

Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico

Jorge Zamudio y José Satsumi

J. Zamudio y J. Satsumi

Universidad Cristóbal Colon, Campus Calasanz Carretera Veracruz Llave-Medellín S/N , Col. Puente Moreno, Boca Del Río, Veracruz, C.P. 94271, 044.22.91.59.83.15
Jzamudio66@yahoo.com.mx

M. Ramos, J. Vargas, M. Rosales, (eds.) Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos-©ECORFAN-Bolivia, Sucre, Bolivia 2014.

Abstract

The main objective of this work is to know the different types that have been identified under certain operating conditions, management, attitude, evolution and development of family businesses (FB). To achieve this a qualitative method of literature review is used. Not all family businesses are alike, so therefore several authors have developed certain types for better understanding. After reviewing the literature for 10 different types of family firms were identified.

7 Introducción

La empresa familiar (EF) es la unidad principal de desarrollo en cualquier región ya que de esta depende en gran medida la creación de la riqueza, generación de empleo y el bienestar del entorno. Aun así que muchos autores están consientes de lo anterior, Barroso, Sanguino & Bañegil (2007) que el estudio del campo de la EF es relativamente nuevo y considerada una disciplina de estudio emergente comparada con otras.

En el mismo artículo, los mismos autores citan a Wortman (1994) el cual menciona que el interés del estudio de las empresas familiares se inicia en la segunda mitad de los setenta. Por otro lado autores como Neubauer & Lank (2003) mención que el interés por el tema es el continente Europeo se dio en la última década. (Barroso, Sanguino & Bañegil, 2007, p. 612)

Además el estudio de la EF está en un estado emergente y en desarrollo, por lo tanto no existe un acuerdo entre los diversos autores en su concepto. Por lo tanto algunos autores han optado por dividir los conceptos por multicríticos y monocríticos (Barroso, Sanguino & Bañegil, 2007, p. 614) o unidimensionales y multidimensionales (Martos, 2005, p.156-158)

Además de la conceptualización de las EF es importante tomar en cuenta las diversas tipologías de las empresas familiares, que aunque los diversos autores continúen en discusión sobre su posición en al ámbito de la investigación y su concepto, otros autores realizan investigaciones y generan teorías en las cuales crean tipologías de las empresas familiares.

Fundamento Teórico

Las empresas familiares tienen varias características que los diferencian de las demás empresas u organizaciones, estas diferencias se pueden hacer notar en varias dimensiones tales como la propiedad, las relaciones afectivas con los propietarios, la visión, el poder y control, la continuidad del negocio, la legitimidad, la capacidad de dirigir, la valoración de la propiedad, el empleo, el salario, los dividendos, la confianza, la disciplina y la comunicación (Andrade, 2002, p. 380).

Muy aparte de las diferencias que existen entre una empresa familiar y no familiar, las primeras cuentan con atributos que en su mayoría son ambivalentes, es decir, pueden ser contradictorias.

Por lo citado anteriormente varios autores han generado diferentes tipologías según su situación y dimensión.

7.1 Método

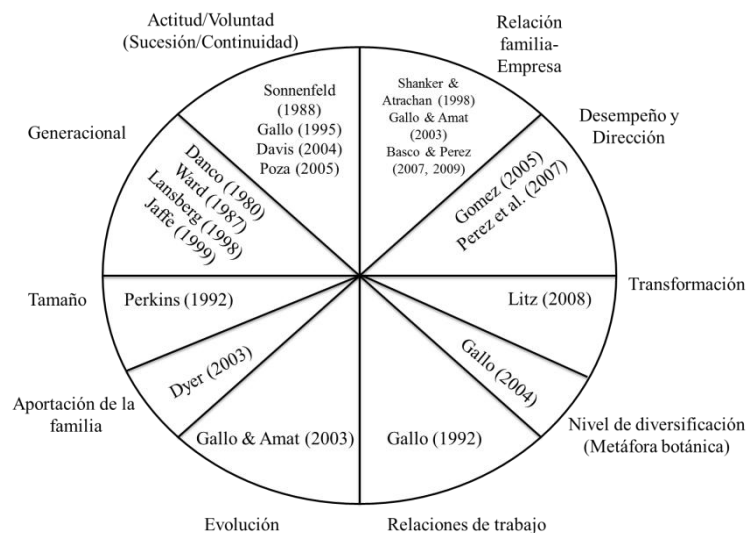
Para el desarrollo de este trabajo se utiliza un método cualitativo basado en una revisión de la literatura utilizando la base de datos EBSCO, SCIELO y DIALNET de un periodo comprendido del año 2000 en adelante.

