandirse al mercado mundial para mantener su seguridad económica. Lo que hace que el caso de NTR sea tan peculiar es el surgimiento de una empresa próspera de infraestructura en medio de condiciones económicas y sociales adversas. Este caso evidencia la manera en la que un hombre de origen humilde, después de haber abandonado la educación formal a los 16 años, estableció una empresa que ahora abarca gran parte del mundo. Fue de particular interés para el equipo de investigación la profundidad del capital social, en particular la reputación como empresa familiar que habían adquirido a través de tres generaciones y 80 años en la industria de la infraestructura.

En la visión basada en los recursos de la empresa, la reputación es considerada una de las bases de activos más importantes[33]. La naturaleza intangible crea una ardua barrera para ingresar, y es difícil para los competidores replicarla[34, 35]. Asimismo, Deephouse[36] identifica tres beneficios estratégicos de la reputación[37]: (i) permite a una empresa reducir costos (ii) permite a una empresa incrementar precios (iii) puede crear barreras competitivas (p. 1098). El objetivo central de la investigación del equipo irlandés de STEP era identificar la reputación de una empresa familiar que reflejara tres sistemas de influencia, a saber, la empresa, la familia, y los miembros individuales, y su impacto sobre el comportamiento emprendedor (ver la figura “Modelo de Sistemas de Familia”).

MODELO DE SISTEMAS DE FAMILIA[38]



Vemos que la reputación de la familia ha sido decisiva para conseguir el desarrollo internacional a nivel de la empresa. La siguiente opinión refleja la actitud de muchas empresas compradoras:

> "Aunque el grupo NTR es una sociedad anónima, cuando las empresas compradoras se enteran de que el accionista primario es la familia Roche, y escuchan sobre nuestro legado, les gustan nuestros valores y lo que representamos" (Tom Roche, segunda generación). "Estamos lidiando con personas que posiblemente comparten nuestros propios valores familiares, no les gusta trabajar con una compañía sin rostro con la cual no se pueden relacionar, en particular en los Estados Unidos, ya que la mayoría de las compañías con las que nos asociamos empezaron como empresas familiares" (Tom Roche, presidente de NTR).

La investigación también muestra la naturaleza apropiable del capital social, y cómo las generaciones venideras aprovechan los lazos relacionales de las generaciones anteriores para estimular la actividad emprendedora. La empresa ha trabajado arduamente para garantizar la transferencia transgeneracional del

capital social entre las tres generaciones de la familia. Tom Roche afirma: “Mi padre tenía un gran respeto dentro de la industria, y gracias a que yo trabajaba de cerca con él, me fui sumergiendo en su red”. El aspecto más prominente de la transferencia de este capital social (redes/reputación) era la capacidad de la familia de manejar estratégicamente los recursos dentro de la unidad familiar. La familia buscaba profesionalizar a los familiares que participaban en la empresa y asegurar que los recursos derivados de la familia fueran estructurados, unidos y aprovechados. Esto sigue la línea argumentativa de Priem y Butler[39],, quienes señalan la necesidad de una perspectiva dinámica sobre la reserva de recursos dentro de las empresas, y de acumular, combinar y explotar exitosamente dichos recursos[40]. Una perspectiva tan estratégica está relacionada de cerca con una dimensión de la investigación sobre empresas familiares que ha empezado a surgir, a saber, la necesidad de prácticas de manejo de recursos[41]. La capacidad de la familia Roche de manejar efectivamente sus recursos distintivos de factor familia, es crucial para garantizar su supervivencia transgeneracional.

Ideas clave en pocas palabras

- Los recursos intangibles de una organización, como su reputación, son necesarios pero insuficientes para lograr una ventaja competitiva.
- Los recursos de las empresas familiares, tangibles e intangibles, deben manejarse efectivamente a través de un proceso de gestión de recursos para lograr ventaja competitiva y creación de riqueza.
- La reputación de la familia propietaria, cuando se maneja correctamente, puede ofrecer una fuente de ventaja competitiva para los resultados a nivel de empresa.
- La reputación de la familia propietaria es un activo intangible central para las empresas familiares, y debe mantenerse cuidadosamente para mejorar el potencial transgeneracional de la empresa.

Taiwán: Capacidad de innovación transgeneracional: Un perspectiva del ciclo de vida

Hsi-Mei Chung, Kuang S. Yeh, y Shyh-Jer Chen, Universidad Nacional Sun Yat-Sen

Introducción

Las empresas familiares son una forma organizacional común en las compañías chinas de todos los tamaños. En Taiwán, las empresas familiares tienen un papel importante en el desarrollo económico. Sin embargo, la manera en la que esas empresas mantienen la ventaja competitiva de generación en generación es un gran desafío. Estudios anteriores resaltan que desarrollar la capacidad de innovación es crucial para abordar la sostenibilidad de una empresa familiar[42]. Sin embargo, en el contexto de las empresas familiares, hay una faceta positiva y una negativa cuando se trata de desarrollar la capacidad de innovación[43]. Por un lado, la propiedad única y la estructura administrativa de una empresa familiar, acumula capital social, lo que lleva a la innovación[44]. Por el otro lado, la familia puede crear mayores problemas operativos que restrinjan la innovación[45]. Un asunto importante en el campo de las empresas familiares es identificar las condiciones en las que la empresa familiar puede estimular la capacidad de innovación de generación en generación.

Este estudio aborda la cuestión de la capacidad de innovación intergeneracional en el contexto de las empresas familiares, con base en consideraciones del ciclo de vida[46]. Estudios anteriores sobre la etapa de crecimiento de una empresa familiar se enfocan en un solo caso. Por lo tanto, es difícil determinar cómo empresas que se encuentran en diferentes etapas del ciclo de vida vinculan el capital social con la capacidad de innovación. Este estudio trata de utilizar el método de comparación de casos para explicar cómo las empresas familiares de cualquier tamaño pueden generar capacidad de innovación en las diferentes etapas de su ciclo de vida (ver la tabla “Dimensión del ciclo de vida y consideración del tamaño”).

DIMENSIÓN DEL CICLO DE VIDA Y CONSIDERACIÓN DEL TAMAÑO

	Etapa del ciclo de vida de la organización	
EMPRESA FAMILIAR GRANDE	Las primeras etapas, tamaño grande	Las últimas etapas, tamaño grande
PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA FAMILIAR	Las primeras etapas, tamaño pequeño o mediano	Las últimas etapas, tamaño pequeño o mediano

Este estudio compara cuatro estudios de caso de empresas familiares taiwanesas, para examinar cómo la capacidad de innovación se puede desarrollar en empresas familiares de cualquier tamaño desde una perspectiva del ciclo de vida. Todas las empresas familiares en este estudio pertenecen al menos a la segunda generación, y todas están de acuerdo en que la capacidad de innovación es clave para el éxito de las empresas familiares (ver la tabla "Resumen de los casos taiwaneses").

RESUMEN DE LOS CASOS TAIWANESES

NEGOCIO FAMILIAR	FUNDADA EN EL AÑO	GENERACIÓN	INDUSTRIA	CICLO DE VIDA Y TAMAÑO
A	1950	3a	Manufactura	Las últimas etapas, tamaño grande
B	1990	2a	Fabricación de alimentos	Las primeras etapas, tamaño grande
C	1890	4a	Fabricación de alimentos	Las últimas etapas, tamaño pequeño o mediano
D	1970	2a	Fabricación de cerraduras	Las primeras etapas, tamaño pequeño o mediano

Como se ilustra en la siguiente tabla, encontramos que el capital social de la familia, que es bueno para desarrollar la capacidad de innovación, es diferente y único para aquellas empresas familiares grandes, medianas o pequeñas que se encuentran en las primeras y últimas etapas del ciclo vital. Adicionalmente, al abordar las implicaciones para la innovación del capital social de una familia, encontramos que son diferentes para cada caso del estudio.

	Última etapa del ciclo de vida, tamaño grande	Primera etapa del ciclo de vida, tamaño grande	Última etapa del ciclo de vida, pequeña o mediana	Primera etapa del ciclo de vida, pequeña o mediana
EMPRESAS FAMILIARES	**A**	**B**	**C**	**D**
FACTOR FAMILIA: Capital humano	La gran experiencia y decisión del presidente en cuanto a diversificación ayuda a desarrollar negocios, y profundiza el conocimiento tácito de la empresa familiar.	La segunda generación de la empresa familiar tiene amplio conocimiento administrativo y abundante experiencia. La segunda generación mejora el proceso de producción y domina la operación de la compañía.	Generaciones previas se esforzaron por construir la imagen de los productos. El presidente es bueno en mercadeo y posicionamiento del producto.	El fundador tiene tecnología y espíritu de invención, y es estupendo en investigación y desarrollo e innovación.
FACTOR FAMILIA: Capital social	El fundador tiene buena relación con el gobierno, y esta ayuda a desarrollar negocios y conseguir recursos específicos y poder.	La empresa familiar está muy relacionada con la cultura regional.	La red social del presidente ayuda a desarrollar negocios.	Recientemente, la firma organizó el sindicato con otros fabricantes para promover el valor de las marcas y su industria.
FACTOR FAMILIA: Capital económico paciente	La empresa continúa incrementando el capital, y lo consigue por medio de OPI. La organización económica de la compañía es bastante conservadora.	100% propiedad de la familia	Valor de marca de la empresa; el presidente es dueño de la empresa. La organización económica de la compañía es conservadora.	La mayoría de los miembros de la familia participan y esto es bueno para una economía estable.
FACTOR FAMILIA: Capital de supervivencia	Los hermanos del fundador ocupan cargos importantes en la empresa, y son más unidos que los miembros ajenos a la familia. La compañía mantiene recursos humanos al darles acciones.	Los miembros de la familia también trabajan en la empresa, y son más unidos y trabajan con mayor cuidado que los miembros ajenos a la familia.	Los miembros de la familia son la base del capital humano, y el capital sostiene la marca.	Los miembros de la familia son la base del capital humano; el valor de marca se convierte en la ventaja de la compañía.
FACTOR FAMILIA: Estructura de gobierno y costo	La empresa tiene una estructura formal de gobierno, y la mayoría de los miembros de la junta son familiares.	Debido a la total propiedad por parte de la familia, la estructura y costo de gobierno no son problema.	Debido a la total propiedad por parte de la familia, la estructura y costo de gobierno no son problema.	Debido a la total propiedad por parte de la familia, la estructura y costo de gobierno no son problema.
RECURSOS ORGANIZA-CIONALES	Hay recursos organizacionales.	Hay recursos organizacionales.	No hay recursos organizacionales. Los equipos profesionales se introducen gradualmente a la empresa.	El factor familia es igual a los recursos organizacionales.
TIPOS Y ADOPCIÓN DE RECURSOS	Los tipos de recursos se deben al alcance del factor familia.	Varios tipos y combinaciones de recursos.	La mayoría de recursos se deriva de familiares. Los recursos coinciden con los familiares.	Un solo tipo de recursos que es controlado por miembros de la familia.
TIPOS DE INNOVACIÓN	Las últimas generaciones deben desarrollar la capacidad de innovación. También deben considerar invertir recursos, como innovación técnica (innovación de productos), innovación de servicios y políticas (innovación de mercadeo), e innovación no técnica (implementación y adaptación del sistema).	La segunda generación debe mantener la capacidad de innovación técnica (innovación de productos), y hacer que la capacidad coincida con la innovación no técnica (implementación y adaptación del sistema), que se lleva a cabo con recursos organizacionales.	Las últimas generaciones deben elegir tipos de innovación, como innovación técnica (innovación de productos), innovación de servicios y políticas (innovación de mercadeo), e innovación no técnica (implementación y adaptación del sistema). Deben acumular recursos organizacionales por medio de la innovación.	La primera generación se enfoca en la innovación técnica (innovación de productos); la segunda generación se enfoca en la innovación no técnica (implementación y adaptación del sistema).

