EAE Business School

We make it happen

Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento

Junio 2018

Esther González
Carmen Olivié

Asistentes de investigación:
Angie Maio Ysa - Fiorella Quiñones Torres - Maly Jimenez Lu - Ana Lucía Ledesma Goicochea - Juan Jose Méndez De La Paz - Juan Elías Choy

Ana García-Arranz, Ph.D.
Directora Strategic Research Center. EAE Business School

Esther González Arnedo

Esther González Arnedo es Licenciada en Psicología por la UAM, con certificación en Aptitud Pedagógica por la misma universidad. Máster en Gestión Estratégica de la Dirección General por UCJC y Máster en Recursos Humanos por la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Doctoranda por la URJC, es también profesora en dicha universidad. Adicionalmente, tiene una experiencia de más de 25 años como gerente de RRHH en compañías multinacionales y consultoría, apoyando procesos de cambio organizativo e innovación.

Esther ha vivido y estudiado en Estados Unidos y en la actualidad es Directora del Master de RRHH Weekend de EAE, además de profesora en diferentes programas de EAE Business School.

Carmen Olivié González del Rivero

Carmen Olivié es profesora de la asignatura 'Empresa Familiar' en diferentes programas de EAE Business School y gran conocedora de la realidad y singularidad de las empresas familiares por su propia trayectoria profesional. Desde hace cinco años ocupa la Dirección General de Eulen Art, división de servicios para Arte y Patrimonio del Grupo Eulen, multinacional española de propiedad familiar Es socia fundadora de Portia Solutions, S.L., empresa familiar de consultoría cultural. Con anterioridad, trabajó durante once años como Directora de Publicaciones en Grupo Editorial Everest, empresa asimismo de propiedad familiar.

Su dilatada labor en The Walt Disney Company (1998/2012), donde ha sido Vicepresidenta de Publicaciones para España y Portugal, LATAM e Hispanic USA, y miembro del Comité de Dirección de la filial española, le permite, por otro lado, conocer a fondo las grandes empresas públicas multinacionales y sus dinámicas e identificar analogías, correlaciones y diferencias con otros modelos de compañías.

Licenciada en Geografía e Historia, especialidad Historia de Arte, por la Universidad Complutense de Madrid, ha completado su formación en Italia, Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos. Habla cinco idiomas.

Índice

01	Introducción	Pág. 4
02	Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento	Pág. 7
03	Definiendo y analizando la empresa familiar	Pág. 19
04	El peso de la empresa familiar en la economía mundial	Pág. 24
05	El futuro de la empresa familiar	Pág. 39
06	La innovación en la empresa familiar	Pág. 49
07	Conclusiones	Pág. 71
08	Referencias	Pág. 73

01. Introducción

Según el Global *Entrepreneurship Monitor* (2017-2018), que a lo largo de dieciocho años ha analizado 65 economías a nivel global, existen actualmente más de 582 millones de personas en el mundo intentado crear su propio negocio.

El impacto del emprendimiento sobre el crecimiento económico mundial es incuestionable. Y es asimismo incuestionable la abrumadora presencia de la empresa familiar en todos los países el mundo, su peso en el crecimiento y desarrollo económicos y su importancia en la generación de empleo, tal y como señalan varios estudios y estadísticas, consolidados como datos globales por Family Firm Institute[1], que constata que las empresas familiares representan entre el 70 y el 95% de todas las entidades comerciales existentes en el mundo; que entre el 70% y el 90% del PIB mundial anual es creado por empresas familiares y entre el 50% y el 80% de los puestos de trabajo son generados por empresas familiares. Esta misma plataforma ofrece además dos datos igualmente interesantes: que el 85% de las empresas nuevas se establecen con dinero familiar y que al menos el 65% de las empresas familiares están enfocadas a lograr un crecimiento de sus ingresos durante los próximos cinco años, de lo cual se deduce que la unidad familiar es proclive a financiar nuevos emprendimientos y las familias empresarias están comprometidas con el crecimiento sostenido de sus empresas.

Emprendimiento y empresa familiar están directa e íntimamente relacionados. Aunque durante muchos años los investigadores consideraron estos dos conceptos como áreas de estudio independientes, la investigación académica y divulgativa de la última década confirma que empresa familiar, innovación y emprendimiento están altamente correlacionados y que, hoy en día, no es posible entender la una sin los otros.

La empresa familiar se crea desde el emprendimiento puro; el nacimiento de una empresa familiar surge de la iniciativa de un primer emprendedor o emprendedora (en una proporción más que interesante, los fundadores son un matrimonio o pareja) que toma la decisión de crear un negocio y, en la mayoría de los casos intenta generar (no siempre con éxito) las condiciones para que esa empresa se transmita en propiedad y gestión a las siguientes generaciones de la familia, lo que supone una decisión, voluntad o aspiración implícitas en la condición natural de la empresa familiar.

Grandes compañías como el grupo indio Tata, una de las empresas familiares más importantes del mundo, surgió de la idea e iniciativa de un humilde emprendedor, Jamsetji Tata, que en 1868 inició un negocio de búsqueda de piezas de repuesto para la reparación de máquinas de coser. Hoy en día, el Grupo Tata -que sigue siendo una empresa familiar- es un gran conglomerado económico. Su presencia se extiende a África, América, Asia y Europa y está compuesto por 98 empresas que operan en siete sectores (comunicaciones y sistemas de información, ingeniería, materiales, servicios, energía, bienes de consumo y químicos) y factura alrededor de 62.500 millones de dólares al año, lo que equivale al 5 % del Producto Interior Bruto de la India. Y éste es tan sólo un ejemplo de entre el gran número de empresas familiares que configuran casos de éxito no solo en cuanto a crecimiento, durabilidad y diversificación del negocio, sino también al logro que supone el mantenimiento de la empresa en manos familiares a lo largo de sucesivas generaciones.

¿Pero cuáles son las dimensiones y variables que determinan el nivel de emprendimiento en la empresa familiar? Como el dios Jano , la empresa familiar siempre presenta dos rostros, también en la dimensión del emprendimiento, y así encontramos que existen argumentos contrapuestos sobre si las empresas familiares son más o menos emprendedoras que sus iguales no familiares.

Según Pendergast (2018) hay opiniones a favor y en contra sobre el nivel de innovación y emprendimiento en la empresa familiar, tal y como puede verse en la tabla siguiente:

1 http://www.ffi.org/page/globaldatapoints

01. Introducción

¿Son las empresas familiares más emprendedoras?

Tabla 1:

Fuente: elaboración propia.

A FAVOR	EN CONTRA
Hay un ADN de emprendimiento por la propia genética de los fundadores y la influencia de su liderazgo	Más reacias a asumir riesgos
Perspectiva a largo plazo	Síndrome NIA (“no inventado aquí”). Rechazo a todo proyecto que no surja desde dentro del negocio.
Voluntad en invertir en el desarrollo del negocio	Menor predisposición a atraer y retener talento externo
Sólida cultura y valores para promover la innovación y el emprendimiento	Dinámicas familiares que pueden ser barreras a prácticas profesionales sólidas

01. Introducción

Entonces, ¿qué es lo que decide qué fuerza regirá el nivel de iniciativa empresarial en las empresas familiares? Un estudio de Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson(2008), investiga varios factores que pueden estar relacionados con el comportamiento emprendedor en empresas familiares. Las variables que consideran incluyen la edad y el tiempo de permanencia del primer ejecutivo (antigüedad en el puesto) y el número de generaciones de la familia en el control de la propiedad y la dirección de la empresa. Si bien su hipótesis inicial era que la antigüedad en el cargo de los líderes podía impactar negativamente en el emprendimiento, la investigación concluyó que numerosas empresas familiares mantenían un alto espíritu emprendedor e innovador con independencia de la edad o antigüedad en el cargo de su fundador. La familia Quandt, propietaria de BMW, es un ejemplo de ello, pues ha sabido mantener el espíritu innovador a pesar de que los patriarcas han tenido el control de la organización durante décadas. Lo que sí parece importante para el éxito de la empresa familiar es generar y conservar una cultura emprendedora, que se transmita de una generación a la siguiente. A este respecto, los mecanismos para fomentar la participación e involucración de todas las generaciones familiares en la gestión y estrategia son determinantes para el éxito de la innovación.

Otro estudio de Fernández-Araoz et al (2015) entre empresas familiares exitosas en distintos sectores de actividad de Europa, Asia y las Américas concluye que estas empresas (todas ellas ya en su tercera o cuarta generación, con control de al menos 50% de los derechos de voto y facturación superior a € 500 millones) han demostrado excelencia en la dirección de ejecutivos de alto nivel (sean o no sean miembros de la familia), en el desarrollo del liderazgo y en generar unas prácticas de sucesión efectivas. ¿Y como lo han logrado?. El estudio identifica varias claves:

A) Definir una buena arquitectura de Gobierno, capaz de separar y armonizar los ámbitos Propiedad, Familia y Negocio del sistema de la empresa familiar.

B) Preservar lo que los anglosajones denominan *Family Gravity* -que podríamos traducir al español como Impronta Familiar o Capital Familiar- y que se refiere esencialmente al liderazgo detentado por miembros de la familia empresaria que puede, en las empresas familiares, llegar a suponer una marcada diferenciación y ventaja competitivas.

C) Atraer a las nuevas generaciones de la familia hacia el proyecto empresarial familiar, creando una base de nuevo liderazgo familiar, capaz de preservar la tradición y los valores de la familia empresaria pero a la vez gestionar el cambio, innovar y mantener vivo el espíritu emprendedor de la compañía.

D) Implementar procesos de sucesión consistentes, disciplinados y efectivos, encaminados a garantizar la continuidad de la empresa familiar de una manera no disruptiva y consensuada.

Puede concluirse que la empresa familiar -grande o pequeña; nueva o antigua- tiene sólidas raíces emprendedoras. La historia de todos los negocios familiares es una historia de emprendimiento y, así, hemos plasmado en las siguientes páginas nuestra propia lista de definiciones, variables y factores a analizar, que consideramos han de confluir en la empresa familiar para garantizar una gestión innovadora, capaz de sustentar e impulsar la continuidad, el crecimiento y la transformación de la empresa y de la familia empresaria que la administra

2 En la mitología romana, Jano es el dios de las puertas, los comienzos, las transiciones y los finales. Se representa con dos caras porque tenía el poder de ver el futuro y el pasado al mismo tiempo y poder así tomar decisiones sabias y justas.

02

Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

Durante muchos años, la mayoría de los estudios sobre emprendimiento e intraemprendimiento se han centrado en grandes empresas. La realidad es que ser emprendedor es ante todo una actitud y una energía individual y cultural, necesarias ambas tanto en la empresa familiar como en la no familiar.

Las diferencias de concepto entre emprendimiento e intraemprendimiento también han sido motivo de debate. Para autores como Gartner (1985), emprendimiento puede traducirse como "la creación de nuevas organizaciones". Al final del emprendimiento debe haber un nuevo proyecto, una nueva empresa o una forma diferente de gestionar el negocio. Sin embargo, el emprendimiento incluye tanto la creación de nuevas organizaciones, como la creación de nuevos productos, o líneas de negocio en una organización ya existente, en cuyo caso se habla de intraemprendimiento. Los emprendedores innovan y crean algo por sí mismos, los intraemprendedores lo hacen en nombre de una organización ya existente.

En el contexto económico actual, el nivel de emprendimiento se ha disparado. Los famosos "unicornios", compañías privadas que alcanzan un valor de mil millones, han pasado de ser 82 en el 2015 a más de 275, según un informe de Innosight (2017). Todas ellas sin excepción ha sido, en sus orígenes, bien iniciativas de pequeños grupos familiares, bien de amigos se han asociado para crear un negocio y han conseguido el éxito a través de iniciativas muy innovadoras, no solo en el producto final, sino también en su modelo de negocio. También es interesante comprobar que un 56 % de los unicornios son norteamericanos y el 44 % asiáticos, mayoritariamente chinos. La emprendeduría en la actualidad está en su mayor efervescencia en el eje USA-China.

El emprendimiento no implica sólo crear nuevas empresas. En el mundo actual, de gran complejidad tecnológica, con mercados en continua ebullición, tratados de libre comercio y la creciente toma de conciencia en todas las organizaciones sobre la necesidad urgente de innovar para sobrevivir, la presión para innovar y emprender se ha incrementado. Autores como Stevenson y Jarillo (1990) indican que el intraemprendimiento va en aumento en todas las organizaciones, basándose en la necesidad de competir con éxito en los actuales entornos muy volátiles y cambiantes, lo que ha llevado a buscar características de flexibilidad, crecimiento e innovación asociadas generalmente con el espíritu emprendedor. El intraemprendimiento ayuda a dueños, directivos y administradores a renovar y revitalizar sus negocios, para innovar y para mejorar su rendimiento empresarial global. En general, el desarrollo organizacional y económico depende sustancialmente del espíritu emprendedor en las organizaciones existentes (Antoncic, 2007).

Los autores Ács et al. (2017) han elaborado el Global Entrepreneurship and Development Index, un proyecto que mide la salud y capacidad emprendedora de 137 países. El estudio contrasta datos sobre actitud emprendedora, habilidades e inspiraciones de la población local, así como el peso de las estructuras políticas, económicas y sociales para apoyar el emprendimiento. El ranking general de países con mayor índice de emprendimiento se muestra a continuación.

2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

En esta tabla puede apreciarse cuáles son los países más emprendedores del mundo. La tabla muestra el indiscutible liderazgo de Norteamérica, con USA y Canadá en el primer y tercer puesto del ranking respectivamente, la amplia presencia europea (con un 64 % de países en la lista de los top 25 y Suiza en segundo lugar) y la creciente presencia de Asia y Pacífico. Un único país de América del Sur (Chile) destaca en esta lista. Es importante tener en cuenta que tanto Norteamérica como Europa mantienen un alto número de empresas familiares con gran impacto sobre el PIB. Una primera reflexión es que emprendimiento y empresa familiar de éxito coexisten y se solapan en los mismos ecosistemas económicos, políticos, culturales y sociales.

Tabla 2. Índice de emprendimiento a nivel mundial.

Fuente: GEDI 2018.

Países	GEI	Ranking GEI	ATT	Ranking ATT	ABT	Ranking ABT	ASP	Ranking ASP
Estados Unidos	83,6	1	80,0	2	86,0	2	84,9	2
Suiza	80,4	2	69,5	11	86,4	1	85,5	1
Canada	79,2	3	77,9	5	79,9	5	79,9	3
Reino Unido	77,8	4	73,6	7	83,3	4	76,3	4
Australia	75,5	5	79,2	3	76,0	8	71,2	8
Dinamarca	74,3	6	71,9	8	84,5	3	66,5	16
Islandia	74,2	7	82,3	1	69,9	9	70,3	9
Irlanda	73,7	8	67,2	14	78,9	6	75,0	5
Suiza	73,1	9	71,1	9	78,7	7	69,5	13
Francia	68,5	10	61,4	17	69,7	10	74,4	6
Holanda	68,1	11	77,4	6	65,3	14	61,7	22
Finlandia	67,9	12	79,0	4	62,9	16	61,8	21
Hong Kong	67,3	13	69,4	12	62,5	17	70,2	10
Austria	66,0	14	67,3	13	66,4	13	64,4	17
Alemania	65,9	15	61,1	18	67,2	12	69,4	14
Israel	65,4	16	63,3	16	60,8	20	72,2	7
Bélgica	63,7	17	53,8	23	67,8	11	69,5	12
Taiwan	59,5	18	54,0	22	54,8	24	69,6	11
Chile	58,5	19	70,3	10	50,9	27	54,3	30
Luxemburgo	58,2	20	49,2	28	62,9	15	62,2	18
Noruega	56,6	21	66,1	15	60,9	19	42,8	44
Qatar	55,0	22	48,4	29	54,5	25	62,2	19
Estonia	54,8	23	57,6	19	55,7	22	51,0	35
Corea	54,2	24	55,6	20	50,1	29	56,8	27
Eslovenia	53,8	25	54,4	21	55,0	23	52,1	33

2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

Al hacer la comparativa por regiones, aparece Australia como país más emprendedor en la zona Asia /Pacífico, Israel en la zona Oriente Medio/Norte de África, Chile de nuevo en América Latina y muy lejos de las primeras posiciones, Botswana, en África Subsahariana. Los datos confirman lo que desarrollaremos más adelante, que para que el emprendimiento tenga éxito, es necesario un "espíritu emprendedor" personal y familiar, pero también un ecosistema económico y social que apoye ese emprendimiento. Tal vez por eso África Subsahariana, a pesar del indudable interés en emprender de sus habitantes, sigue posicionada en franjas de emprendimiento muy débiles.

Tabla 3. Mayores emprendedores por continente.

Fuente: GEDI 2018.

Ranking Mundial	País	Región	GDP per capita PPP	Variables Indivisibles	Variables Institucionales	GEI
1	Estados Unidos	Norte América	$ 52,676	93.0	78.5	83.6
2	Suiza	Europa	$54.933	93.8	71.5	80.4
5	Australia	Asia- Pacífico	$42.149	82.2	74.3	75.5
16	Israel	Medio Oriente / África del Norte	$31.092	80.9	72.7	65.4
19	Chile	América Central y Sur / Caribe	$21.302	68.9	75.9	58.5
52	Botswana	Africa Sub - Sahariana	$15.286	47.7	66.0	34.9

2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

¿Qué es el espíritu emprendedor?

Para numerosos autores (Pinchot, 1985; Luchsinger y Bagby, 1987) los emprendedores, sin importar el tamaño de la organización para la que emprenden, comparten características psicológicas y atributos personales tales como liderazgo, visión estratégica, innovación, capacidad de sacrificio y alta tolerancia a la frustración. Otros autores como Zemke (1985) y Ellis (1985) coinciden en que los emprendedores, sin importar si lo hacen desde dentro de una organización o creando una, comparten una personalidad visionaria. Son también agentes del cambio e impulsores de la innovación, tal y como puede verse en la tabla 4.

Tabla 4. Radiografía del espíritu emprendedor.

Fuente: elaboración propia.

Rasgos de personalidad	• Personalidad muy orientada a aceptar retos y conseguir resultados • Sentimiento de trabajar más para si mismo que para el reconocimiento de los demás (automotivación) • Necesidad de controlar su propio destino • Curiosidad: interés en encontrar mejores formas de hacer las cosas • Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocio (identificación de oportunidades)
Motivaciones ligadas a la recompensa	• Búsqueda de promoción y reconocimiento • Acceso a acciones y otros incentivos económicos • Bonus por innovación • Mayores salarios
Motivaciones ligadas a pasadas experiencias y futuros objetivos profesionales	• Deseo de ser su propio jefe o tener un alto grado de autonomía • Experiencia pasada como emprendedor • Interés en emprender en su lugar de origen • Sensación de estancamiento en un trabajo anterior
Motivaciones apoyadas por la cultura organizacional	• Estilos de gestión que incentivan la innovación • Orgullo de pertenencia • Visión compartida con el emprendedor • Confianza mutua emprendedor-manager

2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

Para que se produzca la innovación es necesaria la combinación de factores de todas las casillas, que existan individuos orientados al emprendimiento y que la cultura organizacional alrededor de ese emprendedor facilite el ecosistema necesario (respeto al error, motivación, compensación y recompensa) para que salte la chispa y surja el intraemprendimiento.