- Bases de datos en el Web y las bibliotecas digitales (artículos arbitrados, diarios científicos, etc.).
- En un grado inferior sin los Web site del par (google académico, etc.).

7.2 Resultados

Después de una revisión de la literatura sobre las tipologías de las empresas familiares, se determina la creación de grupos de tipologías por características, transformaciones, niveles, recursos, relaciones, desempeño actitudes y cambios generacionales. Todo con el fin de poder identificar con más precisión a las tipologías expuestas en este artículo.

Figura 7 Rueda de tipologías de empresas familiares



Tipologías por actitud

Estas tipologías se agrupan en “Actitud/Voluntad”, ya que se definen por la actitud o voluntad que tienen hacia la sucesión o a la continuidad de la empresa. Dentro de estas tipologías encontramos a las de Sonnenfeld (1995) presentada por el autor en 1988, Gallo (1995) en 1995, Davis (2004) en 2004 y Poza (2005) en 2005.

Davis (2004) para su tipología se basa en Sonnenfeld (1995), al igual que Poza (2005), mas sin embargo este último agrega un tipo más. En cuanto a Gallo, su tipología está más orientada a la continuidad que al proceso de sucesión.

Aun así que se marca una diferencia entre estos dos factores (sucesión y continuidad), los dos tienen también una relación muy íntima con la acción de trascender la EF en el tiempo.

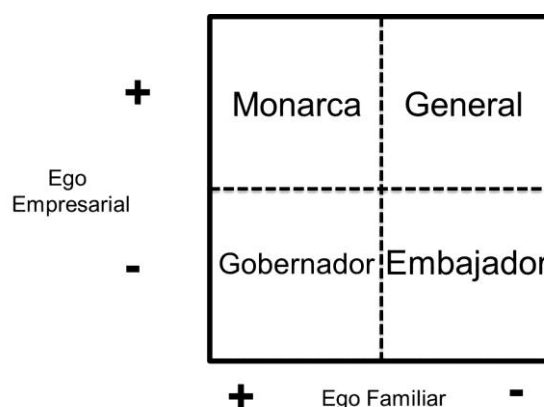
Los elementos que exponen tanto Sonnenfeld (1995) como Davis (2004), son el Monarca, el general, el embajador y el gobernador. En el caso de los monarcas, su actitud hacia el proceso de sucesión es de no dejar el cargo hasta que muera por causas de enfermedad, accidente o invalidez.

Para los generales es tal su actitud que se le forma al proceso de sucesión para dejar el puesto, pero vigila la empresa para que al mínimo error del sucesor este regrese a “rescatar” la empresa de la mal dirección de nuevo gerente. La actitud del embajador es que se retira a voluntad y se convierte como una especie de consultor externo o coach, el cual asesora al sucesor o nuevo gerente dejándole la última palabra a este.

En cuanto a la actitud del gobernador, se puede decir que es parecida a la actitud del embajador pero contraria a la del general. En este sentido el gobernador acepta el proceso sucesorio pero no figura más en la empresa, ni siquiera como asesor y ni piensa en lo más mínimo en volver al puesto de gerente.

Lo anterior se puede expresar gráficamente de la siguiente manera:

Figura 7.1 Tipo de fundador



Fuente: Gomez (2006, p. 33)

Donde el concepto de ego empresarial está identificado cuando el fundador cuenta con una cierta reputación en el sector empresarial y en la sociedad, el ego familiar se define cuando el fundador se convierte en el centro de consulta de la familia.