Ideas clave en pocas palabras:

- Desarrollar la capacidad de innovación es crucial para abordar cuestiones de sostenibilidad de empresas familiares.
- Las empresas familiares de diferentes tamaños y que se encuentran en etapas diferentes del ciclo vital, deben desarrollar diferentes tipos de sinergia entre la familia y el capital social de la organización para acumular capacidades de innovación.
- Las empresas familiares eligen tipos de innovación específicos para hacer que el factor familia esté coordinado con los recursos organizacionales, y así lograr luego una ventaja competitiva.
- Entre más grande sea una empresa, y entre más adelante se encuentre en el ciclo vital, es más probable que necesite desarrollar mecanismos institucionales para atraer a profesionales en el campo de la innovación que sean ajenos a la familia.

Gobierno y planeación

Alemania: Equipos emprendedores para renovación y crecimiento

Markus Plate y Arist von Schlippe, Universidad Witten-Herdecke

El emprendimiento es una parte central de la vida empresarial, y a menudo es visto como un "estilo de vida" de un individuo o una familia. Poner en marcha o revitalizar antiguas iniciativas requiere de cierta habilidad y carga laboral, lo que no es necesariamente provisto por un solo emprendedor. Adicionalmente, aunque el emprendimiento es necesario para que una empresa sobreviva a largo plazo, también es necesario administrar bien la empresa existente. Para manejar ambos procesos, el crecimiento emprendedor de nuevas empresas y administración de las empresas existentes, un equipo debe proporcionar los recursos necesarios de la mejor manera.

Aquí presentamos un marco de trabajo y perspectivas desde la teoría y desde tres de nuestros casos de STEP (ver tabla), con respecto a la creación de equipos de emprendimiento y de administración. Adicionalmente, suministramos preguntas que pueden ser útiles para una autoevaluación.

RESUMEN DE LOS CASOS DE ALEMANIA

	A - Portafolio S.A.	**B – Venta al por menor**	**C - Producción S.A.**
INDUSTRIA	Flujo circular, logística, manejo de desperdicio	Muebles, decoración y renovación	Salud, belleza
EMPLEADOS	32.000	1.600	84
FACTURACIÓN EUR	6.300 millones.	340 millones.	13, 4 millones.
PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA	Administración, Junta	Administración, Junta	Junta (antes: administración)
GENERACIÓN DE LA FAMILIA	2a, 3a	1a, 2a [a]	3a

Las necesidades conflictivas de estabilidad y novedad

El campo de las empresas familiares se caracteriza por necesidades conflictivas. Por ejemplo, existe la necesidad de continuidad y estabilidad pero también la de cambio y novedad. Ambos procesos son necesarios para que una empresa familiar evolucione, y ambos son conflictivos en el sentido de que:

(1) Una persona no puede hacer los dos al tiempo.

(2) Los dos procesos requieres habilidades bastante diferentes.

(3) Los dos procesos tienen objetivos conflictivos.

En las empresas familiares, la novedad está relacionada con el emprendimiento y la innovación. El emprendimiento introduce lo "nuevo" a la organización y al mercado. Los nuevos productos, servicios y procesos pueden mantener saludable y competitiva la empresa, y suministrar aún más oportunidades de crecimiento. Explorar nuevas oportunidades requiere de tiempo y recursos especiales (personal, conocimiento, redes, capital económico, etc.), y probablemente tomará tiempo para empezar a generar ganancias significativas.

Por otro lado, las oportunidades conocidas deben explotarse y las inversiones deben recolectarse. Para lograr esto, se establecen rutinas organizacionales para proveer productos y servicios. Con el tiempo, es probable que estas rutinas se coordinen e integren y, por lo tanto, sean más eficientes. Los recursos usados en esta área usualmente son bien conocidos y calculables, y la organización por lo general gana dinero explotando demandas conocidas.

Durante los primeros años, el Empresario A manejó el crecimiento de la compañía por sí mismo. Fue una fase que consumía tiempo y tuvo un efecto sobre la salud y la familia. Al darse cuenta de que quería aprovechar las oportunidades del mercado, pero que sus recursos eran limitados, logró convencer a dos "personas muy competentes" que complementaban su perfil de habilidades para que trabajaran en la compañía. Sus habilidades fueron bien desarrolladas, así que pudieron no solo lidiar con el status quo sino también hacer que la empresa creciera en un 150%. "Es necesario pagarles muy bien, y darles libertad, de otra manera no funcionaría" dice. Su trabajo conjunto estaba caracterizado tanto por un "profundo respeto" como por "discusiones francas y confrontaciones" sobre los resultados de la compañía. Todos compartían la visión de hacer crecer a la compañía, así que desarrollaron una cultura en la que los argumentos (no las personas) contaban y actuaban juntos para tomar decisiones.

Equipos emprendedores

El emprendimiento y el crecimiento requiere recursos y habilidades específicas. Uno de estos recursos es la administración. Es evidente que una persona, el emprendedor o líder familiar, no podrá proveer todos los recursos administrativos que una organización de cierto tamaño necesita. En todos los casos, para promover el crecimiento de la compañía los emprendedores de la familia fundaron equipos administradores y emprendedores para proveer estos recursos.

Aquí presentamos algunas de las perspectivas teóricas y de nuestros casos para proporcionar un marco de preguntas guía para la familia propietaria. Usted puede usar estas preguntas para evaluar su situación, bien sea que ya tenga un equipo emprendedor o esté pensando en crear uno.

El Empresario B es el fundador, e inventó un nuevo concepto para la venta al por menor de muebles y artículos para remodelación y decoración. Hizo que la compañía creciera a una velocidad notable con la ayuda de un equipo administrativo y luego como presidente con socios experimentados. Hay dos aspectos interesantes: Por un lado, dijo "a la compañía le fue mejor cuando me fui. Yo traje demasiado ruido a la compañía". Por otro lado describió su estilo de pensamiento como "observar el panorama completo", "paso de una cosa a otra", "horizontal", mientras que su socio describió su propio pensamiento como "orientado a las cifras", "analizo bien las cosas" y "lineal/vertical". Aunque son muy diferentes en este respecto, el Empresario B dice "somos socios ideales".

Autoevaluación

Como el tiempo es un recurso escaso, y por lo general cada persona tiene su propio conjunto de habilidades que le permite sobresalir en ciertas áreas, y solo ser competente en otras, es necesario autoevaluarse:

- ¿Qué habilidades tengo? ¿Soy mejor para generar ideas nuevas y emprender nuevas iniciativas, o para proveer estabilidad y hacer que la organización sea más eficiente?
- ¿Tengo tiempo disponible? ¿Estoy feliz con la distribución de mi tiempo entre el trabajo, la familia y la vida privada/salud?
- ¿Quiero que la compañía crezca? ¿La compañía necesita explorar nuevas iniciativas para sobrevivir o crecer? ¿Qué habilidades y recursos necesita la compañía para este propósito?
- ¿Mi tiempo y mi perfil de habilidades promueve o restringe el crecimiento de la compañía?

Establecer nuevas iniciativas siempre crea disturbios en la organización, y esto puede llevar a un declive en el desempeño. Por otro lado, las nuevas iniciativas necesitan defensores que las protejan de la "eficacia comprobada" del negocio existente. Al comprender que la exploración y la explotación son

aspectos necesarios de la vida empresarial, ambos aspectos deben estar acoplados con responsabilidades apropiadas. Aquí, el Empresario B es responsable de las "alteraciones" emprendedoras, y su equipo administrativo está más preocupado por la estabilidad. Adicionalmente, tener un equipo con sus socios permite tener tanto el panorama completo como la visión detallada de las cosas. Los jugadores de este equipo deben lidiar con estos diferentes enfoques, y una visión compartida es el primer paso.

El Empresario C es un ingeniero, y está muy interesado en la tecnología y en revitalizar su empresa introduciendo un método de producción innovador. Generó muchas ideas y exploró numerosas aplicaciones para la nueva tecnología. Esto llevó a un portafolio de productos muy diverso, pero necesitaba enfocarse en la optimización de las ganancias. Trabajó con un miembro de la alta gerencia, ajeno a la familia, quien tenía un enfoque diferente. Al tener antecedentes en administración, este miembro de la alta gerencia reorganizó la compañía y la enfocó en las áreas más rentables. Era necesario equilibrar las dos funciones en la compañía: novedad, diversidad, curiosidad y nuevas iniciativas; con estabilidad, enfoque, rentabilidad y continuar/completar iniciativas existentes.

Miembros del equipo

Un equipo necesita desarrollar una comprensión compartida de los aspectos más importantes de la organización, el mercado y de la visión y misión de la empresa familiar. Luego, los perfiles de habilidades y recursos de los miembros deben complementarse entre sí. Se puede tener la necesidad de habilidades tecnológicas/innovadoras, mercadeo y ventas, administración y recursos humanos, finanzas y contabilidad, y operación; o solo de algunas de ellas. Hay que asegurarse que se debe lidiar con los dos polos conflictivos de exploración y explotación, esto puede hacerse estableciendo equipos independientes para cada función, o garantizando que las personas involucradas compartan una actitud emprendedora y estén conscientes de este problema y dispuestos a lidiar con él. El objetivo de un equipo puramente emprendedor sería identificar, evaluar e implementar nuevas oportunidades, y manejar el crecimiento de la compañía, mientras que los equipos mixtos se preocupan tanto por la estabilidad como por el emprendimiento, y deben lidiar con este conflicto como corresponde.