Tabla 5. Países con mayor crecimiento en índice de emprendimiento.

Fuente: GEDI.

País	Puntuación 2018	Puntuación 2017	Diferencia en puntos	Diferencia en ranking
Reino Unido	77.8	71.2	6.5	4
israel	59.4	59.4	6.0	1
Bulgaria	27.8	22.7	5.1	13
China	41.1	36.1	5.0	5
Iran	26.8	22.1	4.7	13
Italia	41.4	37.1	4.3	4
Polonia	50.4	46.5	3.9	1
Canada	79.2	75.5	3.7	0
Islanda	73.7	70.2	3.5	1
Corea	54.2	50.7	3.5	3

2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

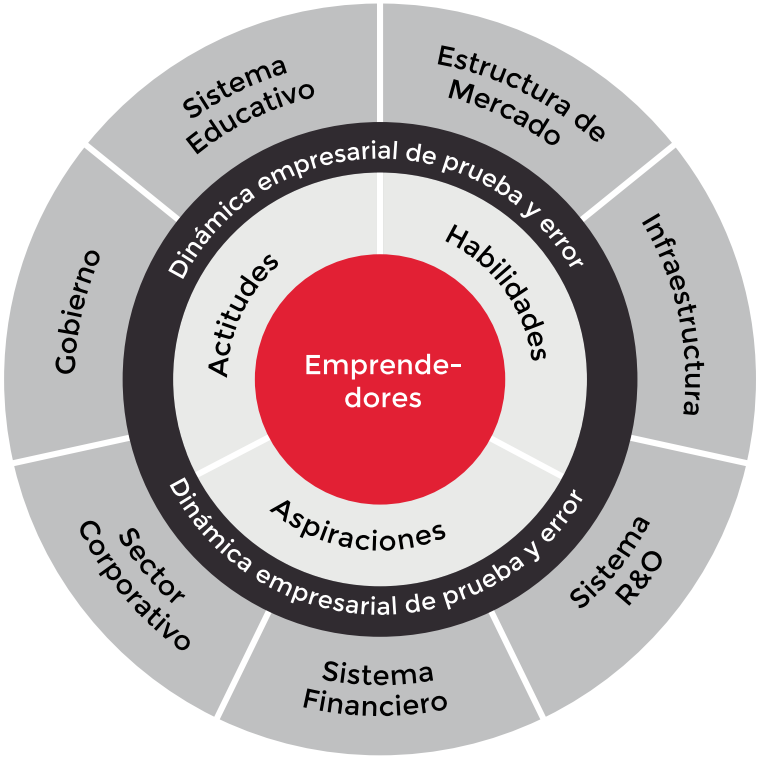
Al analizar la lista de países que según el GEDI Report han demostrado una mayor subida del emprendimiento, llama poderosamente la atención el despegue de Bulgaria, Irán y China, que avanzan rápidamente dentro del ranking.

Los datos confirman la importancia de un ecosistema similar al presentado en el gráfico siguiente.

Gráfico 1. Configuración del ecosistema del emprendimiento

Fuente: Empresa Familiar.

Figura 1: Marco de las condiciones del emprendimiento



2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

Para que el emprendimiento triunfe es imprescindible una personalidad emprendedora en el círculo interno, formada por la propia actitud, habilidades técnicas y personales y aspiración para emprender, auspiciado por un proceso de ensayo-error en el que el miedo al fracaso sea mínimo y controlable. Sustentando todo ello es precisa de una infraestructura más amplia que incluya sistemas educativos que animen e impulsen la pasión por emprender, mercados que faciliten la entrada de pequeños emprendedores e infraestructuras financieras, económicas y de apoyo a la innovación que den soporte al emprendedor.

¿Cómo son las empresas con espíritu emprendedor?

Autores como Stevenson (1988), Covin y Slevin (1991) y Zahra y Pearce (1994) coinciden en que las organizaciones con alto nivel de intraemprendimiento comparten un "espíritu de innovación" y una cultura empresarial que da gran libertad y autonomía a sus empleados. Es decir, alto nivel de empoderamiento y ausencia de *micromanagement* o microgestión por parte de los líderes de la organización. Todo ello incentiva la innovación.

Corporaciones exitosas como 3M, Apple, Google o Facebook, por citar algunas de las más conocidas y valoradas por su alto nivel de innovación en la actualidad, comparten un estilo de gestión que fomenta la iniciativa y al autonomía, así como una alta tolerancia y respeto a los errores y fracasos -inevitables en cualquier proceso de innovación-.

Google, fomenta las presentaciones en público ante toda la organización no solo de proyectos exitosos, sino también de los fallidos. Estos últimos se presentan en una atmósfera festiva y con el inequívoco título de "*Oh, Shit!*"(no es necesario explicar nada más). En estas reuniones abiertas se explica qué proyecto se ha desarrollado y por qué ha fracasado. Los autores del proyecto fracasado son aplaudidos e incentivados a seguir intentándolo. Este espíritu está en el corazón del emprendimiento. No puede haber emprendimiento ni innovación en una cultura que no respete y aplauda el error.

Factores que facilitan la innovación y el intraemprendimiento

El intraemprendimiento no existe en el vacío, sino que crece en un entorno favorable. Implica un estilo de liderazgo empresarial que estimule la actitud emprendedora en los miembros de la organización e incluso les ayude a convertirse en emprendedores (ver Tabla 6).

Tabla 6. Factores que facilitan la innovación y el intraemprendimiento.

Fuente: elaboración propia.

Estilo de la organización innovadora	1- Simplicidad de las estructuras organizativas 2- Facilidad para identificar rápidamente a posibles intraemprendedores 3- Capacidad de los directivos para delegar y confiar (empoderamiento) 4- Respeto al derecho de los empleados a cometer errores
Motivaciones para innovar	1- Presión del entorno empresarial (competidores y mercado) 2- Percepción personal de la capacidad para innovar por parte del management de la organización 3- Objetivos de crecimiento y diferenciación para incrementar la ventaja competitiva 4- Problemas identificados internamente para mantener buen nivel de competitividad

2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

A pesar de que la investigación sobre innovación y empresa familiar es muy amplia, no hay acuerdo sobre el impacto que los factores del entorno (políticos, económicos, tecnológicos y sociales) tienen sobre el emprendimiento.

Sin embargo, hay una clara correlación entre dos factores, uno de personalidad del emprendedor y otro del entorno (Turro, Álvarez, y Urbano; 2012):

A) habilidad para identificar oportunidades de negocio;

B) entorno económico favorable: el emprendimiento es más pronunciado en regiones ricas

Los autores referenciados identifican qué factores del entorno son esenciales para innovar:

Tabla 7: Factores del entorno social y económico que incentivan la innovación y emprendimiento

Fuente: Turro, Álvarez, y Urbano; 2012

Factores del entorno social y económico que incentivan la innovación y emprendimiento
Amplio acceso a *networking*
Mayor nivel educativo
Apoyo administrativo e institucional
Regulaciones financieras y administrativas
Oportunidades de acceso a novedades tecnológicas
Crecimiento general de la industria
Intensidad de la competitividad en el sector
Factores políticos, institucionales y educativos
Nivel de desarrollo regional
Infraestructuras adecuadas
Facilidades de financiación
Grado de desarrollo de la región en la que se desarrolla la actividad emprendedora
Capital humano disponible
Acceso a I+D

2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

El acceso al *networking* es considerado por muchos autores como un elemento clave para alcanzar el éxito emprendedor. La red de relaciones del emprendedor (familia, amigos y contactos) es esencial, especialmente en las primeras etapas de su proyecto, en el que su red directa de contacto puede proveer información y orientación relevantes, así como recursos humanos, logísticos y financieros.

El miedo al fracaso

Numerosos estudios han encontrado mucha más variación regional que nacional en el grado de emprendimiento. El miedo al fracaso, inherente al ser humano, es mucho más alto en regiones desfavorecidas, en las que el impacto del error puede traer peores consecuencias personales. Si la percepción de posible fracaso se reduce, por ser el contexto económico más favorable, las posibilidades de iniciar el emprendimiento son mucho más altas.

El ranking mundial de emprendimiento publicado por el GEDI (2017) confirma que los países con contextos económicos más favorables están mejor posicionados en los índices de emprendimiento, sobre todo porque este mismo índice mide ya el emprendimiento acompañado de resultados (creación real de un negocio). De nuevo, Norteamérica y Europa lideran los rankings, seguidos muy de cerca por Asia/Pacífico. En el caso de América Latina, y con la excepción de Chile, la mayoría de los países no destacan en índice emprendedor. Nuestro análisis nos lleva a pensar que esto va a cambiar sustancialmente a mejor en los próximos años, conforme la situación política y económica en los países con más peso dentro de la región (Brasil, Perú, México, Argentina, Chile y Colombia) mejoren sus ecosistemas para apoyar el emprendimiento.

De nuevo, Norteamérica y los países de Asia/Pacífico muestran su músculo. España se posiciona en el puesto 34 sobre 137 países. En América Latina, destaca siempre Chile, en el puesto 19 del ranking y con un incremento en el índice del 59%. Colombia (puesto 47), Perú (puesto 67), México (puesto 75) y Argentina (puesto 85) se sitúan muy por detrás del dinamismo chileno, motivado muy probablemente por ecosistemas políticos y económicos que no incentivan en el emprendimiento. Sorprende negativamente la caída al puesto 98 (detrás de todos los anteriormente mencionados) de Brasil, considerada hace apenas cinco años el gran motor de América Latina, y una prueba más de que los entornos políticos inestables debilitan la capacidad emprendedora.

Tabla 8. Países del mundo, su ranking en emprendimiento y su capacidad de emprendimiento (en porcentajes). Ranking de emprendimiento en el mundo.

Fuente GEDI.

Country	Ranking	GEI	Country	Ranking	GEI	Country	Ranking	GEI
Albania	83	24%	Germany	15	66%	Norway	21	57%
Algeria	80	25%	Ghana	93	21%	Oman	33	47%
Angola	123	14%	Greece	48	37%	Pakistan	120	16%
Argentina	85	24%	Guatemala	108	18%	panama	70	28%
Armenia	88	23%	Guinea	130	13%	paraguay	106	19%
Australia	5	75%	Guyana	116	16%	Peru	67	28%
Austria	14	66%	Honduras	107	19%	Philipoines	84	24%
Axerbajan	62	30%	Hong Kong	13	67%	Poland	30	50%
Bahrain	35	45%	Hungary	50	36%	Portugal	31	49%
Bangladesh	134	12%	Iceland	7	74%	Puerto Rico	41	42%
Barbados	55	34%	India	68	28%	Qatar	22	55%
Belgium	17	64%	Indonesia	94	21%	Romania	46	38%
Belize	63	30%	Iran	72	27%	Russia	78	25%
Benin	128	13%	Ireland	8	74%	Rwanda	91	21%
Bolivia	97	20%	Israel	16	65%	Saudi Arabia	45	40%
Bosnia and Herzegovina	95	21%	Italy	42	41%	Senegal	103	19%
Botswana	52	35%	Jamaica	89	22%	Serbia	74	26%
Brazil	98	20%	Japan	28	52%	Sierra Leone	132	12%
Brunei Darussalam	53	34%	Jordan	49	37%	Singapore	27	53%
Bulgaria	69	28%	Kazakhistan	64	30%	Slovakia	36	45%
Burkina Faso	129	13%	Kenya	109	18%	Slovenia	25	54%
Burundi	135	12%	Korea	24	54%	South Africa	57	33%
Cambodia	113	18%	Kuwait	39	43%	Spain	34	45%
Cameroon	121	15%	Kyrgyz Republic	100	20%	Sri Lanka	90	22%
Canada	3	79%	Laeo PDR	112	18%	Suriname	111	18%
Chad	137	9%	Lativa	44	40%	Swaziland	86	24%
Chile	19	59%	Lebanon	59	32%	Sweden	9	73%
China	43	41%	Liberia	119	16%	Switzerland	2	80%
Colombia	47	38%	Libya	104	19%	Taiwan	18	59%
Costa Rica	56	33%	Lithuania	29	51%	Tajikistan	99	20%
Croatia	54	34%	Luxembourg	20	58%	Tanzania	115	16%
Cyprus	32	48%	macedonia	66	29%	Thailand	71	27%
Czech Republic	38	43%	Madagascar	125	14%	Trinidad & Tobago	81	24%
Cote d'Ivore	105	19%	malawi	133	12%	Tunisia	40	42%
Denmark	6	74%	Malaysia	58	33%	Turkey	37	45%
Dominican Republic	82	24%	Mali	118	16%	Uganda	131	13%
Ecuador	96	20%	Mauritania	136	11%	Ukraine	73	27%
Egypt	76	26%	Mexico	75	26%	United Arab Emirates	26	53%
El Salvador	114	17%	Moldova	92	21%	UnitedKingdom	4	78%
Estonia	23	55%	Montenegro	60	31%	United States	1	84%
Ethiopia	110	18%	Morocco	65	29%	uruguay	51	35%
Finland	12	68%	Mozambique	124	14%	Venezuela	126	14%
France	10	69%	Myanmar	127	14%	Vietnam	87	23%
Gabon	79	25%	Namibia	61	31%	Zambia	102	20%
Gambia, The	117	16%	Netherlands	11	68%			
Georgia	77	26%	Nicaragua	122	15%			
			Nigeria	101	20%			

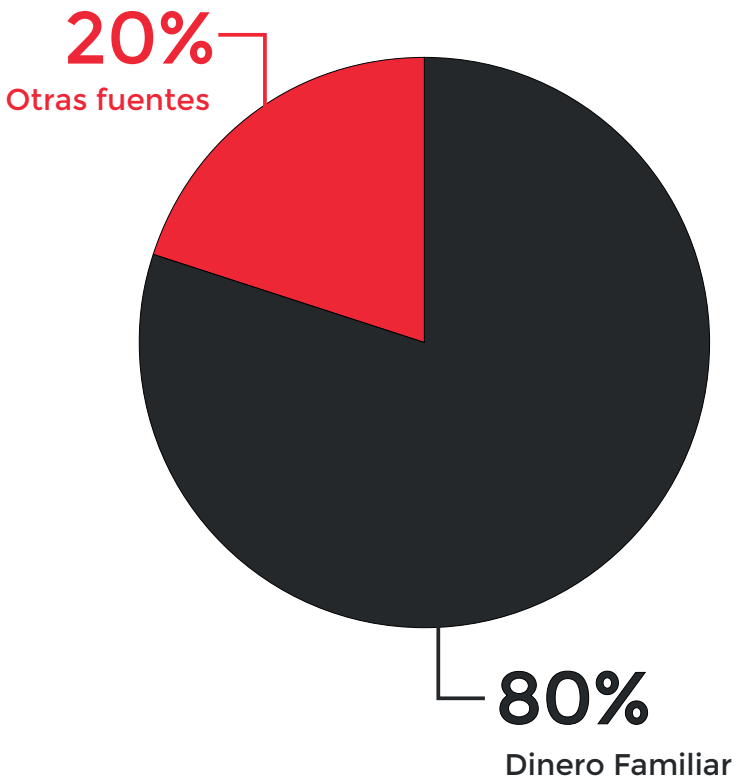
2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

Familia y educación como factores claves para el emprendimiento

Autores como Davidson y Honig (2003) han demostrado que es mucho más probable que se atreva a ser emprendedor un individuo cuyos padres, amigos y vecinos también lo son. Asimismo, tienen más probabilidades de emprender aquellos individuos cuyo círculo más cercano (familia y amigos) les anima a ello. Las redes personales y el capital social alrededor del emprendedor son elementos esenciales para incentivar este emprendimiento. Ello ratifica el dato ofrecido en las primeras páginas de este informe, que constata que alrededor del 85% del emprendimiento se financia con dinero familiar y reafirma que familia, empresa familiar y emprendimiento van en numerosas ocasiones inevitablemente unidos (ver gráfico 2)

Gráfico 2: Financiación del primer negocio.

Fuente: European Family Business, 2012.



2. Definiendo emprendimiento e intraemprendimiento

Otro dato importante según el mismo estudio es que el nivel educativo impacta directamente en la capacidad de emprender mucho más de lo que lo hace la región de origen. A mayor nivel educativo, menor miedo al fracaso y mayor interés por emprender. El emprendimiento está por lo tanto directamente ligado a la educación. Los gobiernos que deseen incentivar el espíritu emprendedor deber invertir tiempo y recursos en educar a sus ciudadanos hacia el emprendimiento.

03

Definiendo y analizando la empresa familiar

3. Definiendo y analizando la empresa familiar

El Instituto de la Empresa Familiar de España, basándose en la definición aprobada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), señala cuatro elementos distintivos de las compañías familiares, con independencia de su tamaño:

• La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de una familia, ya sea el fundador directo o sus herederos en las siguientes generaciones. Es decir, lo que define a la empresa familiar es que la familia tiene verdadero poder para tomar decisiones y dirigir la marcha de la estrategia de la organización. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

• Al menos un miembro de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía

• En las compañías cotizadas (aquellas cuya propiedad se encuentra fragmentada en acciones y cuyo principal accionista tiene menos del 50% de los derecho de voto),si la persona que fundó o adquirió la compañía -su capital social- o sus descendientes tienen al menos un 25 % de los derechos de voto. Este porcentaje varía según los autores y países, pero la clave está en el mantenimiento de un porcentaje suficiente para tener poder en la toma de decisiones. Así, en el contexto profesional se define empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno están ejercidos por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación familiar”.

La empresa familiar tiene ventajas y desventajas con respecto a la empresa no familiar. Entre sus ventajas, el compromiso, una mayor visión a largo plazo y una sólida cultura organizacional. Entre sus desventajas más frecuentemente mencionadas están el mayor riesgo de conflictos y la dificultad para profesionalizarse.

Se diferencian cuatro tipos de empresas familiares en base a su interacción entre propiedad y gestión:

Tabla 9: Lo cuatro modelos de empresa familiar.