Es el hombre o el individuo que quiere escuchar, conocer y decidir lo que acontece en el interior de su familia, centra todas las decisiones. La relación de estos dos factores anteriores determina el estilo de sucesión (Gomez, 2006, p.33)

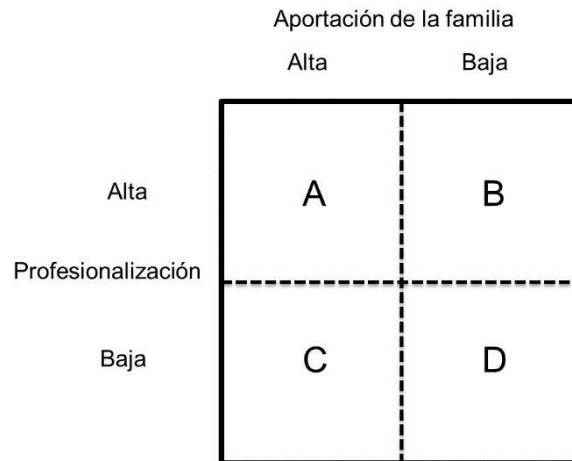
En la tipología de Poza (2005), como se menciona anteriormente, a comparación de las tipologías de Davis (2004) y Sonnenfeld (1988), aumenta el tipo de “Inventor”.

Este último toma una actitud en la cual acepta el proceso de sucesión, pero en su espacio libre, crea nuevos productos y servicios en beneficio de la empresa gracias a toda la experiencia e ideas acumuladas que no fueron desarrolladas en su momento por falta de tiempo por estar totalmente dedicado a la dirección de la empresa ((De la Garza, Jiménez & Jiménez, 2009, p. 5-6).

Tipología por aportación familiar

Esta tipología se basa en el aporte que los miembros de la familia profesionalmente preparados le dan a la misma empresa. El autor Dyer (2003) tomando en cuenta las teorías de la agencia y la de recursos y capacidades, propone esta matriz en la cual se exponen cuatro tipos de empresas: A, B, C y D.

Figura 7.2 Aportación de la familia profesional



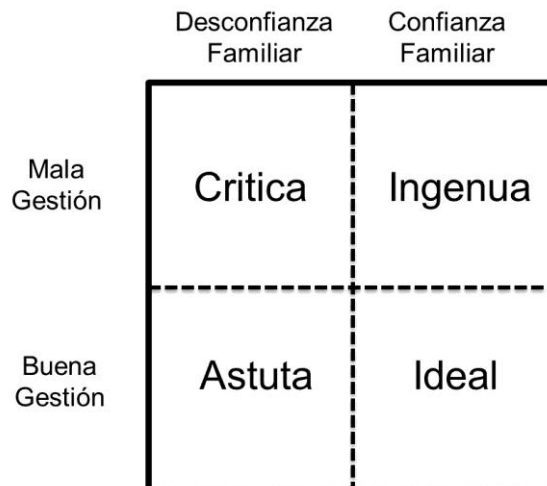
Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

En este sentido las empresas “A” y “C” tienen como característica una elevada profesionalización de las personas, sistemas de gobierno y dirección. En cambio las empresas familiares tipo “B” y “D” solo se quedan en el término “Buenos emprendedores” o cuentan con sistemas de dirección o gobernanza prácticamente nulos (Gallo, 2004, p.246-251)

Tipología por desempeño y dirección

Para esta tipología existen dos autores: Gomez (2005) y Perez (2007). Gomez (2005) expone cuatro tipologías: EF crítica, astuta, ingenua e ideal.

Figura 7.3 EF crítica, astuta, ingenua e ideal



Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

Otros autores lo muestran así:

Figura 7.4 EF crítica, astuta, ingenua e ideal

	Rendimiento Empresarial	Rendimiento Familiar
Ideal	+	+
Astuta	+	-
Ingenua	-	+
Critica	-	-

Fuente: (Gomez, 2006, p.93)

En una EF crítica no existe una estrategia directiva, no existe confianza familiar, ni confianza con los miembros externos no familiares. Falta de unidad y compromiso con resultados altamente negativos.

La EF astuta es aquella existe una estrategia directiva pero no existe confianza familiar. Esta tipo de empresa está consolidada gracias al paso del tiempo. Cuenta con un excelente desempeño empresarial pero no familiar. Genera conflictos en el seno familiar. Para la EF ingenua es lo contrario de la EF astuta. No existe una estrategia directiva pero existe confianza familiar. Mas sin embargo este accionar crea una falta de rentabilidad en el negocio. Solo la sostiene la unidad familiar, pero no será suficiente, se ira declinando la empresa con el paso del tiempo. Otros autores conocen a este tipo de EF como utópica (Gomez, 2006, p.93). Por ultimo esta la EF ideal. Esta cuenta con un alto grado de compromiso familiar y a su vez tiene una buena dirección estratégica que da como resultado un alto desempeño económico.