Autoevaluación

No todos los miembros del equipo gerencial son necesariamente buenos miembros del grupo emprendedor. Con respecto a los miembros del equipo es necesario preguntarse:

- ¿Pueden manejar el siguiente paso de la compañía (y no solo el status quo)?
- ¿Son capaces de pensar y actuar emprendedoramente?
- ¿Comparten la visión de la compañía y la familia?
- ¿Saben trabajar en equipo? ¿Pueden lidiar con las diferencias en cuanto a actitudes, habilidades y estilos de pensamiento etc.?

Condiciones

Para tener personas competentes en el equipo, que en algunas ocasiones están mejor preparados que el empresario de la familia, se necesitan ciertas condiciones. Es preciso asegurarse de que se entienden mutuamente a nivel humano y que se desarrolle una cultura de respecto y comunicación franca en la que los argumentos cuenten. Asimismo, es necesario preguntarse por qué un administrador preparado debería trabajar en su empresa familiar en lugar de en una compañía internacional pública, en la que tendría diferentes oportunidades profesionales. Hay que pensar también sobre la compensación, libertad para el desarrollo personal y la posibilidad de participar de la ganancias etc.

Ideas clave en pocas palabras:

- Explorar nuevas iniciativas y explotar las existentes requiere diferentes habilidades y, por lo tanto, debe abordarse de manera diferente.
- Un equipo emprendedor puede proporcionar los recursos necesarios para la renovación y el crecimiento.
- Debe haber una alineación de las visiones de la familia y de la administración para apalancar completamente los recursos de la empresa.

- La familia debe crear una cultura que aproveche todas las contribuciones, y que establezca condiciones que puedan atraer talento administrativo ajeno a la familia.

India: Gobierno familiar, emprendimiento y creación de riqueza a través de las generaciones

K. Ramachandran y Alexander Mathew, Escuela de negocios de la India

De acuerdo con el marco investigativo de STEP, el potencial transgeneracional de una empresa familiar es consecuencia del desempeño (emprendedor, económico y social) de la misma, que está determinado por la relación entre la orientación emprendedora (OE) de la familia (autonomía, innovación, propensión al riesgo, proactividad, agresividad) y su factor familia, las capacidades y los recursos únicos y propios de la empresa[47].

Uno de los recursos clave de la familia, que podría promover la orientación emprendedora de esta y, por lo tanto, su potencial transgeneracional, es el gobierno de la familia[48]. Esta fue la revelación clave de las dos empresas familiares que examinamos en la India. Las descripciones de estas empresas familiares se encuentran en la siguiente tabla:

RESUMEN DE LOS CASOS DE LA INDIA

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	Grupo GMR	Grupo Shakti
INDUSTRIA	Diversificada: principalmente infraestructura y manufactura	Especias y tecnología diversificada
EDAD DE LA COMPAÑÍA	33 años	64 años
GENERACIÓN DE LA FAMILIA	2a	2a
NO. DE ENTREVISTAS	8	13

Las similitudes en estos casos han esclarecido varios factores importantes:

Los dos casos resaltan que la participación de miembros jóvenes de la familia es un factor crucial para mantener el emprendimiento en las empresas familiares. El emprendimiento familiar florece cuando los recursos familiares están disponibles.

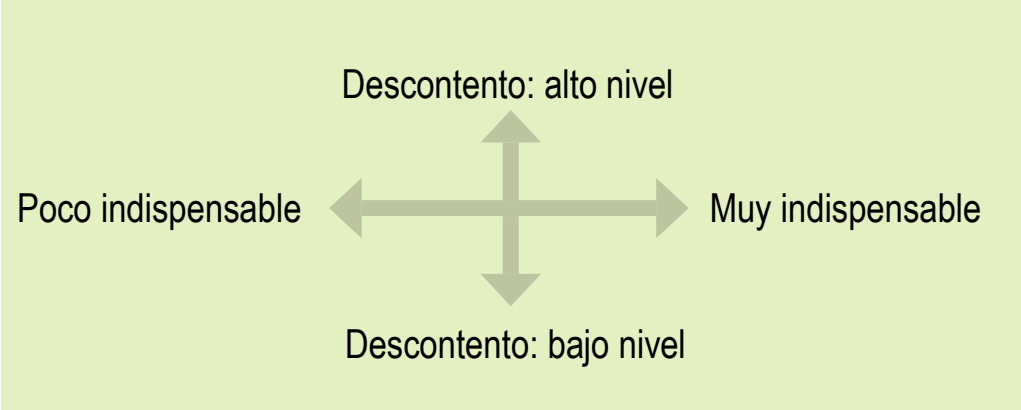
Las iniciativas emprendedoras de las dos familias fueron exitosas principalmente porque pudieron identificar y explotar las mejores

oportunidades. Las dos características de una oportunidad emprendedora atractiva son (ver la figura "Marco de indispensabilidad y descontento")[49]:

1. El grado de indispensabilidad de la necesidad.
2. La capacidad de abordar el descontento que los clientes tenían con las características existentes.

Las mejores oportunidades eran aquellas que tenían una alta indispensabilidad y un alto descontento. Las dos familias se enfocaron en oportunidades que cumplían con estos criterios.

MARCO DE INDISPENSABILIDAD Y DESCONTENTO[50]



En el estudio de caso del Grupo GMR, el fundador se dio cuenta temprano de la importancia de mantener a la familia junta para perpetuar la empresa a través de las generaciones. Introdujo de manera proactiva mecanismos aceptados de gobierno tanto en la empresa como en la familia. La institucionalización de mecanismos de gobierno permitió que la familia se mantuviera intacta mientras crecía su emprendimiento.

Por otro lado, el estudio de caso del Grupo Shakti nos ofrece un vistazo a los desafíos de cosechar el potencial emprendedor transgeneracional, cuando las guías de gobierno y la dirección futura de la empresa son confusas. Estos dos casos nos indican la importancia de tener una visión y estructuras de gobierno claras para el emprendimiento transgeneracional de las empresas familiares.

Ideas clave en pocas palabras

- La participación de la siguiente generación es un factor crucial para mantener el emprendimiento en las empresas familiares.
- Una capacidad crítica es que las empresas familiares aprendan a identificar y explotar las mejores oportunidades para poder ser exitosas.
- Las mejores oportunidades son aquellas que satisfacen una necesidad indispensable y abordan el descontento de los clientes con la oferta actual.
- La clave para desarrollar todo el potencial emprendedor de una familia está en institucionalizar intencionalmente mecanismos de gobierno.

Escocia/Uganda: Emprendimiento transgeneracional y planeación estratégica a largo plazo

Peter Rosa, Universidad de Edimburgo

Durante los últimos 30 años ha habido un incremento sustancial en la influencia de la administración estratégica sobre las empresas familiares. Para prosperar, e incluso para sobrevivir, se dice que las empresas familiares necesitan planear el desarrollo de sus negocios, establecer misiones claras, metas y objetivos, evaluar sistemáticamente las fortalezas, debilidades y amenazas y establecer maneras detalladas para alcanzar los objetivos y el éxito de la empresa. También deben planear la dirección futura y la participación de la familia, estableciendo sistemas efectivos de gobierno como concejos familiares para definir las metas de la familia, compartir las recompensas, regular conflictos y demarcar las funciones de los miembros de la familia dentro de la empresa. Por encima de todo, la planeación a largo plazo es esencial para el éxito transgeneracional de la empresa. Una familia prudente debe planear el traspaso oportuno del patrimonio y los recursos a la siguiente generación, preparar a los miembros más jóvenes para que adquieran las habilidades y actitudes necesarias para administrar exitosamente la empresa, establecer procesos para la transferencia del liderazgo administrativo entre generaciones, y para una tranquila transferencia del poder. Hacer planes de sucesión ahora se considera uno de los requisitos clave de una empresa familiar.

La planeación estratégica requiere técnicas modernas de administración que no resultan naturales para muchos dueños de empresas familiares. La mayoría de la gente prefiere adoptar enfoques generales o aproximados en cuanto a la planeación, les gusta ver lo que surge antes de invertir tiempo y recursos, y otras personas prefieren improvisar. Planear científicamente el futuro puede resultar no solo extraño, sino humillante y aterrador. El conocimiento sobre cómo planear efectivamente es especializado, y para la mayoría de los propietarios administradores de empresas familiares debe ser contratado con expertos.

El rápido crecimiento de las asesorías prestadas a empresas familiares durante las últimas dos décadas, sugiere que cada vez más empresas familiares buscan ayuda. Sin embargo, y a pesar de la creciente penetración de las asesorías, todavía existe algo de escepticismo. Esto tiende a variar de acuerdo con la

naturaleza de la planeación. Por ejemplo, es evidente que las empresas familiares con un patrimonio alto deben planear el manejo de los recursos económicos a largo plazo, pues enfrentan la necesidad de lidiar con impuestos hostiles y cada vez más complejos. Quizá es menos evidente el valor de planear a largo plazo la sucesión, los objetivos empresariales o la expansión del emprendimiento. Como me comentó un líder de una gran empresa familiar: "Las grandes empresas no pasan 20 años planeando quién va a ser su siguiente presidente, entonces, ¿por qué deberíamos hacerlo nosotros como familia?" Otro comentó: "¿Quién sabe qué estará haciendo nuestra empresa en 10 años? Se me dificulta predecir incluso dónde voy a estar el próximo año".

El proyecto STEP está diseñado para ofrecer nuevas ideas sobre las prácticas, de largo plazo, de emprendimiento transgeneracional en empresas familiares. El debate sobre administración estratégica yace en el corazón del proyecto. Una tradición investigativa afirma que se pueden establecer nuevas empresas o iniciativas a través de la buena administración y la planeación acertada. En cuanto a las operaciones existentes, su desempeño a largo plazo se mejora si se tiene orientación emprendedora, que los administradores pueden planear y apoyar sistemáticamente. Sin embargo, otras tradiciones ven el emprendimiento como un proceso más creativo y orgánico, una aventura dinámica y ágil con oportunidades impredecibles, incertidumbre y riesgos, un proceso de experimentación y adaptación. En estas tradiciones, la planeación estratégica formal se vuelve rígida, sofocante e innecesariamente burocrática, un proceso inadecuado para un mundo de rápido cambio social, político, económico y tecnológico. El emprendimiento transgeneracional evoluciona naturalmente bajo esta visión, y no se puede planear en algún nivel de detalle. De hecho, demasiada planeación puede ser perjudicial para el desarrollo de la cultura familiar emprendedora.