Fuente: Fernández (2005)

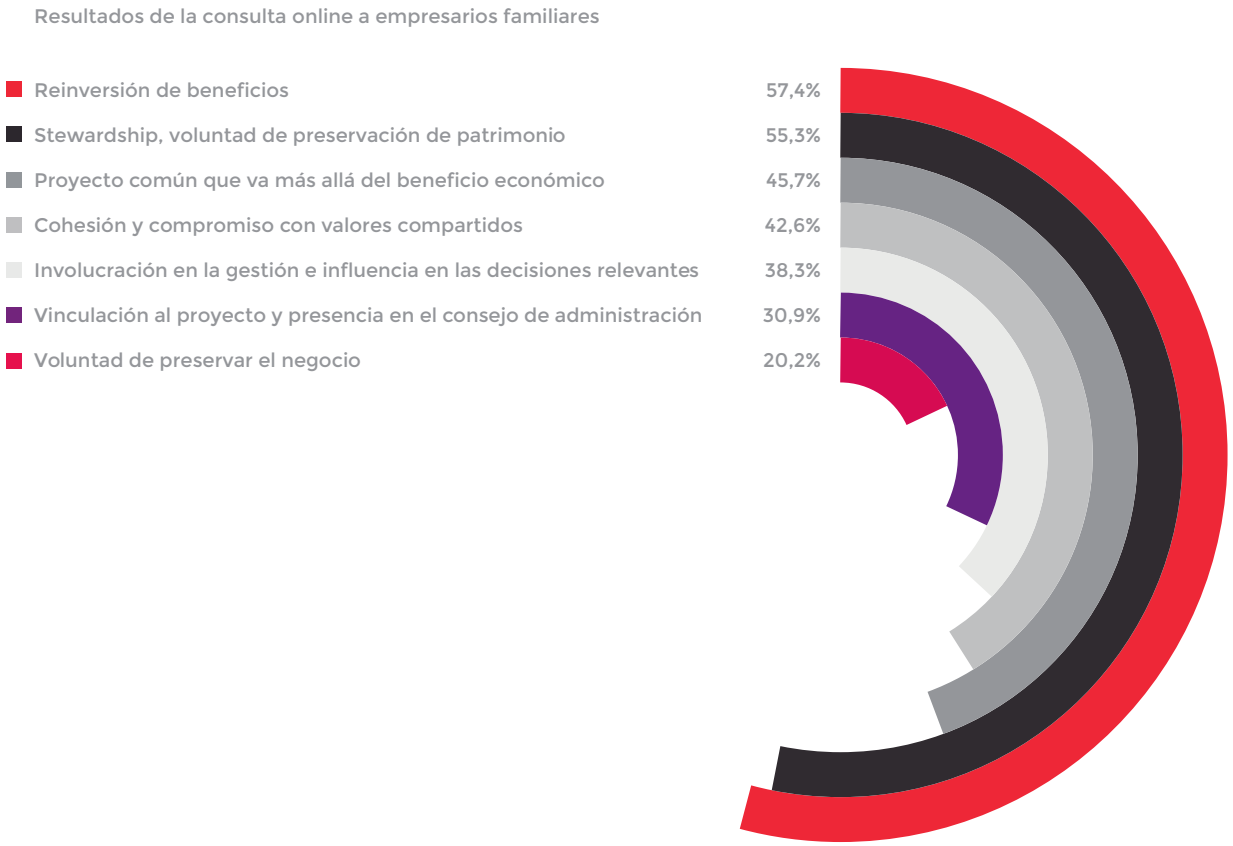
Clásica	La familia mantiene la propiedad y la gestión. Este modelo es muy habitual en firmas españolas y europeas, sobre todo en las primeras etapas de la empresa.
Capital riesgo	La familia, además de continuar desarrollando su negocio tradicional, se convierte en un fondo de capital riesgo para ayudar a impulsar las ideas de negocio familiares. El grupo Moulliez es un buen ejemplo de ello, formando un abanico de empresas de retail tan variado como Auchan, Decathlon, Kiabi o Leroy Merlin, en el que muchas de las iniciativas han recibido el apoyo del grupo familiar para desarrollar otras marcas y líneas de negocio.
Propiedad sin gestión	La familia tiene una participación de control en la empresa pero traspasa la gestión a profesionales no familiares, reservándose las tareas propias del liderazgo estratégico y la administración corporativa. Un ejemplo de este modelo es Walmart.
Gestión sin control	La familia no controla la compañía, pero desempeña un papel importante en la gestión al contar con la confianza del resto de propietarios.

3. Definiendo y analizando la empresa familiar

El estudio de KPMG sobre Empresa Familiar Excelente (2015) sintetiza los factores que mejor definen la empresa familiar de éxito que incluyen, entre los más importantes, la reinversión en beneficios (57 % de los respondientes así lo indican), así como un alto compromiso con los valores compartidos y preservación del patrimonio.

Gráfico 3. Factores definitorios de la empresa familiar.

Fuente: KPMG 2015.



3. Definiendo y analizando la empresa familiar

La singularidad de la empresa familiar:

La empresa familiar no es ni mejor ni peor que la empresa no familiar, simplemente es diferente ¿De dónde proviene esta diferencia? El elemento diferenciador de la empresa familiar con respecto a la no familiar emana de las interacciones entre la unidad familiar, la propiedad de la empresa y la gestión de la misma. Si la empresa familiar aspira a seguir creciendo, debe tomar pronto decisiones claves sobre como gestionar armónicamente estos tres elementos.

Las empresas familiares están conformadas por relaciones de familia y, por lo tanto, la emocionalidad en la empresa familiar es muy alta y puede influir en la toma de decisiones empresariales.

Los autores Tagiuri y Davis (1996), diseñaron un modelo muy visual e ilustrativo del sistema de la empresa familiar, en el que identifican claramente los subsistemas o dimensiones familia, propiedad y negocio, y sus áreas de conexión (ver figura 4, donde se incluyen además la multiplicidad de posiciones, roles y prioridades de los individuos que interactúan en el sistema).

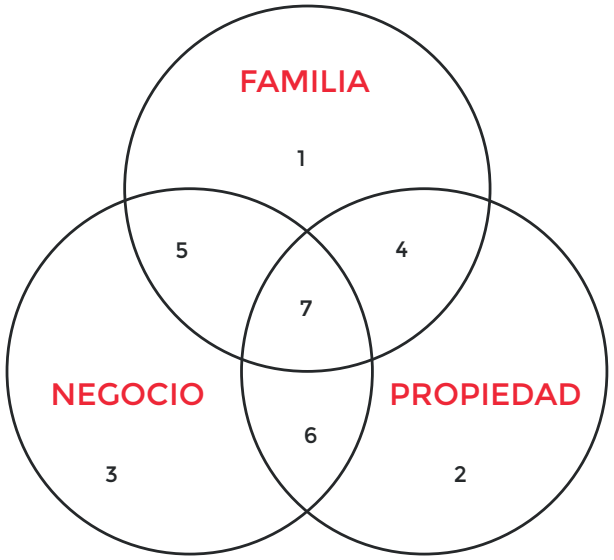
Gráfico 4, adaptado de R. Tagiuri y J.A. Davis.

Fuente: Family Business Review.

1. Familiares que no son propietarios ni empleados

5. Familiares no proppietarios pero sí empleados

3. Empleados que no son de la familia ni son propietarios



4. Familiares propietarios que no están empleados

7. Familiares que son propietarios y empleados

2. Socios que no pertenecen a la familia ni son empleados

6. Empleados propietarios que no pertenecen a la familia

3. Definiendo y analizando la empresa familiar

Debido a esta articulación, las empresas familiares crean dinámicas únicas, por lo que es fundamental entender los tres subsistemas que las componen.

o El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar. Este círculo comprende el conjunto de individuos que integran la familia sean o no accionistas o trabajadores de la empresa.

o El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta. En este círculo puede estar no solo la familia, sino todas aquellas personas o grupos que hayan adquirido una parte de la propiedad de la empresa. Su éxito se dimensiona en base al retorno de la inversión (ROI), la protección de los intereses de los socios, el valor de la propiedad y la filosofía de negocio.

o El círculo Negocio hace referencia a la gestión de la empresa, en la que participan como empleados y líderes tanto individuos de la familia como empleados no familiares. Por definición y al ser las empresas entidades económicas, esta dimensión debe medir su éxito en base a la productividad y la rentabilidad.

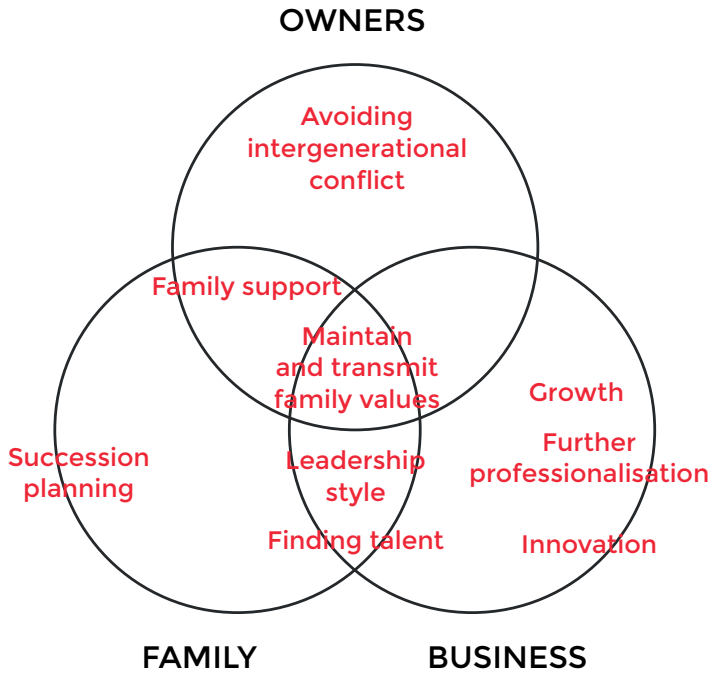
Muchos de los problemas de la empresa familiar provienen del conflicto entre los tres círculos. Por la misma razón, el éxito y continuidad de la empresa familiar dependen en gran medida de la capacidad de resolver las divergencias que se producirán en los diferentes círculos. Para garantizar su supervivencia, continuidad y crecimiento, la empresa familiar debe saber gestionar temas clave como el conflicto intergeneracional, el liderazgo, la sucesión, la reinversión, la profesionalización y la innovación.

Tal y como puede verse en la figura siguiente, cada círculo y sus intersecciones exige una actividad diferente. Si todo el engranaje funciona perfectamente, la empresa familiar seguirá existiendo y siendo exitosa a lo largo de las sucesivas generaciones:

La innovación y la necesidad de gestionar el crecimiento, conjuntamente con la profesionalización de la gestión y una planificación adecuada de la sucesión son esenciales en el buen gobierno de la empresa familiar.

Gráfico 5: Objetivos clave de la empresa familiar en los que evitar divergencia.

Fuente: Tagiuri y Davis (1996)



04

El peso de la empresa familiar en la economía mundial

4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

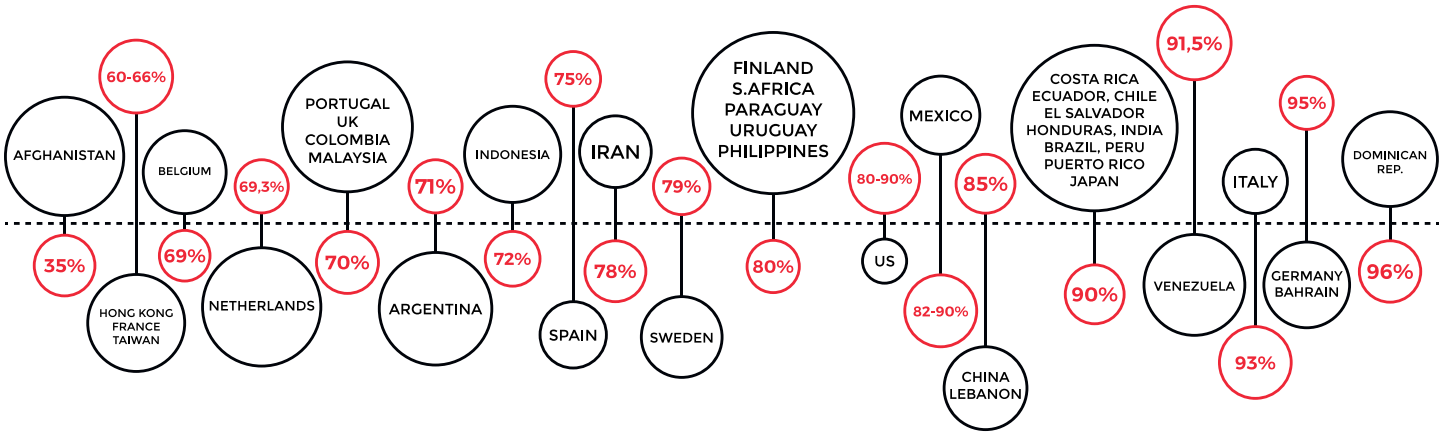
Contrariamente a la creencia popular de que la economía mundial se basa en grandes corporaciones no familiares, la realidad es que muchas de las empresas más importantes y exitosas del mundo todavía están controladas por familias (La Porta et al. 1999), siendo las empresas públicas y las grandes corporaciones multinacionales cotizadas en bolsa una parte relativamente pequeña de la generación de riqueza y empleo a nivel mundial.

John Davis, uno de los más prestigiosos expertos en empresa familiar del mundo, miembro académico de Harvard Business School, sostiene en una entrevista de 2015[3] que al menos dos tercios de las empresas de todo el mundo están en manos familiares.

Las empresas familiares suponen entre el 80 y 90% de la economía mundial, abarcando todos los sectores de actividad y regiones (ver el gráfico 6).

Gráfico 6. Porcentaje de empresas familiares en el sector privado por países

Fuente: Family Business Institute.



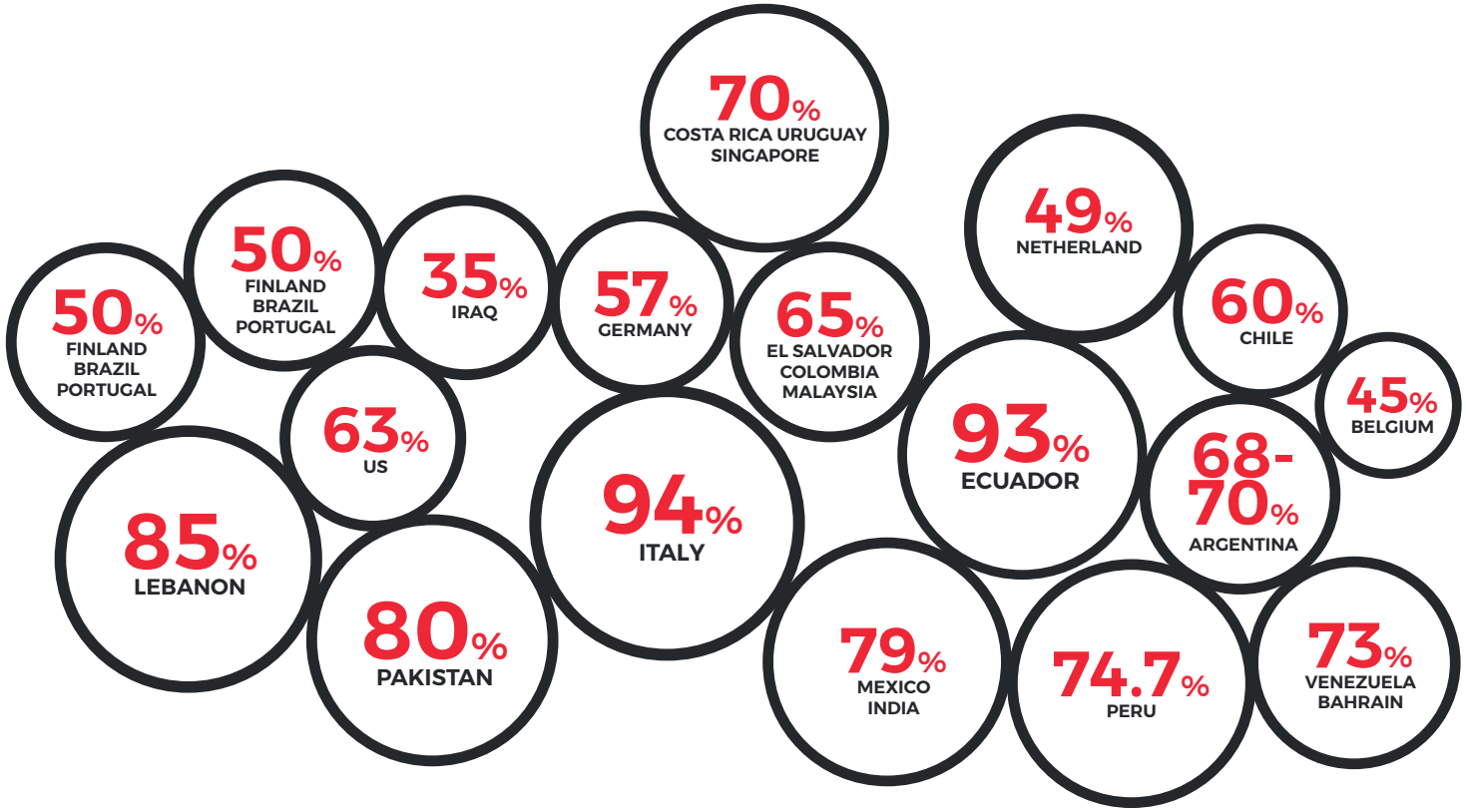
3 https://www.youtube.com/watch?v=7ZZvb5P4YRI

4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

En países como Italia y Ecuador pueden representar más del 90 % del PIB, y casi un 63 % en USA, uno de los países como mejores ratios de emprendimiento a nivel mundial.

Gráfico 7. Contribución de las empresas familiares al PIB nacional en algunos países del mundo.

Fuente: Family Business Institute.



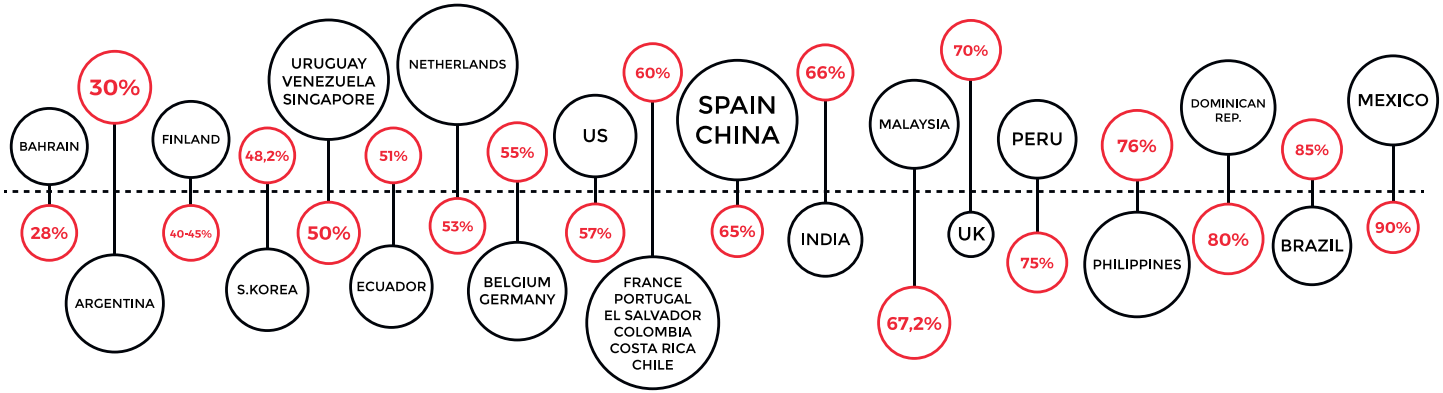
4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

Tal y como puede verse en el gráfico 8, en lo relativo a su impacto en la generación de empleo de los diferentes países, supone el 90% en México, el 70% en Reino Unido, el 60% para países como El Salvador, Colombia, Costa Rica o Chile, y el 55% en Bélgica y Alemania.