Esta tipología resulta útil para analizar a la empresa bajo dos enfoques: La empresarial y la familiar. La primera por el valor que se le da a la dirección y la segunda por el grado de confianza hacia el interior y el exterior de la organización, el cual enfatiza el sano equilibrio entre ambas partes ((De la Garza, Jiménez & Jiménez, 2009, p. 5-6).

Tipología por evolución

Las tipologías que emanan de este rubro, están íntimamente relacionadas con cuatro dimensiones, dos que son parte de la actividad del negocio, y dos que son parte de la relación de la familia con la empresa. Las primeras dos dimensiones son: formulación de una estrategia y la puesta en operación de la organización para implementarla.

Las dos últimas son: El número de persona que forman la familia y el nivel de descentralización de la propiedad (Gallo, 2004, p.254-255). Tomando en cuenta el manejo de estas cuatro dimensiones anteriores Gallo & Amat (2003) citan tres tipos de empresas según se evolución por medio de “caminos”.

El primer camino es el conocido como el “tradicional”. En este tipo de casos el éxito llega a las empresas tipo “Bonsai” o “Arbol solitario”, véase *Tipología por nivel de diversificación (Metáfora botánica)*.

Mas sin embargo los autores citan que este tipo de caminos en la mayoría de los casos provocan una muerte lenta a la empresa debido a que esta no ofrece a los miembros de la familia, retos u oportunidades en las cuales se pueden desarrollar o explotar sus capacidades creativas, emprendedores y de negocios. Por todo lo anterior puede llegar a una situación de ingobernabilidad (Gallo, 2004, p.255).

El segundo camino se le conoce como “evolución rápida”. Este tipo de camino se da cuando el fundador es un verdadero líder y aprovecha todas sus capacidades y las oportunidades que le ofrece el entorno. El punto débil de este tipo de camino o evolución es el factor continuidad. Esto debido a la dificultad que tiene el propio fundador-líder en formar y capacitar a su sucesor (Gallo, 2004, p.255).

Por último y tercer camino se le conoce como “evolución equilibrada”. En este tipo de empresas su característica principal es el manejo de las cuatro dimensiones equilibradamente. Lo anterior no se lograría si el factor “familia” no se viven los valores, dedicación la iniciativa en evolucionar, sencillez y austeridad en el comportamiento de sus miembros (Gallo, 2004, p.256).

Tipología generacional

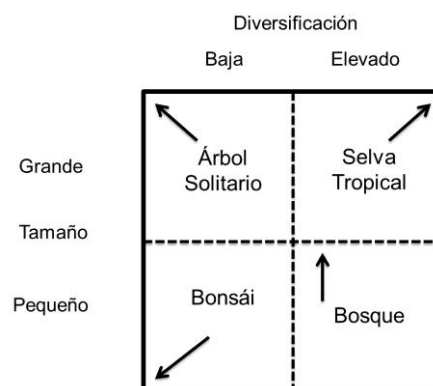
En este ámbito están agrupados los autores Danco (1980), Ward (1987), Lansberg (1998) y Jaffe (1999). En este análisis se puede apreciar que Lansberg (1998) retoma los elementos de Danco (1980) y Ward (1987). Lansberg en su tipología antepone la tipología de Danco y lo explica con la tipología de Ward. En este sentido quedaría de la siguiente forma: 1° generación: Fundador-Dueño controlador, 2° generación: Asociación de hermanos-comparten la propiedad y la dirección y por ultimo 3° generación: Consorcio de primos-la propiedad se fragmenta.

Siguiendo este orden de ideas, el autor Jaffe (1999) es totalmente diferente a los 3 autores anteriores ya que define su tipología en dos grandes grupos: Unigeneracionales y multigeneracionales (De la Garza, Jiménez & Jiménez, 2009, p. 5-6)

Tipología por nivel de diversificación (Metáfora botánica)

Este tipo de tipologías se aplica para las empresas centenarias las cuales han desarrollado a lo largo de su vida más de cien años.

Figura 7.5 Nivel de diversificación de la EF



Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

En la EF tipo “Bonsái” las cosas no han cambiado o han cambiado muy poco, siguen comercializando los mismos productos y su nicho de mercado son los mismos con clientes similares.