Muchos académicos han señalado las limitaciones de la planeación formal. En un famoso libro publicado en 1974, llamado "Lo pequeño es hermoso", E.F. Schumacher escribió "Cualquier pronóstico a largo plazo es presuntuoso y absurdo, a menos que sea tan general que apenas exponga lo obvio". Según el autor, la planeación no es una predicción sino más bien una declaración de intenciones; lo que se propone hacer, no lo que podría pasar en realidad. De

hecho, para Schumacher la planeación trata menos de influenciar futuros eventos, y más de ejercer y mantener el poder. La planeación es una herramienta importante para que los líderes evalúen su domino, al establecer la agenda, el equipo administrativo, la micro gestión de las futuras actividades y visión, la definición y descripción de los cargos subordinados, etc. Mattias Nordquist y Leif Melin, miembros del consorcio europeo de STEP, señalaron en un artículo reciente el creciente criticismo de la "escuela de diseño" de estrategias. Ellos citan a Mintzberg, quien articuló tres falacias de la planeación estratégica[51]. Primero, es imposible predecir el futuro (*falacia de predeterminación*); segundo, es imposible separar claramente la administración estratégica y operativa (*falacia de separación*); y, tercero, toda planeación tiene elementos que son informales y "emergentes", que no pueden ser ignorados al momento de evaluar resultados futuros (*falacia de formalización*).

Al investigar el emprendimiento transgeneracional en familias empresarias y empresas familiares, el equipo STEP de la Universidad de Edimburgo, que ahora incluye un equipo asociado de la Universidad de Makerere, Uganda, está interesado particularmente **en los procesos desordenados y no planeados que han llevado a la continuidad y supervivencia a largo plazo de empresas familiares emprendedoras**. En los estudios de caso de la familia Mickel-MacTaggart en Escocia, y de la familia Madhvani en Uganda, en los que se investiga cuidadosamente la manera en la que estas grandes empresas familiares surgieron desde finales del siglo XIX, muestran que los eventos impredecibles han tenido la mayor influencia sobre el desarrollo de la familia y la empresa. Por otra parte, organizar una empresa en varias empresas, en vez de en una única actividad, es un mecanismo adoptado con frecuencia por las familias empresarias para probar las diversificaciones, involucrar a diferentes miembros de la familia en nuevas iniciativas, y establecer un mecanismo de mercado en el que las empresas prometedoras pueden surgir, y las que no cumplen con las expectativas son vendidas. Con el tiempo, las empresas van y vienen, pero la familia permanece como unidad empresarial coherente. La supervivencia se da gracias a la rotación de empresas y familiares dentro del grupo, y no gracias a la planeación.

La historia de las familias Mickel-MacTaggart y Madhvani revela patrones complejos de actividad emprendedora, vinculados principalmente con crisis y oportunidades que surgieron de eventos externos impredecibles. Los eventos

más traumáticos fueron guerras, las dos guerras mundiales en el caso de la familia Mickel, y adicionalmente la expulsión de los asiáticos de Uganda, ordenada por el dictador Idi Amin a comienzos de la década de 1970, en el caso de la familia Madhvani. La familia Madhvani, por ejemplo, perdió muchos de sus activos cuando los precios de los productos agrícolas de desplomaron durante la Primera Guerra Mundial, sufrió una contracción considerable durante la Segunda Guerra Mundial, y perdió sus 70 empresas ugandesas en 1972. La empresa de construcción de viviendas de la familia Mickel terminó abruptamente cuando estalló la Segunda Guerra Mundial. Enfrentadas a estas calamidades, las familias se adaptaron rápidamente para superar la situación. Por ejemplo, cuando estalló la Segunda Guerra Mundial, la familia Mickel cambió sus operaciones rápidamente y empezó a construir para la guerra (hospitales, fábricas, refugios, reparación de bombas). Cuando la familia Madhvani fue expulsada de Uganda, construyó nuevas empresas desde el exilio.

Las dos familias también se apresuraron a explotar las nuevas oportunidades que resultaron de cambios en el clima empresarial, generados por cambios en legislación y políticas. La familia Mickel pudo explotar subsidios del gobierno para impulsar el parque de vivienda después de la Primera Guerra Mundial. Forzada a cambiar repentinamente cuando los subsidios fueron retirados a comienzos de los años 1930, ingresó exitosamente al mercado del alquiler privado, y respondió rápidamente a la legislación, pues permitió que las hipotecas tuvieran mayor disponibilidad al construir viviendas de alto costo. Asimismo, la familia Madhvani aprovechó la prohibición de asentamientos blancos en Uganda para crear un portafolio de compañías de bienes agrícolas (tabaco, azúcar, algodón) cuando la demanda creció después de la Segunda Guerra Mundial. En los años 1950 y 1960, expandió su portafolio de compañías a más de 70, pues la nueva Uganda independiente necesitaba generar empleo. La familia regresó a Uganda después de la caída de Amin para establecer un nuevo portafolio empresarial mientras el gobierno ugandés buscaba rehabilitar el país. Una rama de la familia vio las ventajas de la globalización en 1980, y estableció el grupo MISA con cuatro divisiones y más de 20 compañías en todo el mundo.

Después de 1945, las condiciones han sido inusualmente volátiles para la industria de la construcción en el Reino Unido, con cambios frecuentes en la legislación relacionados con los gobiernos laboristas. La familia Mickel ha buscado adquisiciones y diversificaciones desde comienzos de los años 1960, en

respuesta a recesiones severas intercaladas con períodos de auge. A mediados de la década de 2000, la familia ha encontrado nuevas oportunidades en regeneración urbana y construcciones ecológicas, que involucran iniciativas conjuntas con otras empresas de construcción. Sin embargo, esta recuperación ha sido fuertemente golpeada por la actual recesión mundial.

Por último, las dos familias experimentaron crisis familiares y empresariales, que incluyeron sociedades disueltas y muerte de un líder, recuperarse de las consecuencias de estos eventos tomó más de una década.

Estas cortas ilustraciones ocultan la verdadera complejidad de la evolución emprendedora de las dos familias. Solo presentar una resumida lista de las actividades y eventos de más de 100 años de su existencia es un proceso largo. Sospechamos que la historia de la mayoría de empresas familiares también es compleja y confusa. ¿Cómo se relaciona esto con nuestra discusión sobre planeación a largo plazo? Con estos casos queda claro que ningún tipo de planeación a largo plazo hubiera podido predecir muchas de las crisis se presentaron, ni las oportunidades que surgieron. Por el contrario, las familias tienen una filosofía de estar alerta al cambio, y un cuerpo de conocimiento y experiencia diseñado para permitir a la compañía reaccionar rápidamente a este. Dependiendo de los factores ambientales en cuestión, la reacción emprendedora puede ser impulsada por la necesidad de sobrevivir, o por la atracción de una gran oportunidad, y cada escenario requiere de diferentes competencias de adaptación. El establecer un grupo empresarial de compañías rotativas parece muy importante en el caso de los Madhvani, pero menos en el de los Mickel. Todavía estamos empezando a entender el emprendimiento transgeneracional "desordenado", y la naturaleza de la orientación estratégica en estos procesos es aún más enigmática. Sin embargo, nos parece una tarea fascinante.

Ideas clave en pocas palabras

- La planeación estratégica requiere técnicas modernas de administración que no son naturales para muchos dueños de empresas familiares.
- La planeación es valiosa para la sucesión, objetivos empresariales y expansión emprendedora, pero su exceso puede limitar la innovación.

- La actividad emprendedora a menudo es una interacción compleja de varios factores, y la oportunidad surge de eventos externos impredecibles.
- Los cambios en legislación y políticas ofrecen y restringen oportunidades, adaptarse rápidamente es clave.

Chile: Planeación estratégica familiar. ¿Cuál es el mejor negocio para una empresa familiar?

Gonzalo Jiménez y Pía Bartolomé, UAI

Porque somos familia, ¿queremos las mismas cosas? Porque soy tu hijo, ¿quiero las mismas cosas que tú? Porque somos hermanos, ¿hacemos las cosas de la misma manera? Estos son algunos de los asuntos con los que tenemos que lidiar, como familia, ante iniciativas empresariales, y que pueden generar mayores conflictos. Estos conflictos se pueden resolver e incluso evitar a través de conversaciones constructivas y sinceras que hagan posible comprender lo que cada miembro de la familia quiere, para poder construir un proyecto común que nos represente y movilice a todos.

Algunos podrían pensar, al leer estas líneas, que nuestro propósito es instarlos a que involucren a toda la familia en la operación de la empresa, pero eso no es así. Cuando hablamos de familias en términos de empresas, no nos referimos la operación de las mismas, sino a la identificación de lo que la familia quiere o espera de las empresas y/o proyectos de los que es propietaria, para poder hacer planes conjuntos y darles continuidad y crecimiento a través del tiempo y de las generaciones. De esta manera, puede alcanzar la meta de convertirse en una familia emprendedora transgeneracional, de acuerdo con los principios de STEP[52].

Pensar que porque somos familia queremos las mismas cosas, pensamos igual y hacemos las cosas de la misma forma, es un error. Porque además de ser familia somos individuos, con nuestras propias mentalidades, capacidades e historias.

La Planeación Estratégica Familiar (PEF) es un proceso diagnóstico, analítico, reflexivo y colectivo de toma de decisiones, en relación con actividades actuales y el curso que la familia empresaria debe tomar en el futuro para adaptarse a los cambios y demandas impuestos por su entorno y estructura familiar. Esto asegurará su continuidad con el paso del tiempo con resultados empresariales exitosos.

Para lograr esto, es necesario mirar la historia familiar, conocerla y encantarse con ella. Porque cada familia tiene una historia que contar, una historia sobre cómo, a través del esfuerzo y la unidad, ha logrado construir las iniciativas empresariales con las que cuenta hoy en día. También es necesario identificar el

MODELO DE NEGOCIOS de la familia emprendedora: sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas.

El proceso empieza con una mirada interior a lo que somos – porque no puedo construir sin saber quién soy y cuáles son mis capacidades y recursos, y sin entender el entorno en el que estoy inmerso– De esta manera, definimos la *visión* y la *misión* que guiarán todo el proceso.