En lo relativo a su distribución por regiones, el Viejo Continente se mantiene como región con más número de empresas familiares (50 %), mientras que América del Norte le sigue con el 24% sobre el total.

Gráfico 8: Porcentaje de generación de empleo de la empresa familiar por país.

Fuente: Family Business Institute



4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

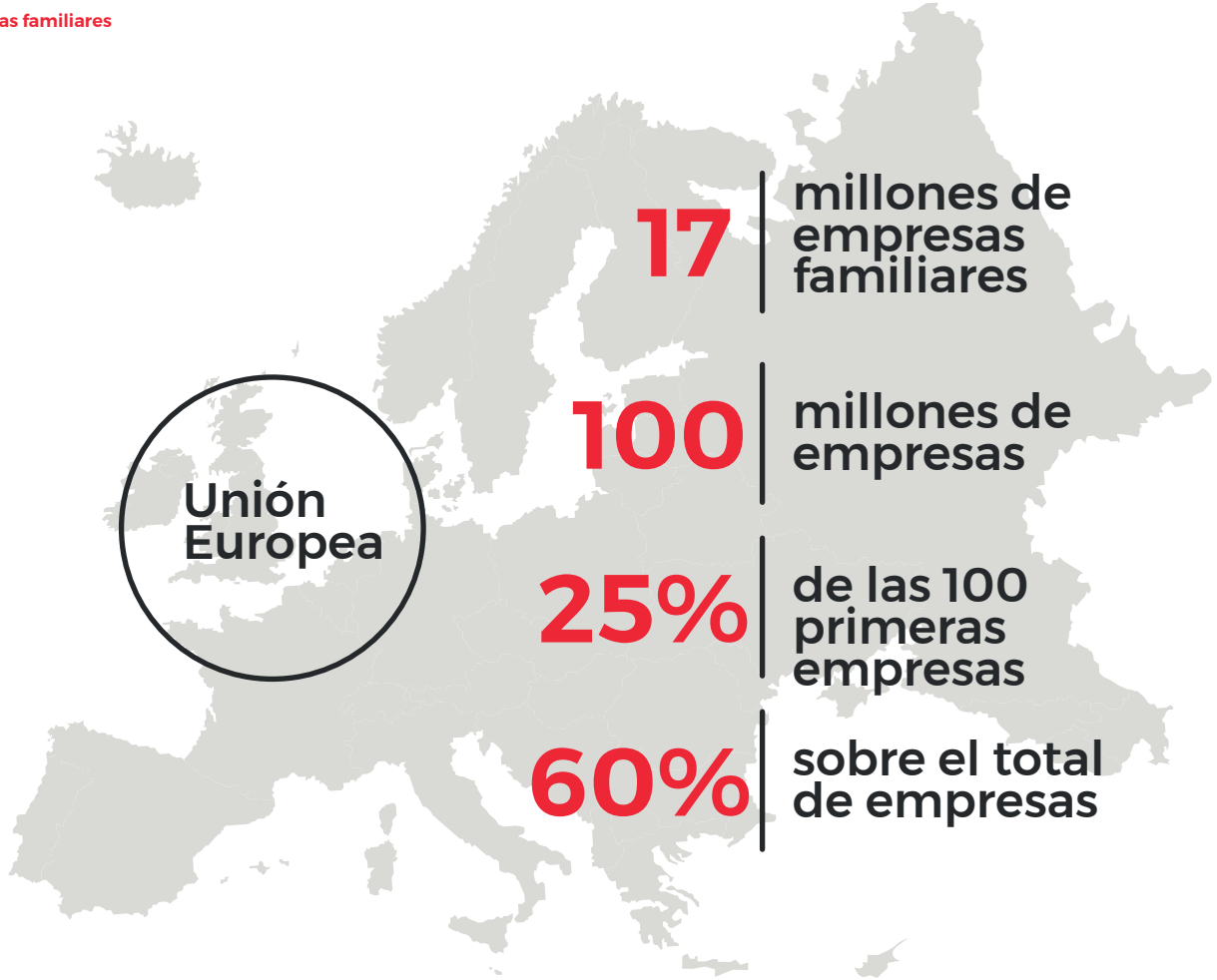
En lo relativo a su distribución por regiones, el Viejo Continente se mantiene como región con más número de empresas familiares (50 %), mientras que América del Norte le sigue con el 24% sobre el total.

La empresa familiar en Europa

Se estima en la Unión Europea, hay 17 millones de empresas que son familiares y que generan 100 millones de empleos.

Gráfico 9: Impacto de las empresas familiares en la Unión Europea.

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar.

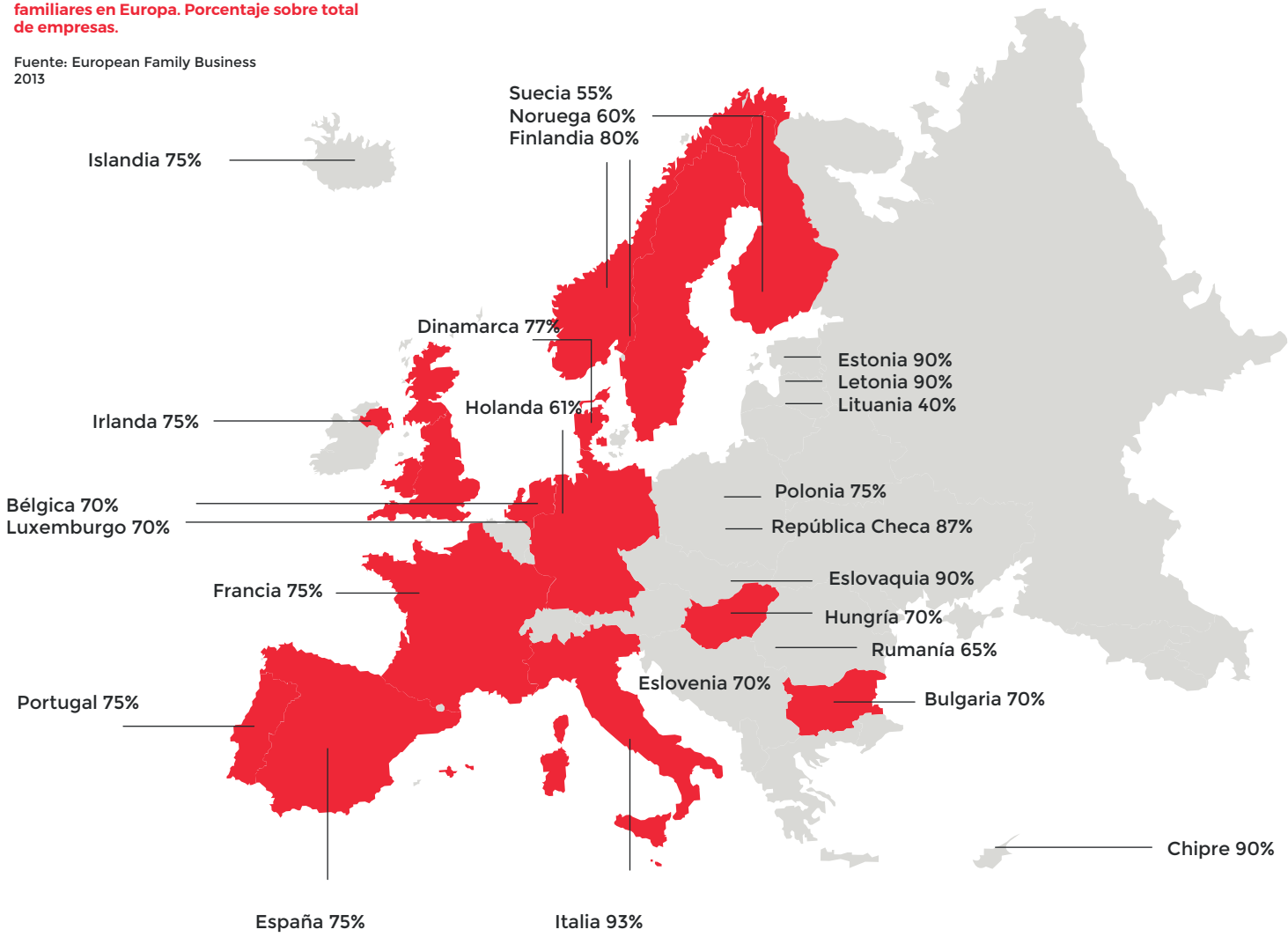


4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

El gráfico 10, indica que los nuevos países surgidos tras la desaparición de la Unión Soviética ganan presencia de forma constante.

Gráfico 10. Distribución de empresas familiares en Europa. Porcentaje sobre total de empresas.

Fuente: European Family Business 2013



4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

La empresa familiar en España

Según las cifras publicadas por el Instituto de la Empresa Familiar, la empresa familiar se consolida, año tras año, como un activo de gran importancia para la economía española. De acuerdo con los datos publicados en su estudio, La Empresa Familiar en España (edición 2015) se estima que, en España, 1,1 millones de empresas son familiares, es decir, el 89% sobre el total de las empresas.

Sus características, arraigadas en la visión compartida por una familia empresaria convierten a este tipo de compañías en el mayor generador de empleo y riqueza del país pues, actualmente, crean el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo, y son responsables del 57,1 del PIB del sector privado.

Gráfico 11: Impacto empresas familiares en economía española.

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (Edicion.15)

En España el

88,8%

de las empresas
son familiares

1,1 millones de empresas

6,58 millones de trabajadores

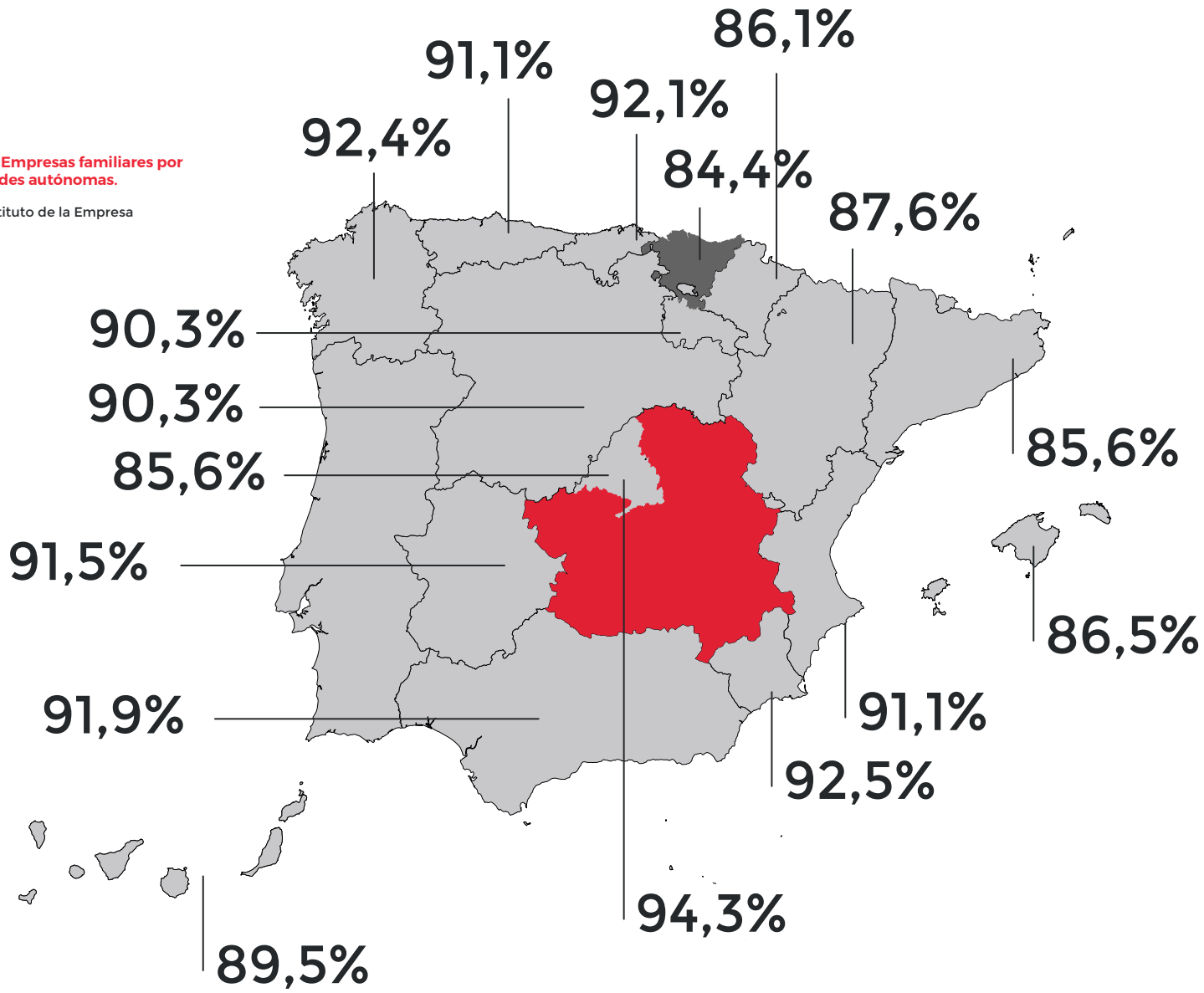
57% del PIB

4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

Si observamos el detalle autonómico, la empresa familiar se distribuye a lo largo de todo el territorio, aunque no lo hace de forma homogénea. De hecho, es posible identificar tres grandes grupos de comunidades autónomas, dependiendo de si la intensidad de la contribución de estas empresas a los principales agregados de la economía regional es superior, inferior o similar a la media española. El primer grupo está formado por nueve comunidades autónomas (Andalucía, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Islas Baleares, Islas Canarias, La Rioja y Región de Murcia) donde se observan unas aportaciones de la empresa familiar al valor añadido y al empleo privados de hasta 20 puntos porcentuales superiores al promedio nacional. El segundo grupo lo conforman cinco comunidades (Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla y León y Cataluña), con valores en torno a la media. Y, por último, la menor contribución relativa de la empresa familiar se encuentra en la Comunidad de Madrid, País Vasco y Navarra. Ello puede vincularse a su gran capacidad para atraer la inversión extranjera directa.

Gráfico 12. Empresas familiares por comunidades autónomas.

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar.



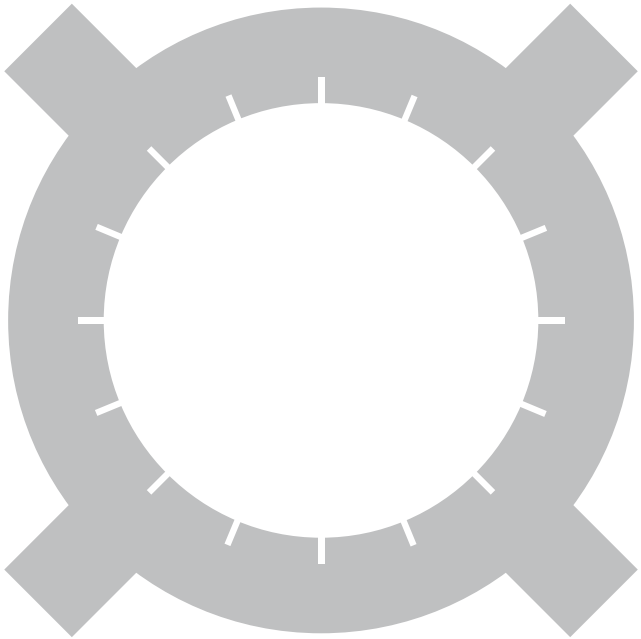
4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

El estudio confirma que ,aunque la presencia de la empresa familiar es mayoritaria en todos los sectores de la economía, destaca especialmente en los sectores primario y secundario, y en terciarios como la construcción, comercio y hostelería.

Es muy interesante el dato que el estudio ofrece sobre la longevidad de las empresas familiares españolas: sobresale el 44,2% de empresas familiares que están lideradas por la 2ª generación así como el 4,4% que lo está en 3ª generación, superando la media a nivel global en estos mismos grupos.

Gráfico 13. Continuidad de la empresa familiar en España

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar.



4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

La empresa familiar en América Latina

Las empresas familiares configuran la espina dorsal de las economías nacionales en toda la región, generando el 70% del empleo y el 60% del PIB regional.

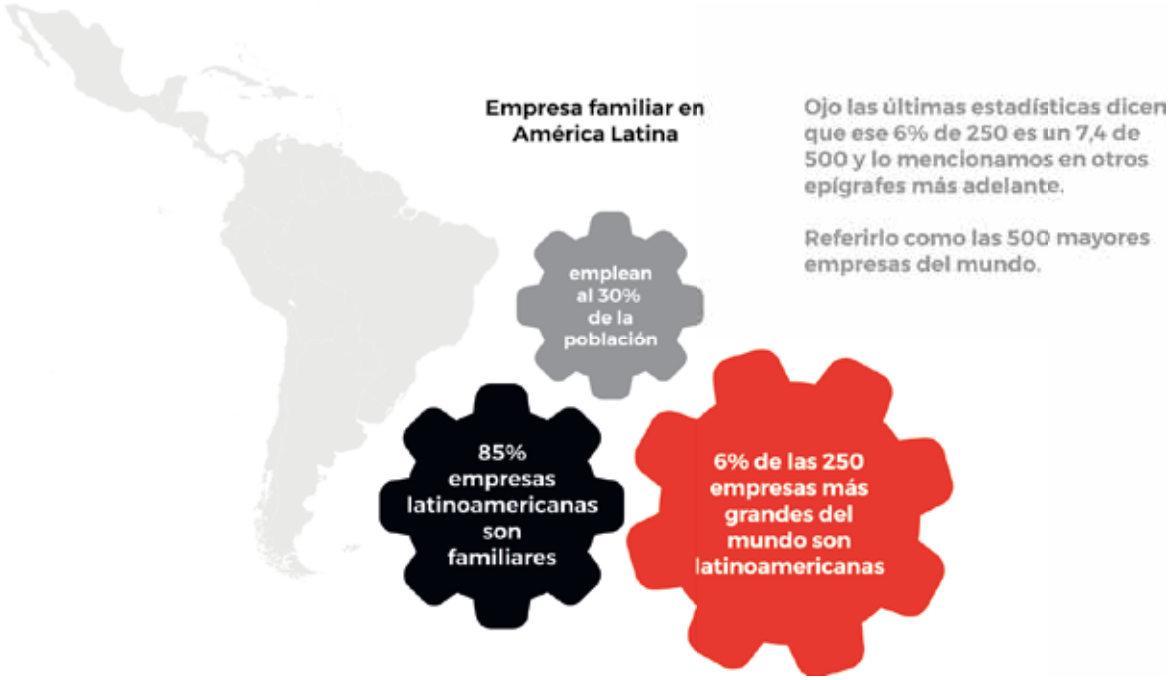
América Latina ha experimentado un interesante crecimiento consistente de la economía en la última década y ello tiene algo que ver, sin duda, el creciente vigor del emprendimiento privado, mayoritariamente liderado por empresas familiares. Los gobiernos de la región están progresivamente reconociendo la importancia de las empresas familiares pero éstas se lamentan del escaso apoyo de los gobiernos y de la administración pública, especialmente en lo que se refiere a presión fiscal.