Para los llamados tipo “Árbol Solitario” han experimentado un crecimiento importante pero en el mismo sector de actividad empresarial. Para los llamados “Bosque” han experimentado un crecimiento moderado con una diversificación casi exclusivamente geográfica gracias a filiales en otros países y conservando la misma gama de productos o servicios.

Por ultima las empresas familiares tipo “Selva tropical” son las que cuentan con un elevado crecimiento, diversificando productos, entrando a nuevos sectores y mercados geográficos, apoyándose con frecuencia en diferentes tipos de alianzas o estrategias.(Gallo, 2004, p.246-251).

Tipología por relación empresa-familia

Para estas tipologías están los autores Shanker & Atrachan (1998), Gallo & Amat (2003) y Basco & Pérez (2007, 2009).

Shanker & Atracchan (1998) citan en su investigación a cinco factores que identifican a una EF: 1) El porcentaje accionario de la propiedad, 2) el control del voto, 3) el poder sobre la dirección estratégica, 4) el involucramiento de varias generaciones de la familia dentro de ella y 5) la administración activa por miembros de la familia.

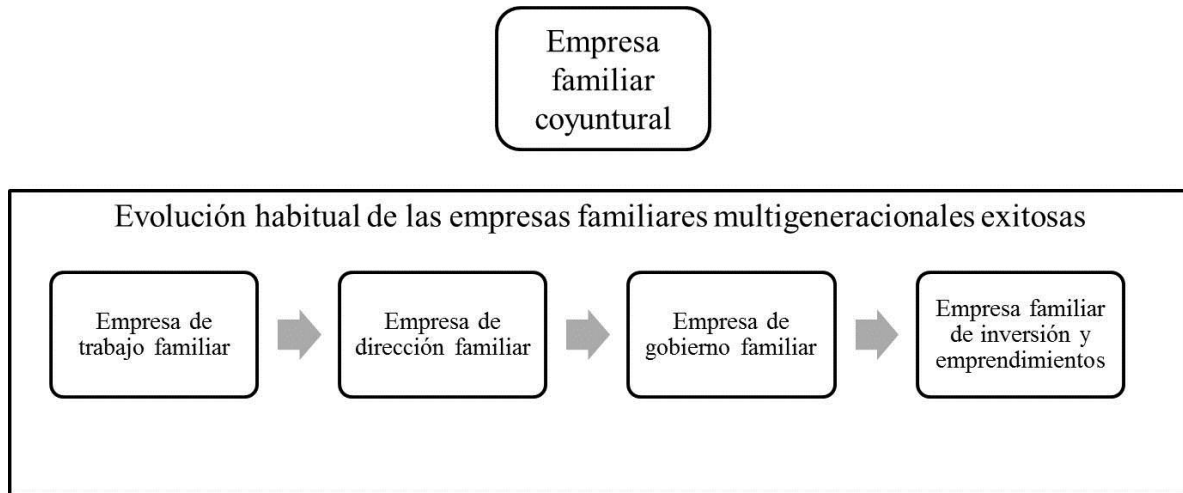
Los autores exponen tres tipos de empresas familiares las cuales las relacionan con su participación directa de la familia en la empresa. Estos tres tipos son la amplia, la intermedia y la restrictiva.

La EF amplia es aquella donde existe un control de la dirección estratégica de la EF por parte de los miembros de la familia. Pero en el aspecto operativo los participantes de la familia son escasos. Se enfatiza que el control de la empresa no salga de manos de la familia. La EF intermedia es donde el fundador/dueño y sus descendientes poseen la dirección de la empresa, tienen controlados los votos y hay una cierta participación operativa de los miembros de la familia en la empresa. Para la EF restrictiva por su largo camino recorrido por varias generaciones tiene una intervención grande con respecto al ámbito de propiedad, como a la de dirección, contribuyendo en ella en forma importante más de un miembro de la familia.

Para Gallo & Amat (2003) en el rubro de tipologías relación empresa-familia, exponen cuatro tipos de empresas, basado al grado de importancia entre la empresa y la familia. Los cuatro tipos son: 1) La empresa es la proyección del líder, 2) la empresa es más importante que la familia, 3) la familia es más importante que la empresa y 4) las equilibradas.

Tipología por relaciones de trabajo

Gallo (1992) propone cuatro tipos de EF. Mas sin embargo el autor las visualiza como cuatro “finales de etapas” en una evolución habitual que aplica entre las empresas familiares multigeneracionales exitosa.