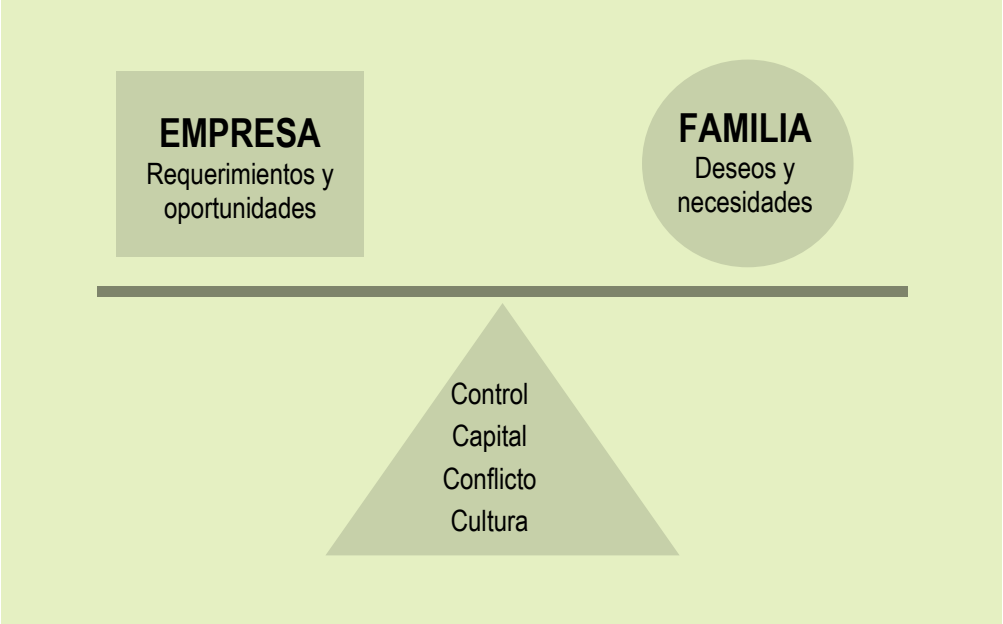
Al hablar de la planeación estratégica, tendemos a pensar en el último trimestre del año, cuando nos reunimos con el equipo administrativo y ejecutivo para definir la estrategia de la compañía para el siguiente período y para definir varios objetivos en las diferentes perspectivas de la compañía: económica, mercado/clientes, procedimientos internos y capacitación, y crecimiento. ¿Esto se puede aplicar a una familia empresaria? Sí, por supuesto, porque es un sistema compuesto de individuos que tienen que organizarse para manejar su proyecto común y para definir sus propios objetivos:

1. **Con respecto al patrimonio:** Establecer los resultados que la familia espera de su empresa, y los riesgos que están preparados a asumir, definir ciertas políticas emprendedoras que las directivas deben respetar – cuando la familia puede controlarlas– o tratar de promoverlas si no puede.
2. **Con respecto al mercado y los clientes:** La familia está inmersa en una comunidad, y tiene que definir qué papel tendrá en esa comunidad y decidir si va a realizar un proyecto con responsabilidad social o filantrópico, por ejemplo. Adicionalmente, tiene que establecer cómo desea ser percibida públicamente, cómo va a proyectar su portafolio empresarial, y cómo desarrollará o fortalecerá sus relaciones con sus clientes actuales o potenciales.
3. **Con respecto a los procesos internos:** ¿Cómo deberíamos organizarnos para alcanzar los objetivos mencionados? ¿Debemos establecer o profesionalizar nuestro gobierno corporativo o familiar? ¿Debemos generar un espacio para las nuevas generaciones, como un concejo junior? Estos son algunos aspectos que deben tenerse en cuenta.
4. **Con respecto a la capacitación y el crecimiento:** Como familia empresaria, es importante generar un proceso de capacitación,

tanto para las nuevas generaciones como para las actuales, sobre asuntos familiares empresariales o emprendedores, y desarrollar un equipo capaz de promover la continuidad de la compañía a través de las generaciones.

Durante el proceso se desarrollan las circunstancias y dinámicas que hacen posible construir un proyecto común, lo que permite lidiar con diferentes factores internos (historia, paradigmas, prejuicios) e influencias externas (familia política, consejeros, amigos). Ver la figura "Influencias internas y externas").

INFLUENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS



Por lo tanto, el objetivo de la Planeación Estratégica Familiar (PEF) es tanto el proceso, es decir, las oportunidades para la reflexión y discusión conjunta, como el producto final, un documento de planeación que identifica los principales objetivos estratégicos. Este documento identifica los indicadores e iniciativas relevantes, y define responsabilidades, fechas de entrega, y factores con los que se deben lidiar durante su implementación. Esto ayuda a la familia

a crear un equilibrio entre los aspectos familiares y empresariales, definiendo el papel de cada miembro y la preparación para el futuro.

¿Por qué implementar la PEF?

1. Mejora el desempeño empresarial

- Crea una oportunidad excelente para *pensar y reflexionar* lejos de las presiones cotidianas de las actividades empresariales.
- AYUDA a la familia a enfocarse en la empresa y a crear nuevas guías, promoviendo el futuro crecimiento a través de los años y las generaciones.
- Permite a la familia identificar *políticas y programas* que reflejen sus valores cambiantes y le permitan crear una nueva visión de futuro.

2. Tiene en cuenta las expectativas de la familia

- *Incentiva* a la familia a examinar sus valores, necesidades y objetivos de manera sistemática, para comprender el papel crucial que tienen los acuerdos en el éxito de la empresa, y cómo estos acuerdos cambian con el tiempo.
- Planear es crucial, en la medida en que las familias crecen y maduran, para poder *ajustarse* a los cambios en las relaciones familiares y agendas.
- Crea una estructura formal para examinar los cambios. Esto resulta en información y *perspectivas* que permiten a la familia volverse receptiva a nuevas ideas con respecto a cómo los cambios en la familia influyen sobre la empresa, y ayudarla a evitar conflictos y buscar buenas alternativas para seguir.

3. Perpetúa la confianza con el paso del tiempo

- Una familia empresarial genera confianza siempre y cuando funcione dentro del marco de un *plan conjunto* y se esfuerce por buscar soluciones a problemas complejos.
- Ayuda a desarrollar *reglas y estándares* justos para aplicarlos consistentemente a todos los miembros de la familia. Esto también contribuye a construir confianza, porque todos saben *qué esperar* de sus interacciones con la familia y la empresa o empresas.

¿Qué necesitamos para implementar la planeación familiar estratégica?

La PEF es una herramienta destinada a todas las familias que tienen empresas y que están interesadas en permanecer unidas y mantener un patrimonio común. Todo lo que se necesita es un firme *compromiso* con el proyecto familiar una empresa con el proyecto familiar definido: la *voluntad* de trabajar, una gran *motivación* para desarrollar el proyecto, *receptividad* a diferentes opiniones, *lealtad* hacia la familia, una *visión* a largo plazo, *respeto* por los demás y *trabajo en equipo* para conseguir las metas establecidas.

Ideas clave en pocas palabras:

- Es crucial dedicar tiempo y energía para que la familia tenga una empresa familiar exitosa.
- La Planeación Estratégica Familiar (PEF) proporciona un proceso diagnóstico, analítico, reflexivo y colectivo de toma de decisiones para crear acuerdos de largo plazo.
- Reflejar quién es usted y de dónde viene es un primer paso importante en el proceso de planeación estratégica.
- Debe haber un equilibrio entre los deseos de la familia y los requerimientos de la empresa, y una conversación continua sobre su estatus.

Conocimiento y competencias

México: ¿Cómo integrar el conocimiento entre las generaciones en una empresa familiar?

Fernando Sandoval-Arzaga y María Fonseca-Paredes, ITESM

¿Por qué es importante la integración y el compartir el conocimiento entre generaciones en una empresa familiar? Esta pregunta se ha formulado en diferentes foros y espacios en relación con las empresas familiares latinoamericanas. Si usted fuera el fundador o presidente de una empresa, probablemente respondería que es importante transferir y compartir el conocimiento para que su *manera de hacer las cosas* y sus mejores prácticas no se pierdan en la siguiente generación. Por otro lado, podría responder que es importante asegurar que la "razón de ser" de la empresa de familia es permear a las siguientes generaciones de las tradiciones, valores y cultura de la familia. Un miembro junior de una familia empresaria podría responder que compartir el conocimiento es importante para crear ideas y un portafolio de nuevas empresas que permitan el desarrollo de la empresa familiar.

Nos encontramos con una cierta tensión entre las generaciones, un lado trata de preservar las mejores prácticas y un sentido de empresa familiar, mientras que el otro trata de crear nuevas iniciativas y prácticas empresariales. Esa tensión se puede manejar entre las diferentes generaciones si se establece un mecanismo para compartir y crear conocimiento, es decir, debe ser un proceso dinámico e interactivo que incorpore la experiencia de los fundadores con las ideas nuevas y frescas de los miembros junior, lo que, a su vez, permite la innovación sin perder el sentido de empresa familiar.

En suma, la integración del conocimiento es esencial porque puede representar una ventaja competitiva, permitir la innovación y además es un recurso y una capacidad distintiva de la empresa familiar.

En nuestra investigación STEP en México, tomamos el concepto de *Factor familia* como referencia, que se define como "el conjunto único de recursos que tiene una empresa particular debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales, y la empresa". Proponemos que el conocimiento es un ingrediente fundamental del factor familia. La integración del conocimiento es la capacidad y habilidad de integrar el conocimiento especializado (experticia) de

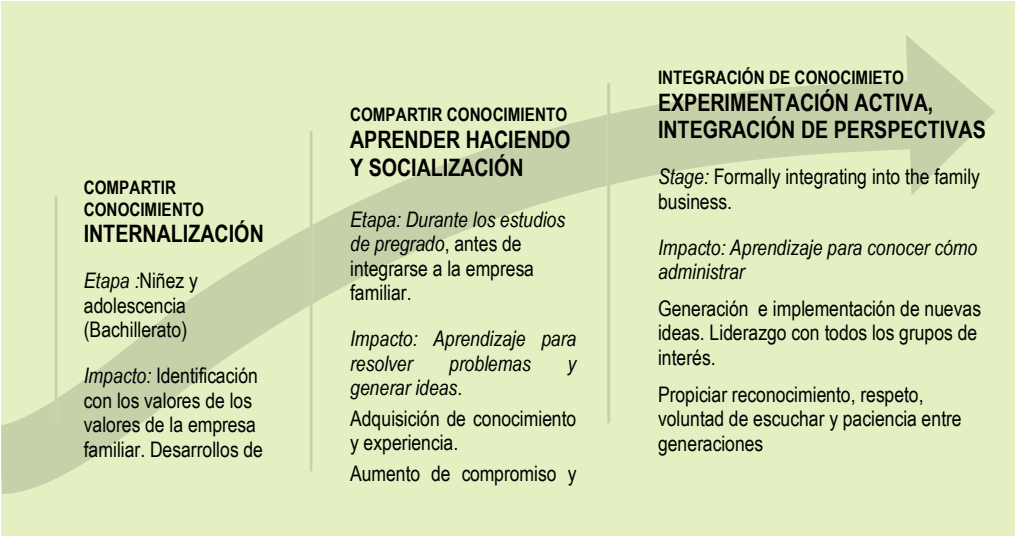
los miembros de una organización. Para implementar y potenciar el uso de conocimiento experto es esencial resolver problemas complejos, desarrollar nuevas ideas o implementar acciones de mejoramiento[53]. Como una capacidad dinámica, la integración del conocimiento en la empresa familiar ha sido crucial para su supervivencia y sostenibilidad en mercados dinámicos[54].

Analizamos los caminos y formas usadas por los diferentes miembros de la familia para complementar e integrar el conocimiento experto o especializado, de una generación a la siguiente, en el contexto de empresas familiares latinoamericanas. Seleccionamos casos del proyecto STEP, y el criterio básico de selección era elegir empresas familiares que sobresalieran gracias a la innovación en sus productos, servicios o procesos. Así pues, analizamos siete casos latinoamericanos.