Es de destacar la dificultad en obtener estadísticas y estudios consistentes y actualizados en la región. Intuimos asimismo que si los datos publicados hasta la fecha pertenecen a la denominada economía formal, es aún mucho mayor el número de Pymes y microempresas familiares que escapan a las estadísticas por estar englobadas en una mercado informal.

Llama la atención asimismo la dimensión de algunas de las empresas familiares de la región, habida cuenta que un 7,4% de las 500 mayores empresas familiares del mundo se asientan en suelo latinoamericano y que muchas de ellas gozan de una saludable longevidad.

Gráfico 14. La empresa familiar en América Latina

Fuente: EY.



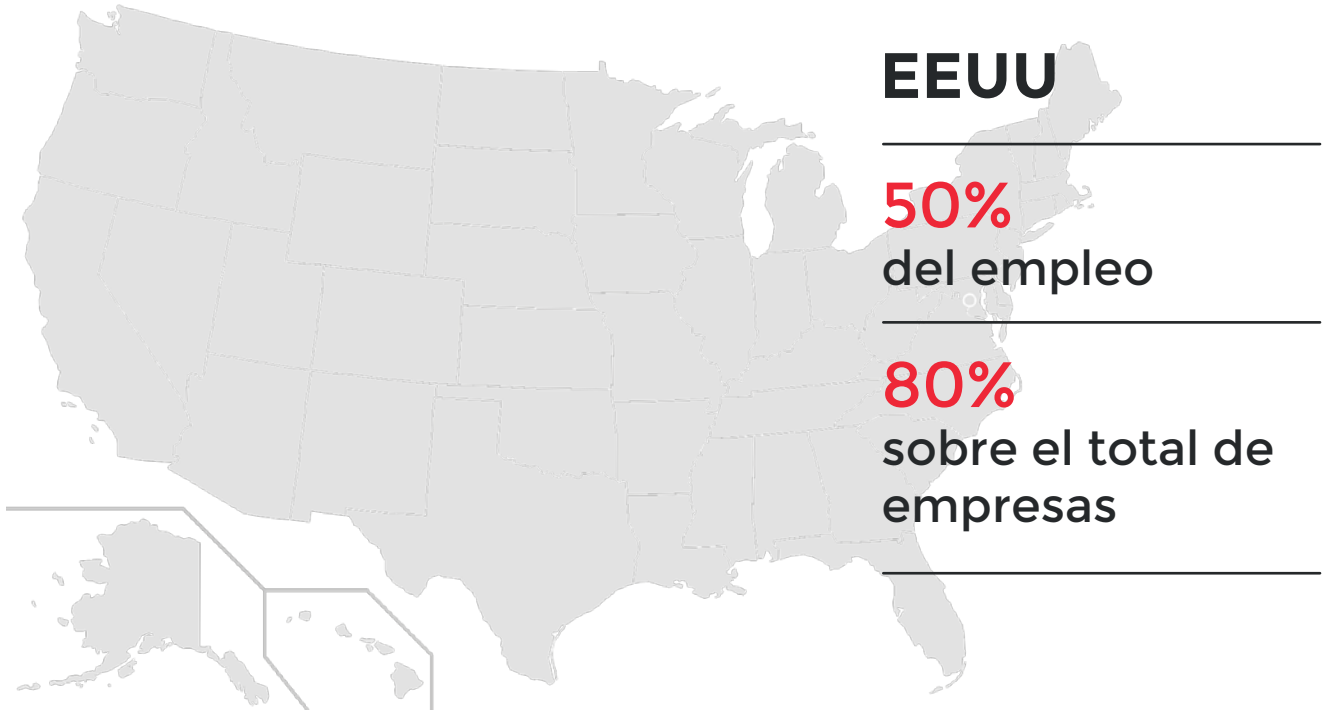
4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

La empresa familiar en Estados Unidos

En otro mercado de referencia como es el de los Estados Unidos de América, las empresas familiares estimadas ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado.

Gráfico15. Empresa familiar en Norteamérica.

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar.



4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

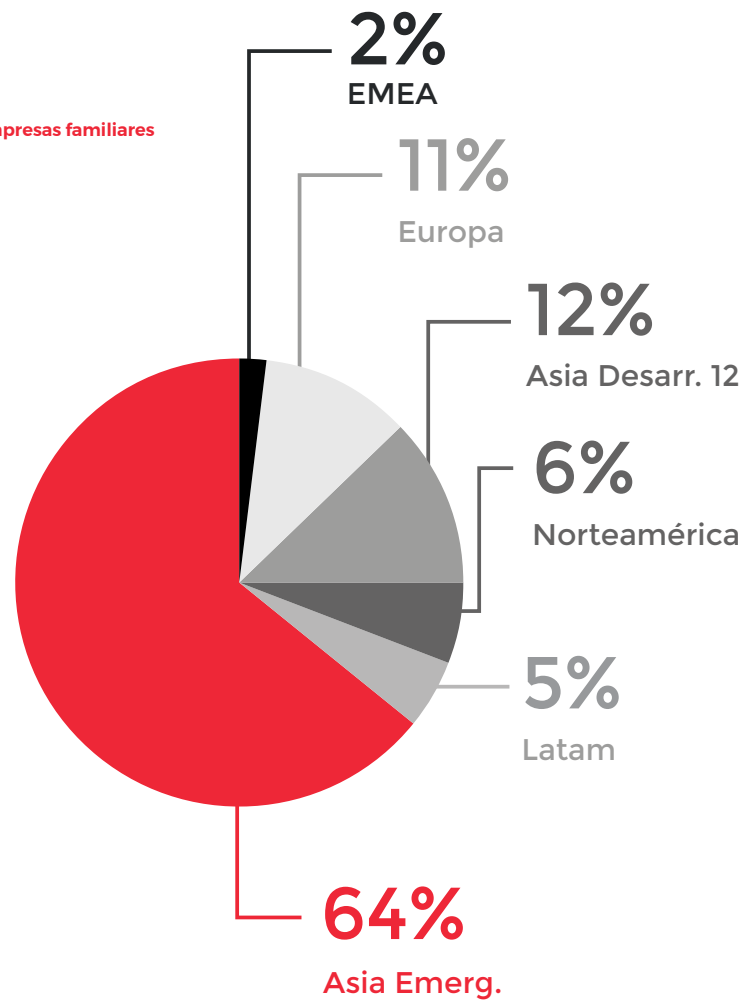
Otras regiones

Como hemos mencionado anteriormente, la mayoría de estudios y datos de calidad centrados en la empresa familiar provienen de Europa y los Estados Unidos. No obstante, habida cuenta el crecimiento del emprendimiento en las llamadas economías emergentes, ha aumentado el número de publicaciones referidas a Asia/Pacífico.

El gráfico siguiente refleja en porcentajes el número el de empresas familiares por región y el incremento exponencial de empresas familiares en Asia/Pacífico, con casi un 64 % de empresas familiares sobre el global mundial. El enorme cuantitativo que aportan las economías emergentes de Asia está sin duda vinculado al hecho de que en su gran mayoría, estas empresas familiares entran en el rango de microempresa y Pyme.

Gráfico 16. Número de empresas familiares por región.

Fuente: Credit Suisse.



4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

A continuación, ofrecemos el detalle de algunas de esas regiones según los datos globales recogidos por Family Business Institute:

China
El 85,4% de las empresas privadas de China son de propiedad familiar (Kum Kee, 2010)

La próxima generación de propietarios de empresas familiares adineradas en China ha expresado un deseo abrumador de mantener la sucesión dentro de la familia (FT, 2014)

India
Las empresas familiares representan dos tercios del PIB de la India (KPMG, 2013)

Las empresas familiares suponen el 90% de la producción bruta de la industria

El 79% del empleo organizado del sector privado es generado por empresas familiares (KPMG, 2013)

El 27% del empleo total es creado por empresas familiares (KPMG, 2013)
El 13% de las empresas familiares sobreviven hasta la 3ª generación y solo el 4% llega hasta la 4ª generación (KPMG, 2013)

Oriente Medio
Fuera del sector petrolero, la mayor parte del PIB de la región es generado por la empresa familiar y más del 80% de sus negocios son de propiedad familiar (PWC, 2012)

4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

Las mayores empresas familiares del mundo

Desde el punto de vista de su tamaño, las empresas familiares abarcan un amplio espectro, que puede ir desde un micro emprendimiento a una gran empresa multinacional que cotiza en bolsa.

El Family Business Global Index se centra en el estudio y el análisis actualizado de las 500 mayores empresas familiares del mundo e incluye compañías tan importantes y conocidas como Walmart, Volkswagen o Samsung, representado todos los sectores de actividad económica, si bien se ve un gran peso de los negocios industriales y de manufactura entre los puestos de cabeza.

Extractamos de ese ranking la lista de las 25 mayores empresas familiares del mundo, que ofrece el nivel de ventas de cada una de ellas, el sector en el que operan y el año de fundación (ver tabla 10)

4 (familybusinessindex.com.). Compilado por el Center for Family Business de la Universidad de St. Gallen, en Suiza, en cooperación con EY Global Family Business Center of Excellence, y que asimismo es la base del ranking que publica la revista Forbes.

Tabla 10: Las 25 empresas familiares mas importantes del mundo por volumen de facturación.

Fuente: EY Family Business Yearbook 2015 y Family Business Global Index.

Rango	Nombre de la Empresa	Localization	Sector	Ultimo ingreso informado	Año de Fundación
1	Wal-Mart Store, INC	USA	Venta al Mayoreo y Menudeo	476.3	1962
2	Volkswagen AG	Alemania	Automovilismo	261.6	1962
3	Berkshire Hathway, INC	USA	Gestion de Activos	182.2	1955
4	EXOR SpS	Italia	Gestión de Activos	151.1	1927
5	Ford Motor Company	USA	Automovilismo	146.9	1903
6	Cargill, Corporate	USA	Venta al Mayoreo y Menudeo	136.7	1865
7	Koch indutries INC	USA	Productos industriales diversificados	115	1940
8	Bayerische Motoren Weke AG (BMW)	Alemania	Automovilismo	101	1916
9	Schawarz Group	Alemania	Venta de Mayoreo y Menudeo	89.4	1930
10	Groupe Auchan	Francia	gestión de activos	85.5	1961
11	Arcelor Mittal	Luxemburgo	Productos Industriales diversificados	79.4	1989
12	LOUIS DREYFUS HOLDING B.V	Holanda	gestión de Activos	74.3	1851
13	Reliance Industries Limited	India	Aceite y Gas	72	1966
14	PEUGEOT SA.	Francia	Automovilismo	71.8	1810
15	Comcast Corp.	USA	Medios y Entretenimiento	64.7	1963
16	Casino GUICHARD - PERRACHO	Francia	Venta al Mayoreo y Menudeo	64.6	1898
17	Americ Movil SA de CV	Mexico	telecomunicaciones	61.6	2000
18	Ita Unibaci Multiplo SA	Brazil	Banca y mercados Capitales	57	2008
19	The Long & Foster Companies INC.	USA	Estados reales y construcción	56	1968
20	Roche Holding AG (Roche group)	Suiza	Ciencias de la vida	50.5	1896
21	Enterprice Products Partners LP	USA	Aceite y gas	47.7	1968
22	AP Moeller/Maersk Group	Dinamarca	otros sectores	47.4	1904
23	Continental AG	Alemania	Automovilismo	44.3	1871
24	JBS SA	Brazil	Producto de consumo	43.2	1953
25	Christian Dior SA	Francia	Producto de cosnumo	42	1946

4. El peso de la empresa familiar en la economía mundial

El 44,8% de las empresas familiares más importantes son europeas, frente a un 27,8% de norteamericanas, si bien hay un cambio de tendencia pues se observa un importante crecimiento de las compañías de Asia/Pacífico en la lista, con un peso del 17, 4%. América Latina representa un 7,4% del ranking. Su contribución conjunta al PIB mundial equivale a más de la suma de las economías de Francia y Alemania juntas y son vitales para la creación de empleo con cerca de 27 millones de puestos de trabajo.

En el mundo de la empresa familiar, las variables dimensión (tamaño) y longevidad (tiempo) son factores importantes a tener en cuenta. Por un lado, el tamaño nos habla de la capacidad de la empresa de superar las distintas fases del ciclo vital en la senda del crecimiento y de la habilidad de la misma en salir airosa de las necesarias crisis que se producen en ese camino, muchas de ellas acompañadas de una creciente complejidad de la familia empresaria. Por otro lado, la edad de la empresa familiar es una variable que indica que la familia ha sido capaz de mantener el control y la gestión de la empresa en sus manos y ha gestionado con éxito la transición generacional y la sucesión.

La media de edad de las empresas familiares del Índice se reparte por regiones de la siguiente manera: 90.2 años de media en Europa, 81.4 en Norteamérica, 77,1 en América Latina y 58,9 en Asia/Pacífico.

05

La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

5. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Según el estudio sobre la Sucesión en la empresa familiar de Deloitte (2015), las empresas familiares exitosas comparten cinco prácticas empresariales. Se conocen como “las cinco claves del éxito de la empresa familiar” (Tabla 11):

Tabla 11. Cinco claves del éxito de la empresa familiar.

Fuente: Deloitte.

Mantienen a lo largo de todas las generaciones una ética del negocio con un fuerte sentimiento de propósito de compañía.
Mantienen acuerdos orales o escritos muy detallados sobre todos los temas claves: reparto de beneficios, miembros del consejo, bajo qué condiciones pueden los miembros de la familia trabajar en la empresa, etc. Por ejemplo, la compañía australiana ROI Investments anima a los miembros más jóvenes a conseguir experiencia en trabajos fuera de la organización antes de decidir si merecen ser parte de la empresa familiar.
Creen y aplican la meritocracia: los ascensos y promociones se hacen basados en desempeño y rendimiento y no por ser o no parte de la familia. Campbell Soups sufrió una profunda crisis en los años 80, que superó, nombrando un equipo de dirección ajeno a la familia.
Mantienen un férreo control sobre la propiedad: derecho de veto a la venta de acciones; consenso necesario para particiones o fusiones. La familia participa activamente en los consejos de gestión (39 % de los miembros son internos y un 20 % proviene de la familia). El grupo Lego tiene especificada la duración de los acuerdos para autorizar ventas de acciones fuera de la compañía, lo que le ha permitido a la familia mantener el control sobre la propiedad.
Tienen estrategias de diversificación e innovación dinámicas, pero también prudentes. Se endeudan menos. Muchas tienen comités de inversiones. BMW, empresa propiedad de la familia Quandt, se financia directamente, sin necesidad de recurrir a los bancos.

5. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Continuidad y resiliencia de la empresa familiar

Según el estudio de Standard & Poor's 500, en el 2020 habrán desaparecido el 75% de las empresas de todo tipo existentes en la actualidad, ya que la vida de las organizaciones ha caído de 75 años, en 1950, a menos de 15, en el 2015. En este escenario, sin embargo, han sido las empresas familiares las que han sabido resistir mejor el envite y probablemente lo harán también a futuro. Las empresas familiares exitosas comparten el mantenimiento de un ADN propio: son capaces de mantener su personalidad y esencia, así como una misión, visión y valores consistentes a lo largo del tiempo. Las empresas familiares que sobreviven a lo largo de las diferentes generaciones son feroces defensoras de los valores fundacionales de su negocio. "Lo que hace únicas a las empresas familiares son los valores de la familia que se trasladan a la empresa" (Davis, 2018).

Un claro ejemplo de este concepto son las empresas familiares japonesas. Japón ha conseguido romper la "maldición de la tercera generación" con el mayor número de empresas familiares longevas del mundo. La tierra del sol naciente tiene 7 de las 10 compañías más antiguas del planeta y también la mayor concentración de negocios familiares. La vida media de una empresa familiar japonesa en 2005 fue de 52 años, más del doble que la de sus contrapartes estadounidenses. Un alto sentido de pertenencia y el respeto a las anteriores generaciones, combinado con una sólida visión compartida de compañía y el traspaso de valores de una generación a la siguiente, explican en gran medida este triunfo de continuidad.

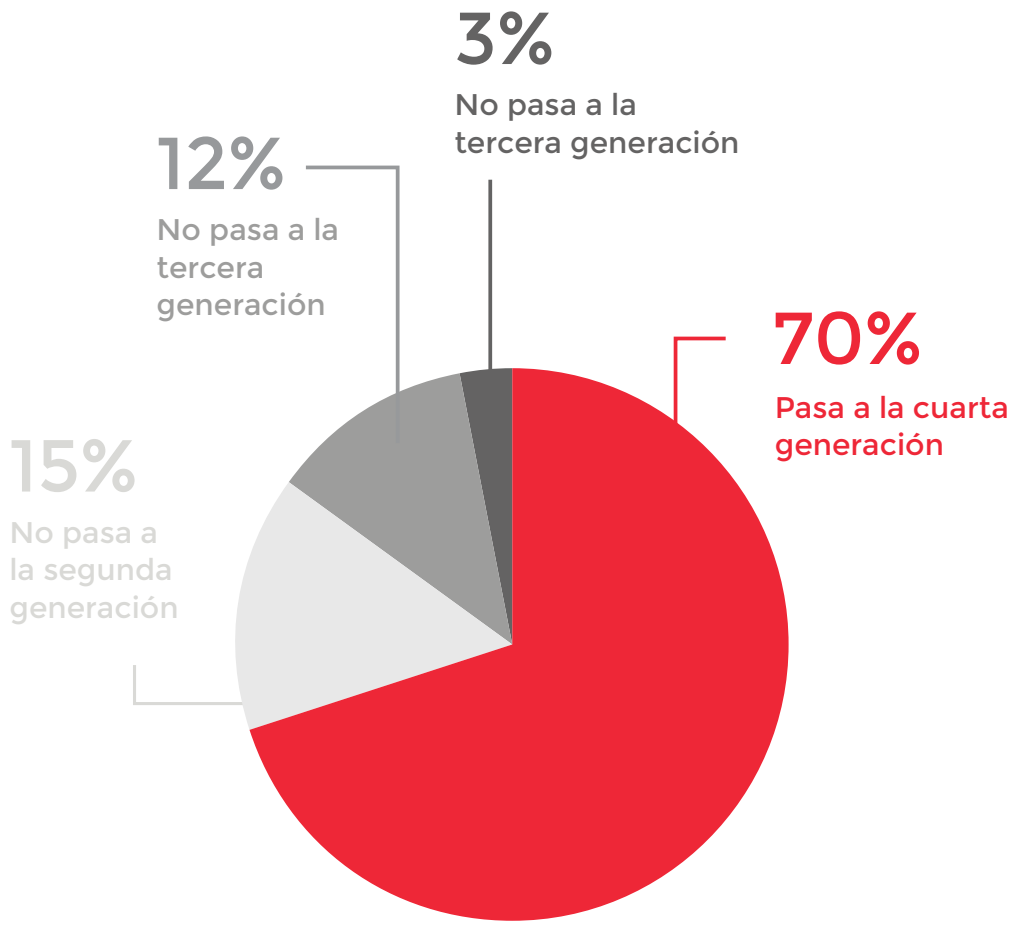
El valor de una sucesión exitosa

Las empresas familiares más importantes del mundo han demostrado ser ejemplares en la transición generacional. Según Peter Englisch de EY: "Es un hecho sorprendente, porque 44% de las empresas en el Family 500 son propiedad de la cuarta generación o más".