Figura 7.6 Tipos de empresa por relaciones de trabajo

Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

Como se muestra en la figura anterior al autor propone cinco tipologías: 1) Empresa de trabajo familiar, 2) empresa de dirección familiar, 3) empresa de gobierno familiar, 4) EF de inversión y emprendimientos, y 5) EF coyuntural (Gallo, 2004, p. 248)

En la empresa de trabajo familiar, en su desarrollo y evolución realiza todo lo necesario para que todos los miembros de la familia, si así lo desean, se incorporen a la empresa y ocupen los puestos acorde a su capacidad la cual se reflejara a su adecuada remuneración.

Para la empresa de dirección familiar, paso todo lo contrario al tipo de empresa de trabajo familiar. En este tipo de empresas promueve y solo se permite la incorporación de aquellas personas de la familia que posean las condiciones para desempeñar exclusivamente responsabilidades de dirección. En las empresas de gobierno familiar, los miembros de la familia solo desempeñan responsabilidades de gobierno pero no de dirección.

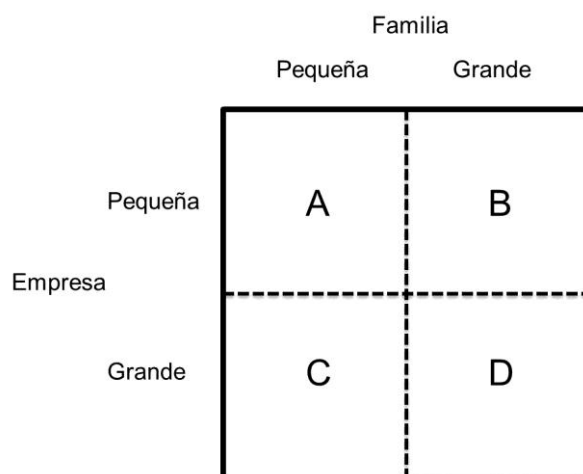
Para el caso de las empresas familiares de inversión y emprendimiento es una empresa de gobierno familiar en la que se promueve el espíritu emprendedor de los miembros. Es decir se apoyan a los integrantes familiares que tengan la intención de iniciar un nuevo proyecto o negocio por medio de préstamos, capital fijo o de desarrollo, asesorías y consejo.

En el caso de la empresa coyuntural, tiene la firme convicción de estar unidos en el ámbito familiar, mas sin embargo, por circunstancias del entorno, han decidido dejar de ser una EF. Están convencidos que tienen mejores alternativas como la venta a o la fusión con terceros. De esta manera evitan la ruptura familiar por disensiones o luchas internas (Gallo, 2004, p. 248-249)

Tipología por tamaño

El autor Perkins (1992) propone una tipología basada en el tamaño de la familia propietaria y el tamaño de la empresa.

Figura 7.7 Tipos de empresa por tamaño de empresa y familia



Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251)

Como se aprecia en la figura anterior el autor propone cuatro tipos de empresas familiares: 1) A empresa pequeña, familia pequeña, 2) B empresa pequeña, familia grande, 3) C empresa grande familia pequeña y 4) D empresa grande familia grande (Gallo, 2004, p. 247)

- En las empresas tipo “A” son las que identificamos como las que no han tenido mucho desarrollo en la primera y segunda generación.
- Para las empresas tipo “B” se identifican por haber desarrollado más el elemento familia que el elemento empresa.
- En las empresas tipo “C” se identifican por haber crecido más el elemento empresa que el elemento familia.
- Los tipos “D” son las que se identifican como las empresas multigeneracionales exitosas.

Las principales intenciones que propone el autor con este modelo es de ayudar a comprender mejor los roles que los miembros de la familia pueden o deben desempeñar en cada uno de los tipos de empresa, al igual ayuda a pensar sobre las ventajas e inconvenientes que se originan en la transmisión de la propiedad (Gallo, 2004, p. 247)

Tipología por transformación

Esta tipología es expuesta por el autor Litz (2008) el cual propone la idea de enfrentar dos conceptos: La EF y la familia empresaria. Para esto el autor determina cuatro tipos de empresas:

- 1) Transformación parcial, declinación parcial (familia sin empresa)
- 2) transformación completa (familia y empresa)

- 3) Transformación parcial, declinación parcial (empresa sin familia)
- 4) Colapso (sin empresa y sin familia)

El autor parte de la idea que la empresa puede seguir tres caminos: 1) seguir como esta, 2) cambiar a una empresa no familiar y 3) desaparecer como empresa (De la Garza, Jiménez & Jiménez, 2009, p.15)

Otras tipologías

También se encontró en la “Guía de aproximación de la EF: con la sucesión del empresario en el horizonte”, la siguiente tipología.