En primer lugar, podemos destacar que en cada una de las empresas familiares, el desarrollo de los sucesores en la línea del tiempo, existió desde que eran jóvenes hasta que asumieron cargos administrativos en la compañía, lo que genera, como resultado final, la integración del conocimiento. Sería difícil imaginar que estas empresas familiares hubieran sido exitosas en su proceso de innovación sin estos mecanismos de aprendizaje formal e informal.

El siguiente diagrama muestra el patrón observado en el desarrollo de sucesores en el tiempo, y el impacto que tuvo en su aprendizaje y conocimiento.

DESARROLLO DE CONOCIMIENTO EN EL TIEMPO



Otro patrón importante surge principalmente de acciones o estrategias formales o informales, realizadas por miembros de la familia y entre generaciones, que permiten compartir e integrar el conocimiento. Estas estrategias son las siguientes para cada etapa:

Etapa 1: Niñez y adolescencia (bachillerato)

Visitar y trabajar de manera informal en la empresa familiar (fines de semana y vacaciones).

Contar historias y narrativas en reuniones informales (cuentos para dormir o cenas familiares).

Etapa 2: Durante los estudios de pregrado, antes de hacer parte de la empresa familiar

1. Asignar proyectos desafiantes con poca guía (laissez-faire).
2. Ir a ferias empresariales juntos y compartir lecturas relevantes de la empresa familiar (entre generaciones).
3. Permitir a la generación junior trabajar por fuera de la empresa familiar por pocos años.

Etapa 3: Integración formal a la empresa familiar

4. Empezar con un cargo orientado a la innovación y/o a la planeación estratégica.
5. Guiar al nuevo miembro para que aprenda cómo construir relaciones y capital social.
6. Fomentar la relación maestro-estudiante.
7. Relacionar historias familiares con procesos de innovación.
8. Crear espacios formales de comunicación (comité ejecutivo) entre los miembros de la familia.

Ideas clave en pocas palabras

- Las empresas familiares y los ejecutivos deben identificar la etapa de su empresa familiar, y explorar el estatus de sus recursos de conocimiento.
- Usar estrategias dentro del plan de sucesión para capacitar y generar potenciales sucesores.
- Medir el impacto de los resultados de estrategias en comparación con los resultados propuestos en este artículo para cada etapa.
- Guiar el uso del conocimiento en cada etapa, buscando que en la última etapa no solo se comparta, sino que también se integre entre las diferentes generaciones.
- Promover el uso consciente del conocimiento dentro de la empresa familiar como recurso clave.

Colombia: Conocimiento tácito y el descubrimiento y la adopción de oportunidades emprendedoras

Gustavo González, Ana Cristina González, y Luis Díaz, Universidad de los Andes

Latinoamérica enfrenta problemas y desafíos que incluyen la desigualdad de ingresos, la falta de educación masiva y de calidad, poca cobertura en salud y empleo informal, que hacen que la investigación sobre creación de valor y patrimonio sea importante para su desarrollo. Colombia no es la excepción en la Región. Aunque el país ha mejorado considerablemente en los últimos años, también ha enfrentado complejidades sociales, políticas y económicas, combinadas con una historia de violencia en décadas recientes, por la presencia de grupos guerrilleros y el azote del narcotráfico. Como consecuencia, a Colombia le tome un buen tiempo recuperarse.

Las empresas familiares en Colombia son las mayores contribuyentes a la economía. El proyecto STEP ha ofrecido la posibilidad de profundizar la comprensión de lo que las familias emprendedoras necesitan para continuar creando valor a través de las generaciones. De acuerdo con STEP, el conocimiento tiene un papel crucial para contribuir con las iniciativas emprendedoras de las generaciones jóvenes de familias que tienen o controlan empresas. El conocimiento y otros recursos (liderazgo, redes, capital, toma de decisiones, cultura y gobierno) constituyen dimensiones únicas de una familia que, junto con su orientación emprendedora (OE), ayudan a explicar el desempeño económico, social y empresarial de las empresas familiares. La combinación correcta de los recursos mencionados y la OE explica por qué algunas familias mantienen su capacidad emprendedora a través del tiempo: esto es lo que potencial transgeneracional quiere decir.

Este es el caso del conocimiento tácito, es decir, el saber práctico no adquirido a través de la educación formal[55]. El conocimiento tácito es una capacidad que reside en individuos y grupos de trabajo, y no se codifica ni comunica con facilidad. Este tipo de conocimiento desarrolla capacidades que pueden convertirse en una ventaja competitiva para una empresa familiar[56].

Con base en los hallazgos obtenidos a través de una participación de tres años en el proyecto STEP de empresas familiares colombianas, como es señalado por Smith, Matthews, y Schenkel[57] el equipo STEP de Uniandes ha ilustrado cómo

la transferencia del conocimiento tácito ha contribuido al descubrimiento y la adopción de oportunidades emprendedoras por parte de la ultima generación, así como al establecimiento de sus propias empresas, en seis empresas de familia colombianas que se presentan en la siguiente tabla.

RESUMEN DE LOS CASOS COLOMBIANOS

COMPAÑÍA	GENERACIÓN	ALCANCE	TAMAÑO	ENTRE-VISTAS	AÑO	PRESIDEN-TE DE LA FAMILIA	FAMILIARES EN LA COMPAÑÍA
Extracción de petróleo	Segunda	Nacional	Mediana	6	2007	Sí	5
Servicios financieros	Segunda	Internacional	Mediana	5	2007	No	2
Producción y distribución de huevos	Segunda	Regional	Pequeña	5	2008	Sí	4
Industria de alimentos	Segunda	Internacional	Grande	17	2008	Sí	13
Carga y logística	Primera y segunda	Internacional	Grande	11	2009	Sí	11
Periódico	Tercera	Regional	Pequeña	6	2009	Sí	4

Con base en la percepción de la última generación sobre la relación entre el conocimiento tácito y el descubrimiento de oportunidades, se encontró que:

Los miembros de la familia tienen una serie de dichos, situaciones e interacciones con sus padres, que les dan la motivación para continuar con la empresa familiar. Los miembros de la última generación adquieren "maneras de hacer las cosas" a través de interacciones con la familia y la empresa, y esto ayuda a la toma de decisiones, al desempeño y a la búsqueda de nuevas oportunidades e iniciativas.

Una lección para los miembros de familia de generaciones anteriores es incentivar interacciones con sus herederos para fomentar vínculos con la empresas e inspirar un espíritu emprendedor tal, que la supervivencia de la

empresa haga parte de los objetivos de su vida. Las relaciones diádicas que aumentan la transferencia de conocimiento tácito entre generaciones mejoran la innovación que se origina entre las dos partes.

Es importante identificar nichos de desarrollo en los miembros de la última generación. Esto ayuda a la transferencia de conocimiento tácito, siempre y cuando quien lo reciba esté dispuesto a adoptar la experiencia de trabajar en la empresa familiar.

Las generaciones más experimentadas son precavidas, pero generan iniciativas valiosas al mantener prácticas y valores que puedan parecer conservadores. Después de todo, el patrimonio familiar está en juego.

Es prácticamente imposible codificar el desarrollo de redes por parte de las generaciones anteriores. Es solo a través de la transferencia de conocimiento tácito, al compartir experiencias y prácticas que las generaciones jóvenes pueden aprender los trucos del oficio.

No son sólo los miembros más jóvenes quienes generan innovaciones, o son los más viejos los únicos que se preocupan por la preservación de buenas prácticas. El descubrimiento y la adopción de oportunidades emprendedoras se perfeccionan gracias a una relación cercana entre las generaciones, y la transmisión del conocimiento tácito es un factor que contribuye a esto.

Al adquirir la experiencia y el conocimiento de la empresa de familia, las generaciones crean iniciativas e inclusive desarrollan nuevas empresas, de manera más fácil y directa.

Los miembros de la última generación, apoyados por la transferencia de conocimiento tácito, han aprendido a administrarse a sí mismos, a sus tareas (o empresas) y a personas y han introducido mejoras que han fomentado escenarios apropiados para crear oportunidades emprendedoras.

En general, se encontró que el diálogo entre generaciones, en especial el que se lleva a cabo en un ambiente de conocimiento tácito, es un medio esencial para generar emprendimientos. Las oportunidades emprendedoras no están allí esperando a que alguien las encuentre, quizá deben ser adoptadas, y esto se logra con mayor facilidad cuando se tiene un horizonte de largo plazo. Esto se puede conseguir cuando las experiencias, creencias y teorías de los miembros de varias generaciones crean un fin común: incrementar el valor de la empresa familiar.

Ideas clave en pocas palabras

- El conocimiento tácito, que es el saber práctico que no se ha adquirido a través de educación formal, representa una potencial ventaja competitiva para las empresas familiares.
- El conocimiento tácito impulsa el descubrimiento de oportunidades y la generación de empresas derivadas de la empresa familiar inicial, dentro de las empresas familiares.
- Las familias empresarias a menudo tienen una "manera de hacer las cosas" que es común a todos y fue aprendida informalmente, lo que puede proporcionar una fuente de continuidad para los miembros de la siguiente generación.
- No siempre se presenta una clara dicotomía entre la generación más joven, que tiene nuevas ideas, y la generación anterior, que implementa prácticas precavidas y conservadoras.
- Las empresas familiares deben reconocer, discutir y aprovechar sus recursos de conocimiento.

España: Familias empresarias emprendedoras y competentes

Alberto Gimeno y María José Parada, ESADE

Las empresas familiares a menudo son el principal motor en la transformación de las sociedades. Desde la revolución industrial han estado cambiando el panorama, creando tendencias y desarrollando modelos empresariales innovadores. Tienden a crear empleo sostenible y son conscientes de su entorno, así que la responsabilidad social es uno de sus valores centrales. Ellas crean, preservan y distribuyen valor.

En nuestra investigación encontramos que las empresas familiares que actúan exitosamente para crear valor con el paso del tiempo lo hacen en dos niveles diferentes. A nivel individual, el emprendedor es la principal fuente de ventajas, ideas, visión y ejecución. Y a nivel grupal, la familia, como grupo, puede fomentar y empoderar la creación, preservación y distribución de valor[iii].

Observamos que, cuando no se lleva al nivel de la familia, la creación de valor no es sostenible. Cuando la creación de valor se enfoca exclusivamente en una o muy pocas personas, a largo plazo, el resultado a nivel familiar es el consumo o destrucción del valor familiar.

Definimos a las familias empresarias competentes como aquellas que pueden crear, mantener y distribuir valor con el paso del tiempo. Hemos observado algunas características comunes de estas familias y, consecuentemente, de sus empresas.

1. **Pueden cambiar sus valores con el tiempo**[58].