A pesar de su mayor fortaleza en este sentido, es evidente que uno de los grandes retos de las empresas familiares pasa por garantizar una sucesión exitosa. Según todos los estudios, casi un 70% de las empresas familiares no llega a la segunda generación y un 15 % nunca pasa de la segunda, representando un 3% las que consiguen llegar a la 3ª generación (ver gráfico 17).

Gráfico 17. Porcentaje de empresas familiares en cada generación.

Fuente: EY



5. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Y estas situaciones se producen por motivos tan diversos como:

- Venta del negocio
- Retos imprevistos
- Cambios en el sector
- Oportunidades perdidas
- Mala gestión
- Conflictos familiares
- Normas familiares que chocan frontalmente con las normas del negocio
- Pérdida de interés de los sucesores en continuar con el negocio
- Problemas de sucesión

En otras palabras, si alrededor de un 95% de las empresas no sobrevive a los relevos generacionales, en un número importante de los casos se debe a no haber gestionado correcta ni anticipadamente la sucesión.

La sucesión es efectivamente un reto, pero también supone un cambio, una renovación e incluso la refundación de una empresa por parte de la familia empresaria. Nicholson (2016) recomienda: "Aprovecha la sucesión como una oportunidad; un cambio entre generaciones no tiene que ser un trauma. En demasiadas empresas no familiares, la sucesión está diseñada para clonar al líder; en las empresas familiares, ofrece la oportunidad de actualizar el liderazgo combinando las nuevas perspectivas con las antiguas, a través de un compromiso familiar unificado. (.../...) Todas las empresas se enfrentan a lo que se denomina "la obligación de la novedad" y las empresas familiares no son más vulnerables que otras si gestionan la sucesión de forma inteligente. Las empresas no familiares deberían aprender de las familiares que la clonación de líderes a través de la sucesión no es un camino hacia el éxito adaptativo."

La cultura empresarial suele transformar al fundador en una figura mítica, tal como indica Keyt (2015) en su libro Mitos y Mortales. Al repasar la historia de las empresas familiares exitosas en todo el mundo, vemos que el fundador ya no es simplemente un empresario, sino que alcanza proporciones de superhombre. El reto es ser capaz de mantener la llama del emprendimiento encendida a lo largo de las diferentes generaciones, estando la mayor presión en la segunda generación de la empresa familiar, que es en muchos casos cuestionada como "incapaz de estar a la altura del mito que fundó la empresa".

Walmart, considerada todavía hoy la empresa más grande del mundo en cuanto a facturación global (Fortune, 2018), sufrió una profunda crisis cuando el fundador Sam Walton falleció. Fueron muchas las voces que dijeron que el hijo del fundador (Walton Jr) no tenía cualidades suficientes para "mantenerse a la altura". La rentabilidad y volumen de negocio que Walmart ha seguido generando no han acallado las críticas, que insisten en que el hijo no tiene el nivel del fundador. En el caso de las grandes empresas familiares, los medios de comunicación suelen estar pendientes de los posibles errores de la segunda generación y cualquier desliz puede verse magnificado. Este es el uno de los retos que debe superar el sucesor.

La clave para el éxito en la sucesión es que ese sucesor no sea un heredero, sino un refundador. Las sucesiones exitosas de una generación a la siguiente generan otra visión estratégica y de negocio. Saben equilibrar bien el espíritu de empresa heredada, pero también adaptarse a los nuevos tiempos (Keyt, 2015).

5. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

La profesionalización es clave para el crecimiento y la continuidad de la empresa familiar

En este epígrafe, nos remitimos a las reflexiones de Pavón : profesionalizarla empresa familiar, como principio, es anteponer a los conceptos básicos de una dirección personalista -tan propia de las primeras etapas de la empresa familiar- un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización basado en criterios científicos, racionales y empresariales, que no impliquen dar la espalda a la familia, sino combinarse con ella en las áreas más importantes: motivación de la involucración y del liderazgo de la familia y control de la propiedad. En esencia, cuando hablamos de profesionalización no debe entenderse sólo como incorporar profesionales externos competentes, sino más bien a una actitud mental y a las actuaciones consecuentes de los propietarios, orientadas a una toma ordenada de decisiones, con una clara apuesta por la estrategia, más allá de cualquier interés particular.

La principal razón que podemos argumentar para profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva. El crecimiento de la empresa exige una mayor capacidad de gestión y, consecuentemente, se debe contar con los especialistas adecuados. Desde esta razón principal, descendemos a otras razones secundarias:

5 www.laempresafamiliar.com

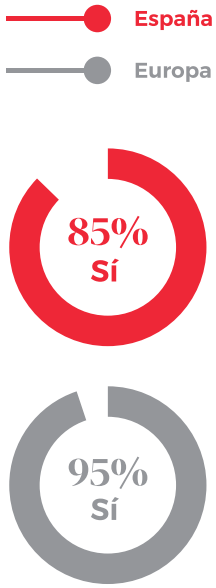
- La necesidad de profesionales no familiares que complementen las competencias de los miembros de la familia empresaria en la dirección de la gestión empresarial y/o departamental.
- El cambio del estilo de gestión de personalista a colegiado.
- La incorporación de un profesional no familiar cuando el líder necesite buscar un sustituto y no lo tenga en su familia.

El estudio de KPMG sobre empresa familiar (ver figuras 18 y 19) confirma que los dueños de negocios familiares consideran importante para el éxito de la empresa contar con directivos no de la familia para que transfieran conocimiento externo y ayuden a profesionalizar el negocio Si bien, existe también el temor -expresado por casi 31 % de los encuestados- de que un miembro externo a la familia pueda no compartir la visión de negocio, los valores familiares o genere nuevos conflictos.

Gráfico 18. Los beneficios de la profesionalización en la empresa familiar.

Fuente: estudio KPMG Empresa familiar.

¿Considera que contar con directivos profesionales no familiares resulta beneficioso para el negocio?



En caso afirmativo, ¿Cuáles son las principales ventajas que comporta a la empresa contar con directivos profesionales no familiares?
(Las primeras 3 respuestas)

75% **43%**
Ayudan a profesionalizar el negocio

69% **57%**
Transfieren conocimiento y experiencia externos

30% **17%**
Su incorporación permite a los propietaries poder centrarse en aspcetos estratégicos del negocio

5. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Gráfico 19. Los riesgos de integrar en el negocio familiar a profesionales que no son miembros de la familia.

Fuente: estudio KPMG Empresa familiar.

¿Cuáles son los mayores riesgos que entraña integrar a miembros externos a la familia en puestos directivos en su empresa?

#1

Falta de una visión compartida y de valores comunes
(33%)(31%)

#2

Conflictos / rivalidad entre los directivos externos a la familia y la siguiente generación
(30%)(33%)

#3

Pérdida del control familiar en las operaciones de la empresa
(22%)(28%)

5. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

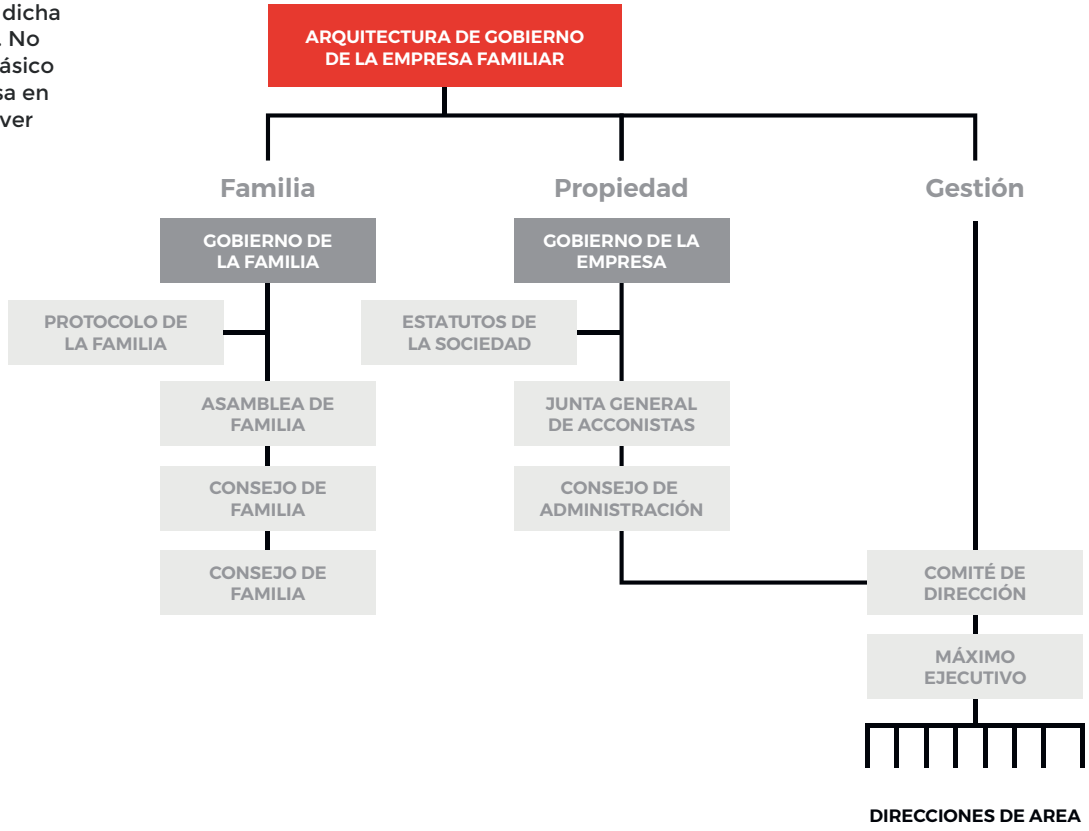
La importancia de contar con una adecuada arquitectura de Gobierno

La empresa familiar mantiene determinadas particularidades en relación a la estructura de la propiedad, el ejercicio del poder y la dirección del negocio, que se diferencian de las de las empresas no familiares. A medida que la dimensión de la empresa crece y se produce el avance generacional, ganando ambos subsistemas en complejidad, se hace necesario dotar a las empresas familiares de estructuras propias que garanticen su continuidad y una gestión profesional. Si no se establecen los mecanismos necesarios, la situación de la familia va producir injerencias en la empresa, y viceversa. Para poder reducir los problemas derivados de una inadecuada interrelación, existen diferentes instrumentos y órganos de gobierno, tanto familiares como corporativos.

La arquitectura de Gobierno de la empresa familiar es como un arnés, configurado a base de instituciones u órganos (para la gestión tanto de la familia como de la propiedad y del negocio) e instrumentos (Protocolo ó Constitución Familiar y Estatutos). Este arnés genera un vínculo formalentre los intereses del negocio y los de la familia y los instrumentos de gobierno facilitan la comunicación entre la familia, los propietarios y los gestores de la empresa.

Cada empresa familiar ha de decidir cómo diseñar su arquitectura de gobierno, en función de la fase de desarrollo en la que se encuentre y en función también de la creciente complejidad de la familia y de la propiedad, por lo cual podemos asegurar que cada caso ha de definir dicha arquitectura como un traje a medida. No obstante, identificamos un modelo básico recomendado, ideal para una empresa en una fase intermedia de su ciclo vital (ver gráfico 20).

Gráfico 20: Arquitectura de gobierno de la empresa familiar
Fuente: elaboración propia.



5. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Las empresas familiares de gran tamaño suelen optan por las fórmulas Holding y Family Office.

Un Holding Familiar es una sociedad legalmente constituida de que literalmente "cuelgan" las sociedades o empresas operativas que constituyen los negocios que posee una familia. Típicamente, cuando la familia empresaria posee, controla o participa en más de una empresa, suele constituir una sociedad holding que agrupa todos sus negocios bajo un mismo paraguas. Así, los miembros de la familia que tenían una participación directa en las empresas operativas, pasan a ser dueños de la sociedad holding, la que a su vez es propietaria o participa en la propiedad de las empresas operativas. Usualmente, esos dueños familiares forman sociedades subholdings por razones tributarias y otras, en las cuales radican sus acciones o derechos sociales en los negocios de la familia. Así, ellos o sus sociedades pasan a ser dueños indirectos de las empresas o negocios de la familia. Esta estructuración societaria suele implicar ventajas de mayor control, mejor gobierno corporativo, eficiencias operacionales, tributarias, etc. (Martínez, 2014).

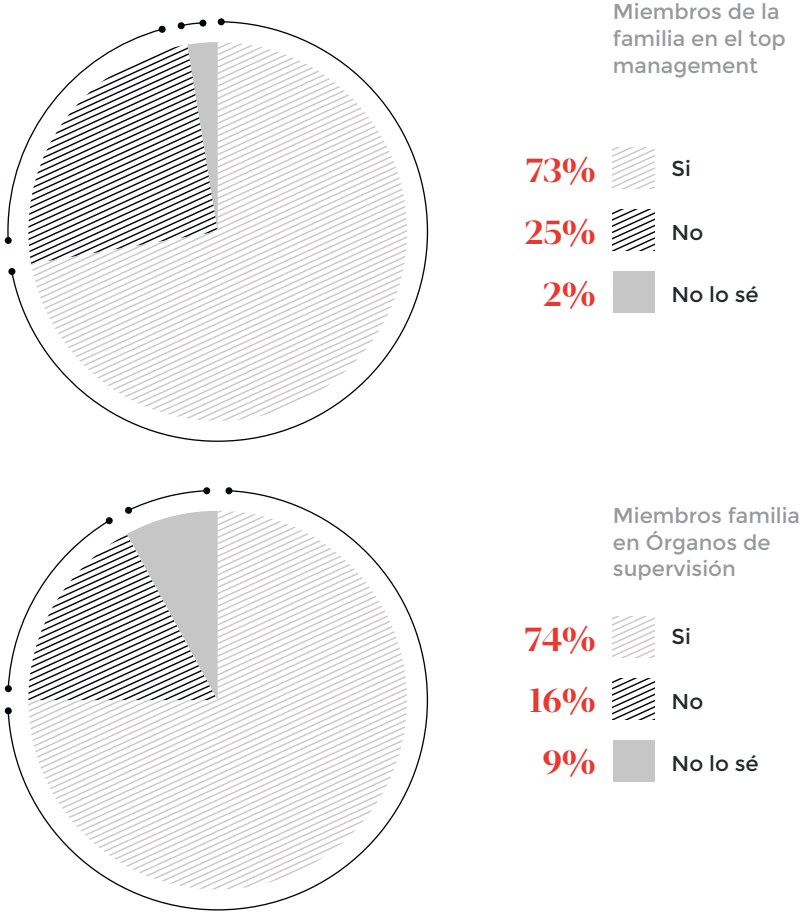
El Fammily Office u Oficina de la Familiares, en cambio, una entidad legal o virtual que se ocupa de todos los asuntos de una familia empresaria o inversionista, que van más allá del ámbito de la empresa familiar. Las funciones básicas que realiza un Family Office incluyen la administración de las inversiones financieras y de otras inversiones de la familia, los temas legales, tributarios y sucesorios y las actividades filantrópicas de la familia (Martínez, 2014)

La implicación de la familia

En este escenario, según el estudio EY(2015), el 73% de empresas familiares exitosas en el mundo tienen un miembro de la familia dentro de la gestión ejecutiva. El mismo estudio encontró que la implicación familiar en funciones de gestión ejecutiva es mayor en empresas familiares que tienen entre 50 y 100 años de antigüedad, frente a las que tienen menos de 50 años.

Gráfico 21. Representatividad de miembros de la familia en los niveles ejecutivos de la empresa.

Fuente: EY



5. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

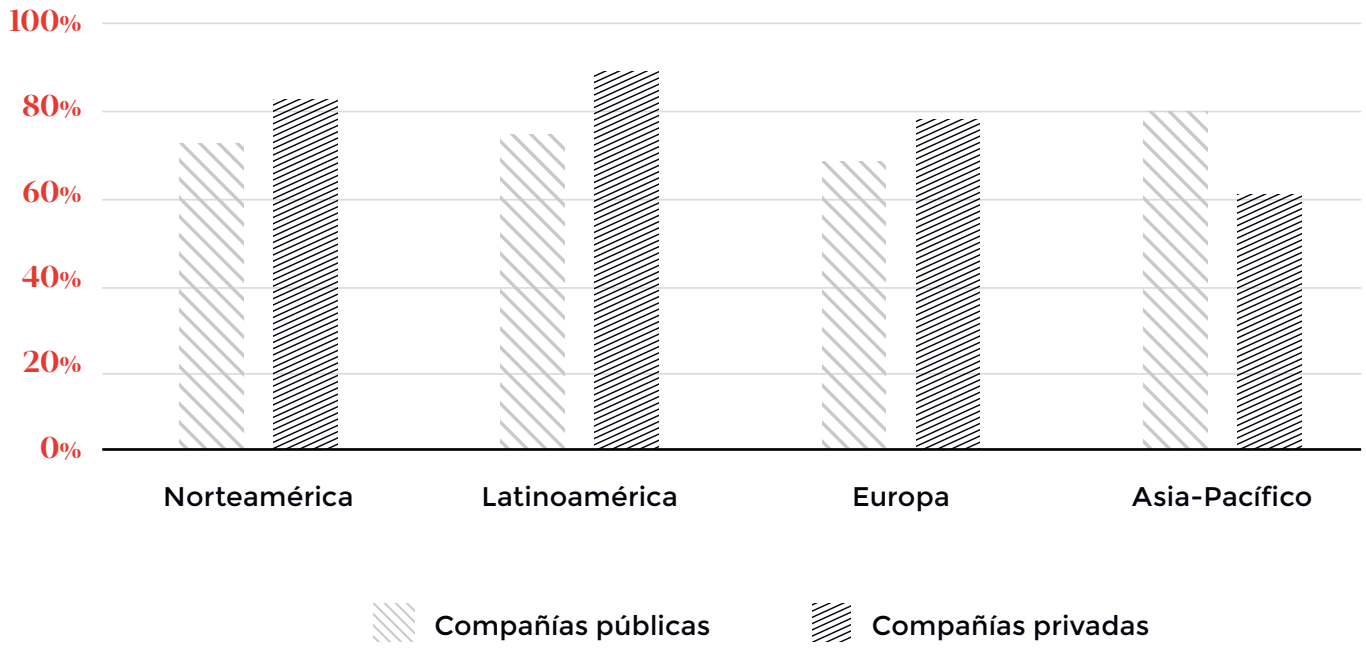
La influencia familiar varía mucho según la región. Los miembros de la familia alcanzan una participación en la gestión del 72 % en Norteamérica. En Europa, la involucración familiar es del 76%. La gestión ejecutiva de empresas familiares es muy alta (90%) en Latinoamérica para empresas privadas pero en Asia/Pacífico solo alcanza el 56% (Ver gráfico 22).