Tabla 7 Otras tipologías

Tipo de empresa	Descripción
Individuales	Tiene la finalidad de cubrir sus necesidades inmediatamente. Su perfil resulta ser negocios como tiendas, repartos, etc.
Artesanales	Estas empresas explotan un pequeño patrimonio agrícola o un negocio artesanal. Lo anterior comúnmente heredado y transmitido de padres a hijos. Dependen mucho de los proveedores y clientes. Poca probabilidad de crecimiento, cambio o mejora.
De capital familiar	Empresa en que la totalidad o gran parte del capital continúa en manos de una sola familia. Las responsabilidades de la dirección están en razón a las competencias profesionales y no de ser parte de la familia.
Empresas familiares	Propiedad, poder y dirección en manos de la familia.

Fuente: (Vivas, 2006, p.34)

7.3 Conclusión

El objetivo de este trabajo es presentar las diversas tipologías de empresas familiares que se han identificado en la literatura. Se realizó una revisión de la literatura en diversas bases de datos y se identificaron 10 diferentes tipologías de empresas familiares.

Es importante señalar que en cada tipología los autores tratan de mostrar, identificar y etiquetar y en algunos casos de forma metafórica, ciertas aptitudes, situaciones, cambios, transformaciones y etapas que sufren tanto las empresas familiares como sus miembros.

Las tipologías pueden ser usadas como herramientas de reconocimiento para poder identificar las oportunidades o debilidades que sufren ciertas empresas las cuales buscan continuidad, evolución, crecimiento o simplemente lograr un equilibrio.

Después de identificar esa oportunidad o debilidad se puede también generar las tomas de decisiones necesarias para realizar los cambios o modificaciones en el ámbito que sea el caso, tanto familiar o empresarial.

Mientras más se conozca a una EF, basándonos en estas tipologías tendremos una mejor visión de estas. Recordemos nuevamente, y estas tipologías son el mejor ejemplo, que ninguna EF es igual.

Además, las 10 tipologías identificadas se pueden subdividir en “blandas” y “duras”. El primer grupo son aquellas que incluyen factores que no se pueden observar y son intangibles. La segunda son tipologías que pueden observarse. En la Tabla 1 se muestra esta subagrupación:

Tabla 7.1 Subdivisión de tipologías

Blandos	Duros
Tipologías por actitud. Tipología por aportación familiar. Tipología por relaciones de trabajo	Tipologías de desempeño y dirección Tipología por relación empresa-familia Tipología por transformación Tipología por evolución Tipología generacional Tipología por nivel de diversificación (Metáfora botánica) Tipología por tamaño.

La tabla 7.2 sugiere que pese a conocer los diversos tipos de EF, es importante tener claro que es posible subdividir las para una mejor toma de decisiones. Es decir los factores “duros” van enfocados al desempeño externo de la empresa y los factores “blandos” se enfocan a los factores internos de las mismas.

Finalmente es importante señalar que la EF al igual que otro tipo de empresas no es estática. Lo anterior sugiere que la tipología de las EF es dinámica, es decir, la clasificación de una EF va a depender directamente de las situaciones específicas a las que se enfrente.

7.4 Referencias

Andrade, J. (2002) Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte está cerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 7, núm. 19, julio-noviembre, 377, 380-382

Barroso, A., Sanguino, R. & Bañegil, T. (2012) Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España.

De la Garza M., Jiménez, K. & Jiménez, L. (2009) Evolución de las tipologías de la empresa familiar en los últimos veinte años. *Universidad Autónoma de Tamaulipas*. 4-15

Gallo, M. (2004) Tipologías de la empresa familiar. *Revista empresa y humanismo* Vol. VII 2, 241-258

Martos, M., (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 11, N° 3, 156-157

Gomez, G., (2006) ¿Son iguales todas las empresas familiares: caminos por recorrer? Grupo editorial Norma. 80-94

Vivas, B., (2006) Guía de aproximación de la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte, 32-34