   Estas familias pueden mantener sus valores principales siempre y cuando se mantengan funcionales, pueden abandonarlos si se vuelven disfuncionales, y pueden incorporar nuevos valores si se necesita. La siguiente figura, llamada, "Resumen de diferentes valores", sintetiza lo que observamos en los casos que estudiamos.

[iii] De aquí en adelante le llamaremos creación de valor.

RESUMEN DE DIFERENTES VALORES

VALORES MANTENIDOS	VALORES ABANDONADOS	VALORES INCORPORADOS
- Trabajo duro	- Primogenitura	- Libertad de escoger
- Confianza	- Patriarcado	- Igualdad de género
- Compromiso	- Diferenciación de género	- Reconocimiento de diferencias entre miembros de la familia
- Austeridad	- Propiedad = administración	- Diferenciación entre persona y oficio
- Continuidad	- Igualdad entre miembros de la familia	- Derechos de propiedad
- Largo plazo	- Propiedad sin remuneración	- Profesionalidad de la administración
- Toma de riesgos		
- Exigencia		
- Educación		

Esto quiere decir que la capacidad de abandonar valores e incorporar nuevos es tan importante como la de transmitirlos. Esto mantiene la empresa familiar apta para lidiar con los desafíos en diferentes momentos.

Esa no es una tarea fácil. En todos los casos ha habido líderes sociales (defensores institucionales) que han podido crear consenso, convencer y hacer que las cosas fluyan.

2. Pueden cambiar de un líder a un liderazgo.

Las empresas familiares son fundadas por individuos que actúan emprendedoramente con la ambición de que la empresa crezca. Tienen la visión, tienden a ser seguidos incondicionalmente, y tienden a tener la capacidad de generar cohesión y confianza.

Cuando este modelo se replica en la siguiente generación puede poner en riesgo a la empresa familiar[59]. A medida que la complejidad se incrementa, se necesitan diferentes tipos de liderazgo y las empresas competentes cambian el enfoque del nivel individual al nivel grupal. Pueden afrontar la complejidad y desarrollan diferentes tipos de liderazgo a medida que las nuevas generaciones se involucran (como el liderazgo social y el liderazgo emprendedor).

Las familias empresarias competentes pueden pasar de un líder a un liderazgo, y crear diferentes tipos de liderazgos que permiten enfrentar la complejidad de la empresa a nivel administrativo, estratégico y relacional.

3. **Pueden basarse en los perfiles individuales.**

   Las familias empresarias competentes pueden reconocer y legitimar las diferentes individualidades de los miembros de la familia en términos de características, intereses, perfiles, motivaciones y proyectos de vida.

   La dimensión de la familia emprendedora como esfera común que no deja de lado la individualidad, sino que, por el contrario, construye relaciones con base en sus diferencias individuales. Puede parecer una paradoja que las familias empresaria competentes se construyan con base en lo mejor que pueden ofrecer sus individuos, en lugar de construir con base en sus similitudes como familiares, pero esto permite un trabajo conjunto para construir el futuro, en lugar de una rivalidad para mantener el status quo.

4. **Las familias empresarias competentes desarrollan Equipos Familiares Emprendedores (EFE).**

   Observamos que los fundadores únicos y los equipos de alta gerencia son un recurso clave dentro la fuente de recursos de la familia (factor familia), que tiende a debilitarse con el tiempo, principalmente debido a la complejidad de la familia. Las familias empresarias competentes evitan esta tendencia al transformarse en Equipos Familiares Emprendedores (EFT), que son definidos "por una estructura específica de participación de todos los miembros de la familia que forman la coalición propietaria de la empresa. Todos sienten que pertenecen a la empresa familiar, ubican la creación del valor por encima de la preservación de valor, y participan en la tarea emprendedora de manera estructurada". Con el tiempo, las empresas familiares exitosas evolucionan y se convierten en EFT, lo que les permite mantener su ventaja competitiva o su ventaja en cuanto al factor familia (ver la tabla "De único dueño a equipo familiar emprendedor").

DE ÚNICO DUEÑO A EQUIPO FAMILIAR EMPRENDEDOR[60]

	Único-dueño	Equipo de alta gerencia	Equipo familiar emprendedor
COMPLEJIDAD DE LA FAMILIA	Baja	Baja	Mediana y alta
COMPOSICIÓN	El fundador	Los hermanos o primos (usualmente 2-5 miembros familiares)	Todos los miembros de la familia participan en la empresa familiar (en la administración o en la propiedad, o en la futura propiedad)
VALORES PRINCIPALES	Proyecto individual	Proyecto en equipo	Proyecto familiar
PAPEL DE LA FAMILIA	Seguir al emprendedor	Seguir al equipo de alta gerencia	La familia fomenta y apoya la gestión empresarial
GOBIERNO	No hay estructura de gobierno: el emprendedor lo es todo	Débil estructura de gobierno: el comité ejecutivo coordina al equipo	Gobierno estructurado: diferenciación entre la esfera de la propiedad, la esfera del gobierno y la esfera de la administración

¿Cómo lo hacen?

Todos los casos han mantenido y desarrollado la ventaja familiar creando su propia combinación de complejidad familiar, equipos de liderazgo empresarial, estructuras de gobierno, y patrones relacionales. Ha habido un líder social, (defensor institucional) quien ha trabajado "tras bambalinas" para hacer que los cambios ocurran, como en el proceso de cambio de valor. Los fundadores o los únicos dueños han demostrado su capacidad para liderar transformando su comportamiento emprendedor y su papel como líderes en múltiples formas de liderazgo, dando espacio a la generación venidera. Pudieron construir relaciones y permitir la comunicación en diferentes niveles, dependiendo de la situación y la complejidad. Generaron sistemas adaptándolos a cada momento, lo que ayudó a estructurar y a dar orden a la creciente complejidad.

Se enfocaron en *mantener una mentalidad emprendedora* mediante: permitir a las personas desarrollar su individualidad, proporcionar otros espacios para crecer, bien sea dentro o fuera de la compañía, estimular a los demás para que creen nuevas empresas o proyectos y los desarrollen, cambiando los valores, respetando y explotando las diferencias, pensando a largo plazo, construyendo

una visión común en la que cada individuo puede agregar valor desde diferentes perspectivas y posiciones.

Ideas clave en pocas palabras

- Las empresas familiares crean valor a nivel individual y grupal.
- Las empresas familiares a menudo empiezan con un fundador visionario, y deben transferir esa mentalidad y la capacidad de crear valor a las generaciones futuras para ser exitosas en el futuro.
- Las empresas familiares deben aprender cuándo mantener, abandonar o incorporar diferentes valores con el paso del tiempo.
- Las familias empresarias exitosas construyen un equipo de liderazgo emprendedor y no dependen de un solo individuo emprendedor.

Inglaterra/Chipre: Aprendizaje colectivo transgeneracional sobre el emprendimiento

Elias Hadjielias y Carole Howorth, Universidad de Lancaster, Escuela de administración

El equipo STEP de Lancaster ha estado examinando cómo los miembros de la familia aprenden a ser emprendedores. ¿Cómo adquieren los líderes de las siguientes generaciones las competencias y habilidades emprendedoras necesarias para dirigir a la familia a través de la siguiente fase del emprendimiento? ¿Qué podemos aprender de los éxitos y dificultades de otras familias que guían a las nuevas generaciones de familias empresarias?

Nos enfocamos en miembros de la familia que están involucrados activamente en la administración de la empresa familiar, es decir, en el "Grupo Familiar Administrativo" (GFA). Investigaciones previas indican que, en las empresas familiares, las decisiones importantes por lo general son tomadas por miembros de la familia y no por ejecutivos ajenos a esta. Los miembros de las siguientes generaciones a menudo se vuelven parte de este grupo familiar administrativo desde jóvenes, y por eso es importante examinar cómo se aprenden las habilidades emprendedoras para que las familias puedan garantizar las mejores condiciones de aprendizaje y el mejor ambiente para cada generación.

Nuestros hallazgos sugieren que los miembros de la familia que participan en la administración de la empresa familiar, es decir, del Grupo Familiar Administrativo (GFA), emplean prácticas emprendedoras que son fuentes importantes de aprendizaje emprendedor colectivo. El trabajo previo de Jason Cope sobre aprendizaje emprendedor muestra la importancia de aprender de incidentes cruciales, como del fracaso de una empresa o de un error crítico. Esto se debe a que los incidentes cruciales tienden a generar reflexión crítica. Mientras que los errores y episodios cruciales pueden no siempre ser bienvenidos, se pueden usar para generar aprendizaje. Gran parte de nuestro trabajo con empresas en la Universidad de Lancaster busca estimular la reflexión crítica sin esperar a que haya un incidente crucial, lo que es más efectivo. A medida que los miembros de la familia cuestionan las prácticas y maneras de hacer las cosas, esto provoca transformación y cambio. Como el grupo familiar administrativo se encuentra en el epicentro del emprendimiento de las empresas

familiares, este tipo de cambios pueden crear nuevas maneras de emprendimiento dentro de la empresa familiar.

La teoría

Se ha demostrado que los procesos colectivos de reflexión dentro del lugar de trabajo explican el aprendizaje organizacional colectivo. Por lo tanto, la reflexión se ve como un proceso organizacional y no individual. La reflexión crítica permite que los miembros de la familia cuestionen sus supuestos y creencias, y los libera de supuestos que limitan sus perspectivas. Practicar la reflexión crítica públicamente, en presencia de otras personas, permite que un grupo de miembros de la organización transforme las prácticas grupales y organizacionales, y hace que el verdadero aprendizaje organizacional sea posible. Para que esto ocurra, es esencial que los miembros del equipo tengan seguridad psicológica. Esto depende de la confianza interpersonal y del respeto mutuo, gracias a los cuales los miembros del equipo se sienten cómodos siendo ellos mismos. La reflexión crítica abierta y, por lo tanto, el aprendizaje colectivo, no ocurrirá hasta que los miembros se sientan seguros.

La evidencia

Esta investigación se basa en investigaciones previas sobre el aprendizaje organizacional y el emprendimiento, y las usa para explorar el aprendizaje en tres casos de STEP. Se llevaron a cabo 18 entrevistas exhaustivas dentro de tres empresas familiares en Chipre. Todos los casos tienen una importante tradición en emprendimiento transgeneracional. Los participantes de la investigación incluyen miembros de la familia que hacen parte del grupo familiar administrativo, y otros actores de la empresa que podían proporcionar sus observaciones sobre la participación de los miembros de la familia en el emprendimiento familiar.

El aprendizaje emprendedor se mejora cuando:

- Se hacen reuniones formales e informales con frecuencia.
- Hay espacios físicos para interactuar.
- Hay reflexión crítica.
- Hay relaciones fuertes con suficiente confianza para criticar abiertamente las acciones de los demás.
- Hay libertad para actuar y cometer errores.