Gráfico 22. Implicación de la familia en la gestión ejecutiva

Fuente: EY.

Implicación de la familia en la gestión de la empresa

Pregunta: ¿Hay al menos un miembro de la familia propietaria en el top management de la compañía?



5. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Family gravity

El concepto tiene que ver tanto con el buen liderazgo en la empresa familiar de éxito, como en la existencia de una visión compartida. Hace referencia a la existencia en órganos de gestión y decisión del al menos un miembro de la unidad familiar que actúa como referente y centro de gravedad, alrededor del cual todo gira correctamente, transmitiendo la visión y valores a toda la organización.

La empresa familiar tiene muchas dificultades para captar directivos externos, lo que impacta negativamente en el éxito de la sucesión (Fernández-Araoz, Iqbal y Ritter, 2015). Esto ocurre en gran medida por el miedo de estos directivos a incorporarse a empresas con "agenda oculta" y sumidas en conflictos provocados por luchas por el liderazgo. Sin embargo, la existencia de al menos un miembro de la familia que actúa como eje alrededor del cual todo gira correctamente, ayuda a que los directivos externos se incorporen con confianza a la organización. El CEO externo de una conocida agencia sueca de comunicación expresaba que se incorporó a la empresa por la confianza que esas figuras familiares le provocaban. En términos similares se expresaba el CFO externo de una empresa japonesa " me incorporé porque admiraba profundamente al patriarca".

Tal y como relata Fernández-Araoz (2015): "Descubrimos que había al menos un miembro clave de la familia, pero incluso hasta tres, que funcionaban como el sol en el sistema solar. Estas personas eran capaces de alinear todos los intereses hacia sus valores comunes, visiones comunes y prioridades comunes. Pueden así atraer y retener el talento (familiar o no familiar) y mantenerlo en su propia órbita como el sol, proporcionando luz para que todos sepan adónde se dirigen". Ejemplos de empresa familiar que ilustran bien este concepto son los casos de Ikea, Grupo Carvajal, o Exor (Agnelli).

06

La Innovación en la empresa familiar

6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Las empresas familiares están más preparadas para innovar que las no familiares (ver gráfico 23 del estudio Empresa familiar vs no familiar, de la Cátedra de Empresa Familiar de Cornell University, 2017).

Gráfico 23. El valor añadido de la empresa familiar vs la no familiar. Comparativa empresa familiar/ no familiar en capacidad para emprender.

Fuente: EY. Fuente: Cornell University

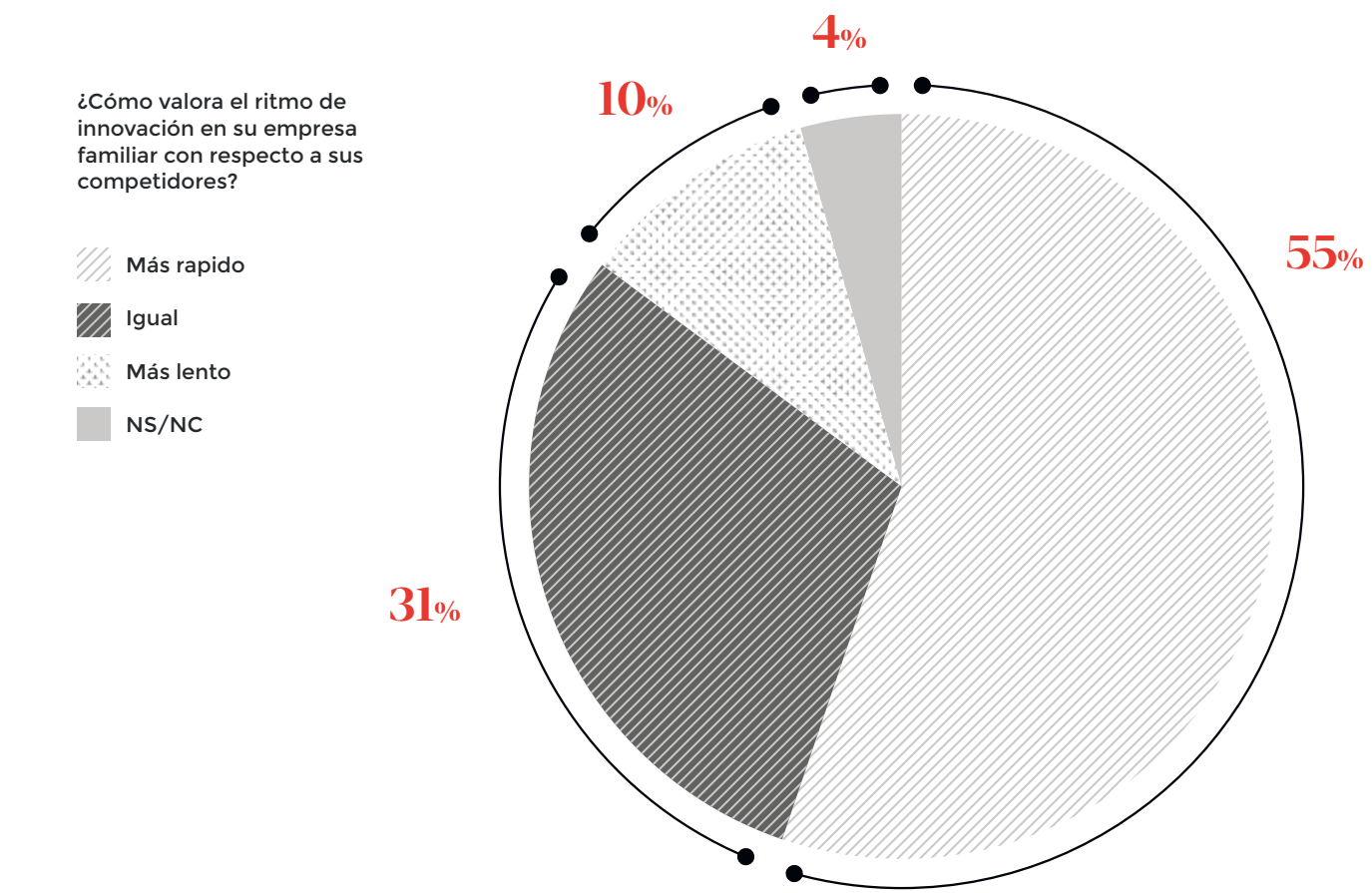
6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

De la misma forma, las empresas familiares son más competitivas y están mejor preparadas para emprender que las nos familiares, en aspectos clave como asumir riesgos e innovar (ver figura 24, Estudio Deloitte). El 55 % reconoce que innova a mucho mejor ritmo que sus competidores.

El resumen del estudio muestra la alta motivación a innovar de las nuevas generaciones, donde un 76% sitúa la innovación entre sus máximas prioridades. Para conseguirlo, afirman que están decididos a cambiar el estilo de liderazgo (80%), la estrategia de su compañía (56%) las estructuras de gobierno (56%), estando asimismo dispuestos a asumir más riesgos que sus predecesores (51%).

Sus intereses pasan por expandirse a nuevos mercados, cambiar los modelos de gestión y priorizar el uso de tecnología en sus negocios y también crear nuevos productos y servicios.

Gráfico 24.: Ritmo de innovación en empresa familiar
Fuente: Deloitte 2016



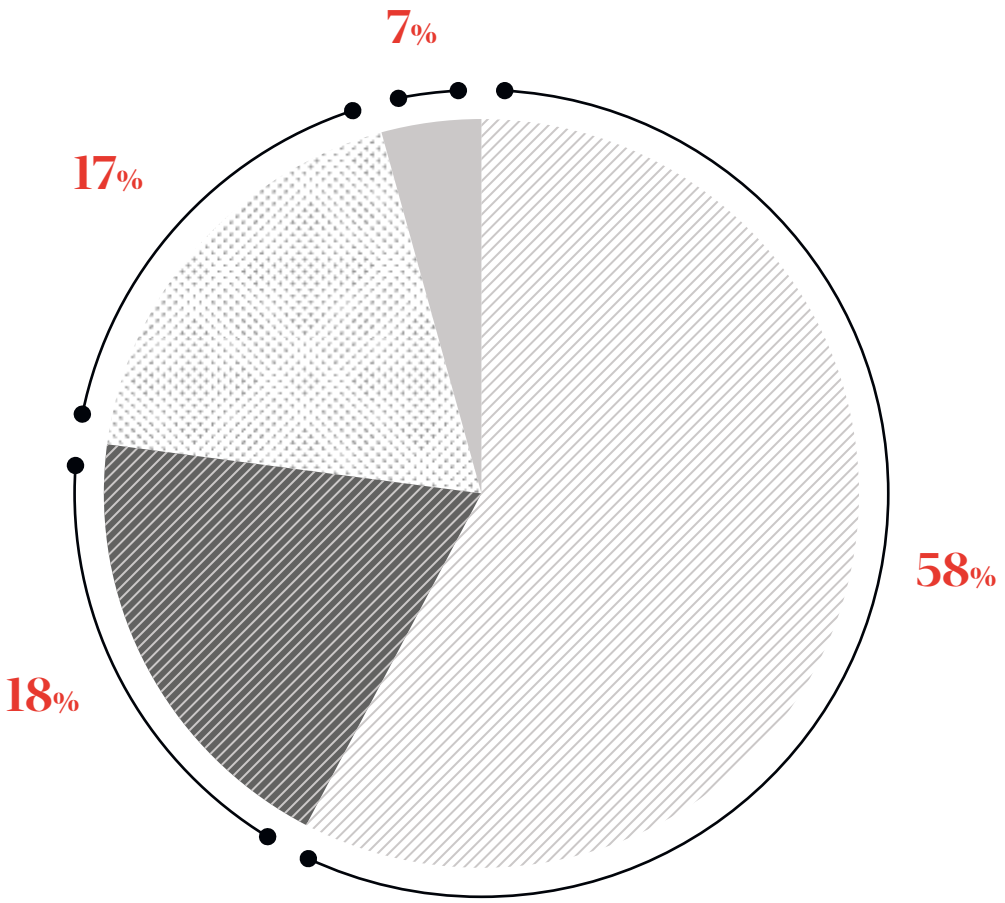
6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

El emprendimiento es imprescindible para evitar la peligrosa inercia del "business as usual". Sin emprendimiento, todas las empresas están condenadas a la mediocridad o a la extinción, sobre todo en el nuevo entorno económico, en el que los cambios se producen a gran velocidad y los competidores intentan arrebatar clientes, que exigen y esperan cambios.

No solo la empresa debe tener un espíritu orientado al emprendimiento, también la familia debe tener motivación, tanto como grupo como individualmente, hacia el emprendimiento.

El estudio realizado por Deloitte (2016) sobre el interés en innovar en la siguiente generación en una muestra de empresas familiares indica que la innovación está entre las tres primeras prioridades para un 76% de ellas.

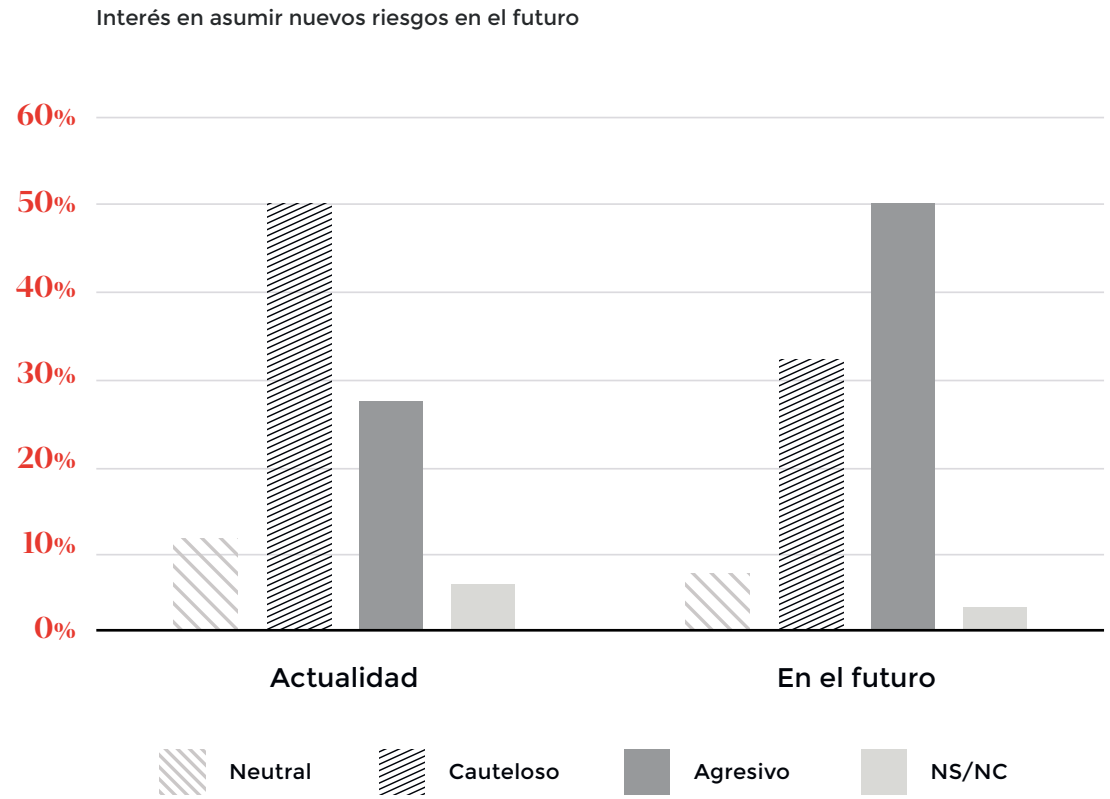
Gráfico 25.: Prioridad de la innovación en la sígueté generación
Fuente: Deloitte 2016



6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

La orientación familiar al emprendimiento está directamente ligada a la habilidad para asumir riesgos, ser innovadores y proponer cambios, sin olvidar por ello el control, la estabilidad y la visión a largo plazo: estar interesados sinceramente en preparar la empresa para la siguiente generación familiar (De Massis y Kotlar, 2013). La buena noticia es que la capacidad de asumir riesgos en la empresas familiares exitosas aumenta en las nuevas generaciones en lugar de estancarse o disminuir, pues un 50 % de los miembros de la nueva generación están decididos a asumir más riesgos que sus predecesores (Deloitte, 2016).

Gráfico 26.: Asumir nuevos riesgos en el futuro
Fuente: Deloitte 2016



6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

La orientación al emprendimiento en la empresa familiar viene determinada por los propios objetivos y actitudes de los miembros de la familia que dan forma al sistema de gobierno de su empresa. Si el sistema de gobierno creado es lo suficientemente eficaz, se genera una motivación al emprendimiento y la innovación.

En resumen, el espíritu emprendedor implica una cultura empresarial dispuesta a asumir el riesgo, la innovación y la proactividad. Estas conductas suelen estar presente en las decisiones estratégicas de la compañía y suele verse claramente en cómo la empresa sigue desarrollándose a lo largo de las diferentes generaciones.

Dado que el emprendimiento nunca ocurre en el vacío, sino que precisa de un ecosistema, tanto la empresa familiar como la propia familia deben estar perfectamente alineados. La eficacia de la innovación en la empresa familiar depende de como los propietarios toman sus decisiones, su autoridad y compromiso con el emprendimiento y las metas innovadoras.

Familia, toma de decisiones y compromiso con la innovación

La toma de decisiones en la empresa familiar está relacionada con el poder del propietario para disponer de los recursos de la empresa. Incluye su capacidad para decidir las metas de su organización, así como determinar aquellas que son más factibles entre todas las opciones estratégicas, estructurales y tácticas. El compromiso con la innovación hace la referencia a la disposición de la familia para abordar acciones de emprendimiento, basándose en sus metas y motivaciones, que pueden incluir también la valoración de la "riqueza emocional" que generan ciertas decisiones de emprendimiento más allá de los resultados financieros. En este aspecto, las empresas familiares piensan y actúan de forma muy diferente a las empresas no familiares.

Evidentemente, el espíritu emprendedor y de innovación puede generar riesgos que la empresa familiar debe saber controlar a través de una gestión eficaz. Es por ello que la innovación en la empresa familiar no puede entenderse sin comprender sus diferentes órganos colegiados de gobierno y toma de decisiones. Cuando todos ellos están perfectamente alineados, el resultado es la innovación exitosa.

El sistema de gobierno establece cómo están distribuidas dentro de la familia la autoridad y la toma de decisiones clave y tiene un impacto claro sobre la innovación. Está relacionado con los órganos de gobierno (Consejo de Familia, Consejo de Administración, etc.), que tiene la empresa familiar. Los consejeros no familiares traen con frecuencia nuevas ideas, iniciativas y capacidades para incrementar el emprendimiento.

6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

De la misma forma, la inclusión de la diversidad en los órganos de gobierno de la empresa familiar, especialmente la inclusión de mujeres, está relacionada con una mayor orientación al emprendimiento. La existencia de consejos operativos y de gestión que puedan abordar temas más concretos que los generales que se tratan en los consejos son muy eficaces a la hora de generar innovación, sobre todo si ésta está en la agenda (De Massis, Di Minin y Frattini; 2015).

Gráfico 27: Comparativa empresa familiar/no familiar en aspectos claves de gestión.

Fuente EY 2011.