Ideas clave en pocas palabras

- Las familias empresarias tienen la capacidad de aprender sobre su emprendimiento de manera colectiva.
- La reflexión crítica es una habilidad importante que las empresas familiares deben desarrollar, tanto en los buenos tiempos como en los malos.
- El aprendizaje organizacional permite que las empresas acepten el crecimiento y el cambio de maneras productivas.
- La reflexión se considera un proceso organizacional y no individual.

Perspectiva

Los capítulos de este documento ilustran la diversidad y riqueza de los hallazgos que el trabajo conjunto entre académicos y profesionales de empresas familiares ha podido generar. Creemos firmemente en el modelo que junta el mundo de la investigación con el mundo de la práctica. Esperamos que este documento ofrezca un vistazo a las perspectivas que estamos desarrollando, y que sea una muestra de nuestro aprecio a las familias que trabajaron con nosotros.

El emprendimiento transgeneracional es un fenómeno multifacético; y todavía hay mucho por descubrir. Esperamos su continua participación a medida que nos embarquemos en los siguientes años de exploración del emprendimiento transgeneracional.

Gracias.

Lista de autores

Si bien los autores nombrados a continuación suministraron los capítulos de este libro, es necesario mencionar que el trabajo de STEP en los respectivos países fue llevado a acabo por equipos más grandes, cuyos otros miembros no son mencionados aquí.

País	Universidad	Autor(es)
Chile	UAI	Gonzalo Jiménez Pía Bartolomé
Colombia	Universidad de los Andes	Gustavo González Ana Cristina González Luis Díaz
Costa Rica	INCAE	Francisco Leguizamón John C. Ickis
Inglaterra	Universidad de Lancaster Escuela de Administración	Elias Hadjielias Carole Howorth
Alemania	Universidad Witten-Herdecke	Markus Plate Arist von Schlippe
Hong Kong	Universidad china de Hong Kong	Kevin Au Jeremy Cheng
India	Escuela de negocios de la India	K. Ramachandran Alexander Mathew
Irlanda	Universidad de Dublín	Eric Clinton Frank Roche
Italia	Universidad de Bocconi	Carlo Salvato Guido Corbetta
Malasia	Universidad Tun Abdul Razak	Leilanie Mohd Nor Mohar Yusof Siri Roland Xavier Dewi Amat Sapuan

País	Universidad	Autor(es)
México	ITESM	Fernando Sandoval-Arzaga María Fonseca-Paredes
Escocia	Universidad de Edimburgo	Peter Rosa
España	ESADE	Alberto Gimeno María-José Parada
Suecia	Escuela internacional de negocios de Jönköping	Ethel Brundin Leif Melin Mattias Nordqvist
Suiza	Universidad de St.Gallen	Thomas Zellweger Philipp Sieger
Taiwán	Universidad Nacional Sun Yat-Sen	Hsi-Mei Chung, Kuang S. Yeh Shyh-Jer Chen
Venezuela	IESA	Arámis Rodríguez Rebeca Vidal

Referencias

[1] Habbershon T, Nordqvist M, Zellweger TM. 2010. Transgenerational entrepreneurship. En *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, Nordqvist, M y Zellweger, T (eds.). Edward Elgar: Cheltenham.

[2] Nordqvist M, Zellweger TM. 2010. A qualitative research approach to the study of transgenerational entrepreneurship. En *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, Nordqvist, M y Zellweger, T (eds.). Edward Elgar: Cheltenham, Reino Unido y Brookfield, Unidos; 39-57.

[3] Lumpkin GT, Dess GG. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* **21**(1): 135-172.

[4] Zellweger TM, Sieger P. 2010. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics.* Próximo.

[5] Lumpkin GT, Dess GG. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review* **(21)**1: 135-172.

[6] Rauch A, Wiklund J, Lumpkin GT, Frese M. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory & Practice* **33**(3): 761-787.

[7] Miller D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* **29**(7): 770-791.

[8] Zahra SA, Covin JG. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* **10**(1): 43-58.

[9] Zahra SA, Neubaum DO. 1998. Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship* **3**(2): 123-140.

[10] Miller D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* **29**(7): 770-791.

[11] Wiklund J, Shepherd DA. 2008. Portfolio entrepreneurship: Habitual and novice founders, new entry, and mode of organizing. *Entrepreneurship Theory & Practice* **32**(4): 701-725.

[12] Au K, Chian F, Birtch T. 2010. Incubating the next generation to venture: Case study of Automatic Manufacturing Ltd. *Paper presented at IFERA Conference, Zhuhai, China.*

[13] Ward J. 2006. *El éxito en los negocios de familia*. Editorial Norma: Bogotá, Colombia.

[14] Leach P. 1993. *La empresa familiar*. Ediciones Granica: Barcelona.

[15] Tsoukas H. 2009. A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science* **20**(6): 941-957.

[16] Lumpkin GT, Dess GG. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* **21**(1): 135-172

[17] Sjöstrand SE, Sandberg J, Tyrstrup M. 2000. *Invisible management*. Thomson Business Press: Londres.

[18] Nordqvist M. (2005). *Understanding the role of ownership in strategizing. A study of family firms*. Escuela internacional de negocios de Jönköping, Jönköping.

[19] Brundin E. 2007. Catching it as it happens. In *Handbook for qualitative methods in entrepreneurship research*, Nergaard, H & Ulhoj, JP (eds.). Edward Elgar: Camberley; 279-307.

[20] Heath RL, Pearce WB, Shotter J, Taylor JR, Kekrsten A, Zorn T, *et al.* 2006. The processes of dialogue. *Management Communication Quarterly* **19**(3): 341-375.

[21] Miller D, LeBreton-Miller I. 2006. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, **19**(1): 73-87.

[22] Brundin E, Florin-Samuelsson E, Melin L. (2008). The family ownership logic: Chore characteristics of family controlled businesses, *CeFEO Working Paper*. Escuela internacional de negocios de Jönköping, Jönköping.

[23]Habbershon TG, Williams ML. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review* **12**(1): 1-25.

[24] Zahra SA. 1996. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal* **39**(6): 1713-1735.

[25] Barney JB. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* **17**(1): 99-120

[26] Habbershon TG, Williams ML. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review* **12**(1): 1-25.

[27] Habbershon TG, Williams ML. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review* **12**(1): 1-25.

[28] Habbershon TG, Williams M, MacMillan IC. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* **18**(4): 451-465.

[29] Chrisman JJ, Chua JH, Litz R. 2003. A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing* **18**(4): 467-472.

[30] Chrisman JJ, Chua JH, Litz R. 2003. A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing* **18**(4): 467-472.

[31] Pearson AW, Carr JC, Shaw JC. 2008. Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* **32**(6): 949-969.

[32] Habbershon TG, Williams ML. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review* **12**(1): 1-25.

[33] Grant RM. 1991. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review* **33**(3): 114-135.

[34] Landon S, Smith CE. 1997. The use of quality and reputation indicators by customers: The case of bordeaux wine. *Journal of Consumer Policy* **20**(3): 289-323.

[35] Roberts PW, Dowling GR. 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal* **23**(12): 1077-1093.

[36] Deephouse DL. 2000. Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management* **26**(6): 1091-1112.

[37] Deephouse DL. 2000. Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management* **26**(6): 1091-1112.

[38] Habbershon TG, Williams M, MacMillan IC. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* **18**(4): 451-465.

[39] Priem RL, Butler JE. 2001. Is the resource-based "View" A useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review* **26**(1): 22-40.

[40] Priem RL, Butler JE. 2001. Is the resource-based "View" A useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review* **26**(1): 22-40.

[41] Sirmon DG, Hitt MA. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* **27**(4): 339-358.

[42] Astrachan JH., Zahra SA., Sharma P. 2003. *Family-sponsored Ventures*. Kansas, Missouri: Fundación Kauffman.

[43] Arregle JL., Hitt MA., Sirmon DG., Very P. 2007. The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies* **44**(1): 73-94.

[44] Adler PS, Kwon SW. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* **27**(1): 17-40.

[45] Morck R., Yeung B. 2003. Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice* **27**(4): 367-382.

[46] Craig J., Dibrell C., Hansen E. 2011. Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: An organizational life cycle perspective. *Journal of Small Business Management.* En prensa.

[47] Habbershon TG, Nordqvist M, Zellweger T. 2010. Transgenerational Entrepreneurship. En *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations,* Nordqvist, M y Zellweger, T (eds.). Edward Elgar: Cheltenham, Reino Unido y Brookfield, Estados Unidos; 1-38.

[48] Nordqvist M, Habbershon TG, Melin L. 2008. Transgenerational entrepreneurship: Exploring eo in family firms. En *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in european entrepreneurship research,* Landström, H, Crijns, H y Laveren, E (eds.). Edward Elgar: Cheltenham; 93-116.

[49] Ramachandran K. 2003. Customer dissatisfaction as a source of entrepreneurial opportunity. *Nanyang Business Review* **2**(2): 22-38.

[50] Ramachandran K. 2003. Customer dissatisfaction as a source of entrepreneurial opportunity. *Nanyang Business Review* **2**(2): 22-38.

[51] Mintzberg H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. Free Press: New York.

[52] Nordqvist M, Zellweger T. 2010. A qualitative research approach to the study of transgenerational entrepreneurship. En *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations,* Nordqvist, M and Zellweger, T (eds.). Edward Elgar: Cheltenham, Reino Unido y Brookfield, Estados Unidos; 39-57.

[53] Sandoval-Arzaga F, Suarez-Barraza M. 2010. Experts within kaizen teams: How to get the most from their knowledge. *Development and Learning in Organizations* **24**(4): 10-13.

[54] Chirico F, Salvato C. 2008. Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review* **21**(2): 169-181.

[55] Wagner RK, Sternberg RJ. 1985. Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology* **49**(2): 436-458.

[56] Royer S, Simons R, Boyd B, Rafferty A. 2008. Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review* **21**(1): 15-30.

[57] Smith BR, Matthews CH, Schenkel MT. 2009. Differences in entrepreneurial opportunities: The role of tacitness and codification in opportunity identification. *Journal of Small Business Management* **47**(1): 38-57.

[58] Parada MJ, Nordqvist M, Gimeno A. 2010. Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering the Change of Values. *Family Business Review* **23**(4): 355-372.

[59] Gimeno A, Baulenas G, Coma-Cros J. 2010. *Family business models: Practical solutions for the family business*. Palgrave McMillan: Londres.

[60] Bieto E, Gimeno A, Parada MJ. 2010. Dealing with increasing family complexity to achieve transgenerational potential in family firms. En *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations,* Nordqvist, M and Zellweger, T (eds.). Edward Elgar: Cheltenham, Reino Unido y Brookfield, Estados Unidos; 167-194.