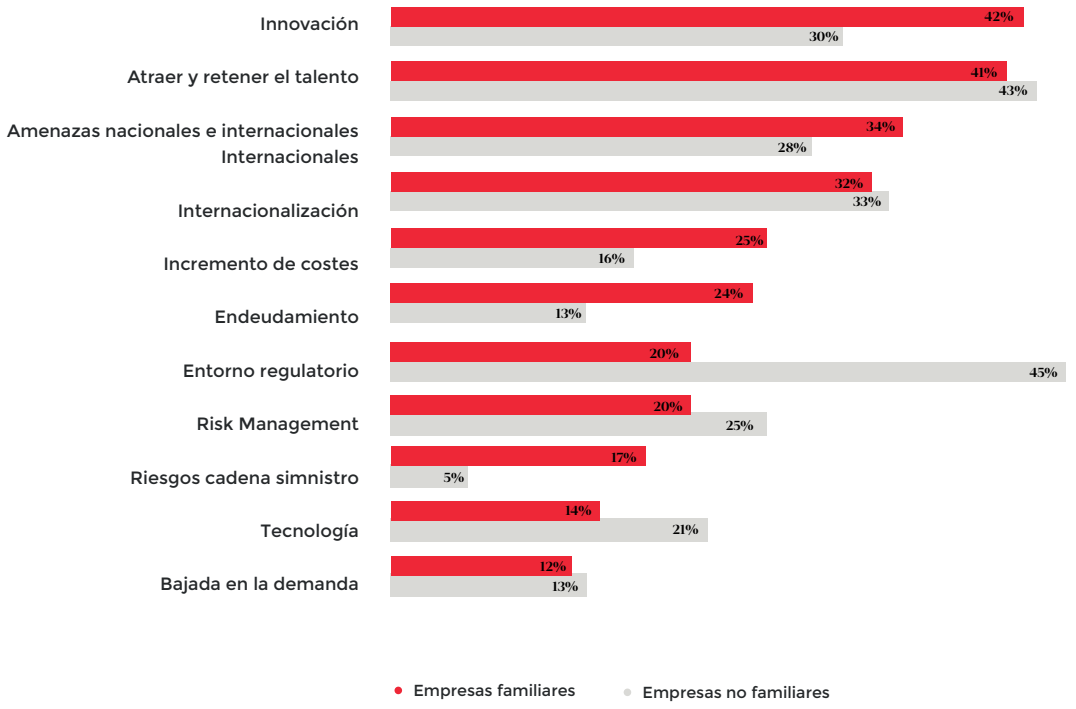
6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

En lo relativo a la necesidad de seguir innovando, el estudio de Ernst and Young(2011), ha revelado que, para la mayoría de empresas familiares, algunos de los retos estratégicos más importantes pasan por la innovación y el intraemprendimiento (casi un 42% de las empresas familiares frente a un 30% de las no familiares lo mencionan) (ver figura 27), seguido en segundo lugar por la necesidad de atraer y retener talento (41%) y en tercer lugar por la preocupación ante competencia local e internacional. Si hay un tipo de compañía preocupado por la innovación, esta es la empresa familiar.

Los estudios de Zellweger, Nason & Nordqvist (2012) confirman la persistencia de un alto nivel de emprendimiento en las generaciones sucesivas de empresas familiares exitosas, con alto interés en innovar y crear valor para las futuras generaciones. Estas empresas son capaces de aplicar una verdadera estrategia de innovación a largo a plazo, lo cual confirma su capacidad de superar a las empresas no familiares en capacidad de adaptación y supervivencia.

Gráfico 28. Comparativa retos mas importantes empresas familiares frente a las no familiares

Fuente: Boris Groysberg y Deborah Bell (HBR)



6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Las empresas familiares están 12 puntos por encima de las no familiares en su interés por la innovación (Gorysberg y Bell, HRB).

El futuro de la empresa familiar pasa por la innovación

El estudio PWC (2017) sobre la supervivencia de las empresas familiares, concluyó que, para el 2021, un 87% de ellas consideraba que la mayor parte de su facturación provendría de los mismos productos y servicios que desarrollaban en la actualidad. Esto resulta poco realista. Una buena parte de la riqueza a nivel mundial provendrá en el futuro inmediato de economías consideradas como de "alto riesgo". La innovación y el emprendimiento serán esenciales para mantener la competitividad en un entorno muy volátil.

Relacionado con el reto anterior, la internacionalización es otra necesidad que afrontan las empresas familiares. Si bien la mayoría de ellas tienen más de 3 líneas de negocio y prevista una estrategia de expansión en productos y servicios, no todas cuentan con un plan de expansión geográfica e internacional (PWC, 2017).

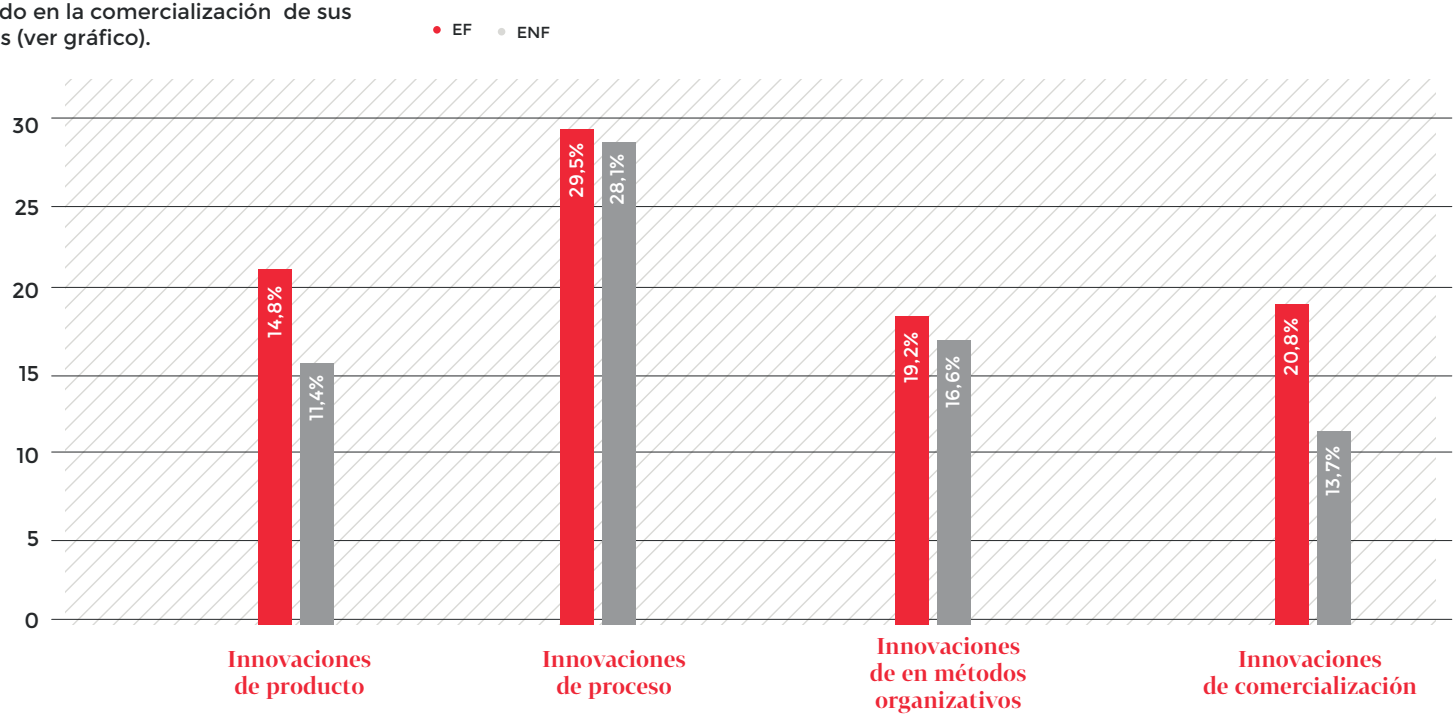
Por último, una de las tendencias y retos más importantes para las empresas familiares es la presencia de la innovación en sus procesos y productos. En un mundo tan globalizado, la innovación empresarial es una herramienta clave de competitividad por la que deben apostar las compañías que buscan aumentar su tamaño" (Instituto de la Empresa Familiar, 2018).

Según el estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar 2017, las empresas familiares están asumiendo un comportamiento innovador como parte de su cultura institucional, aportando mayor competitividad, rentabilidad y posibilidades de crecimiento que sus competidores.

Según el mismo estudio, las empresas familiares invierten más en I+D que las empresas no familiares, desde el diseño del producto, pasando por la innovación del proceso, los métodos organizativos y terminando en la comercialización de sus productos (ver gráfico).

Gráfico 29. Instituto de Empresa Familiar - Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar 2017



6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

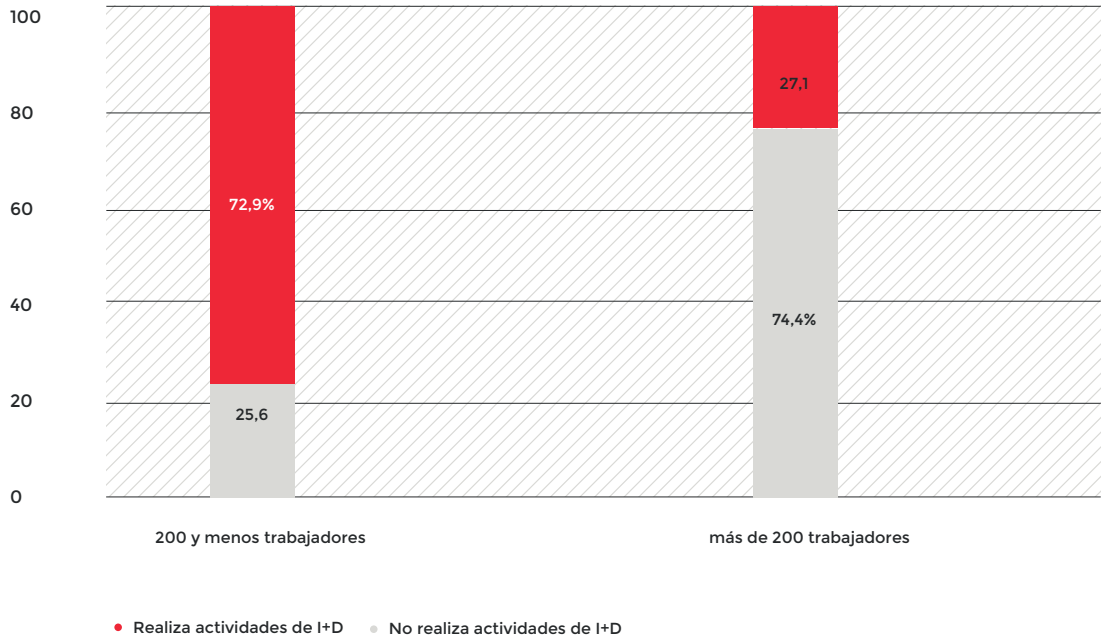
Las empresas familiares más innovadoras, en cualquiera de las dimensiones citadas, experimentan mayores tasas de crecimiento, ya sea en volumen de ingresos, número de trabajadores o activos totales (Instituto de la Empresa Familiar, 2018).

Grado de emprendimiento en la Empresa Familiar por Comunidades Autónomas en España

El informe de I+D+I del instituto de la Empresa Familiar (2018) confirma que las empresas de menos de 200 trabajadores son mucho más activas a la hora de emprender acciones de innovación y desarrollo. La agilidad de las empresas pequeñas con respecto a las grandes es muy llamativa. Casi el 73% de las empresas de menos de 200 empleados admite realizar actividades de I+D.

Gráfico 30. Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar

Fuente: IEF.



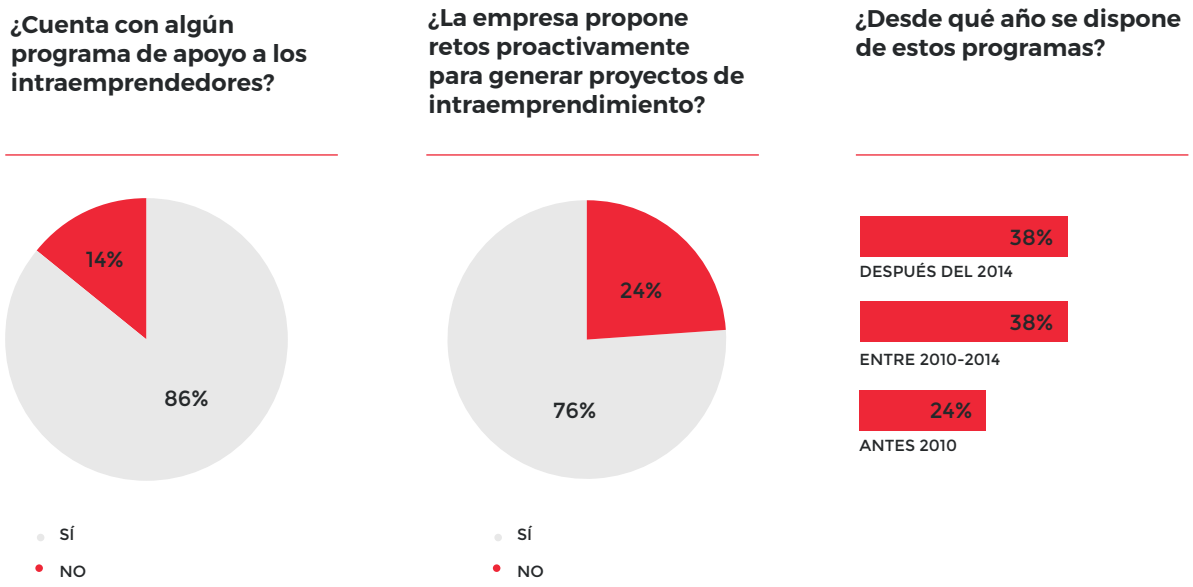
6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Para que se produzca el emprendimiento, la empresa debe generar un ecosistema de apoyo a sus intraemprendedores. Tal y como puede verse en el gráfico siguiente, las empresas familiares más activas en innovación e intraemprendimiento en España:

• Disponen de programas de apoyo a sus intraemprendedores (86% confirman disponer de ellos)
• Generan retos para fomentar el emprendimiento (76%)

Gráfico 31. Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar

Fuente: Deusto BS (2016).



6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

En lo relativo a los recursos que la empresa pone en manos de sus intraemprendedores, tal y como puede verse en el siguiente gráfico, existen numerosas iniciativas como liberar empleados para que puedan dedicar tiempo a proyectos y poner a sus disposición recursos, incentivos y sponsors del proyecto a nivel de dirección, además de apoyo logístico y formativo e incentivos especiales para los intraemprendedores.

Gráfico 32. Recursos que la empresa pone a disposición de los intraemprendedores

Fuente: Emprendimiento Corporativo en España, Deusto Business School.

6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Cómo fomentar el emprendimiento

La investigación sugiere que diversas características regionales a nivel mundial pueden influir en factores como el miedo al fracaso, impidiendo así la actividad empresarial (Stuetzer et al., 2014). La aversión al riesgo es mayor en las regiones menos desarrolladas del mundo, ya que las consecuencias del fracaso empresarial se interpreta más negativamente en las economías más débiles.

Los políticos deberían considerar estas diferencias socioculturales y territoriales (incluido el miedo al fracaso) al desarrollar políticas públicas para fomentar el emprendimiento (Mancilla y Amorós 2015). En general, la disposición de los intraemprendedores individuales a asumir riesgos requiere tolerancia y comprensión por parte de los administradores, especialmente porque los proyectos de intraemprendimiento pueden fracasar en mercados turbulentos (Alpkan et al. 2010). La conducta de aversión al riesgo puede modificarse mediante intervenciones exógenas, como los programas gubernamentales, pero podría modificarse de manera más eficiente a través de factores culturales que moldeen actitudes, percepciones y perfiles de riesgo (Minniti y Nardone 2007).

Al comparar el informe de Global Entrepreneurship and Innovation por continentes, se aprecia una correlación alta: los continentes con mayor número de empresas familiares (Europa y Norteamérica), son también las regiones mejor posicionadas en los rankings de innovación y emprendimiento: donde hay un buen ecosistema (social, político y económico), el espíritu emprendedor tiene más probabilidades de triunfar.

Dentro de Europa, España ocupa un puesto medio en capacidad de emprendimiento. Al revisar sus datos, se descubre que el país puntúa muy alto en habilidades para emprender (81%), una buena aceptación del riesgo (69%) y networking (61%), pero la percepción de oportunidad y el apoyo cultural al emprendimiento es bajo (34%). La cultura del país no favorece a los emprendedores. La internacionalización es, sin discusión, el área de mejora para los emprendedores españoles.

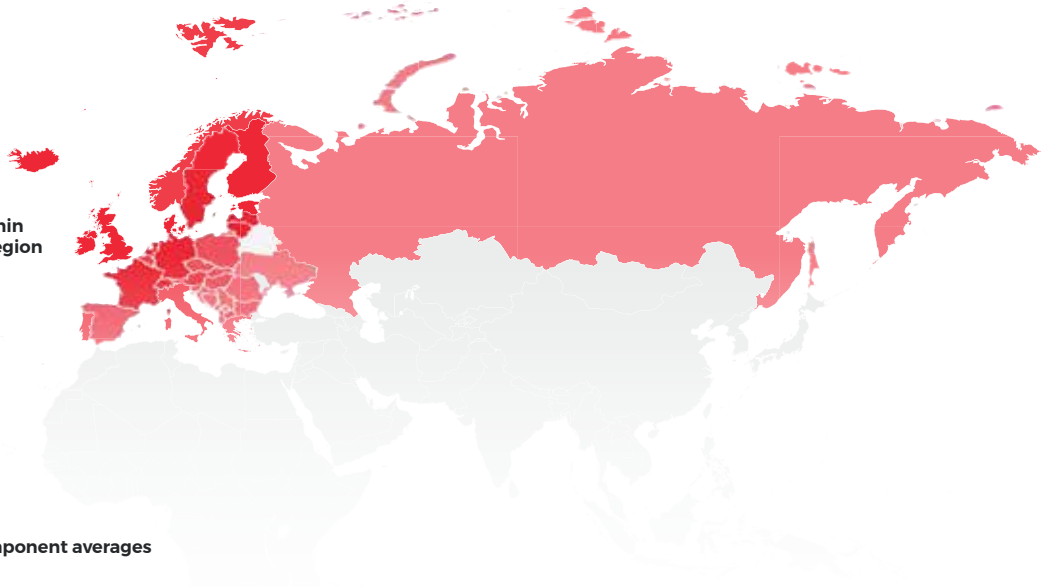
En el caso de América Latina, Chile es líder indiscutible, posicionado también entre los 25 más altos en el ranking mundial, seguido por Puerto Rico y bastante más lejos por Colombia. Al analizar un país concreto con alto potencial teórico para emprender como puede ser México, se comprueba que la percepción de oportunidad, así como el apoyo cultural al emprendedor son muy bajos. Extrapolando estos datos a todo el continente, es razonable pensar que el entorno económico y político no apoya adecuadamente el emprendimiento en muchos países. De la misma forma, un sistema educativo que no anima a incrementar la asunción de riesgos puede estar en la base del nivel de emprendimiento en esta parte de continente.

6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Gráfico 33 Recursos que la empresa pone a disposición de los intraemprendedores

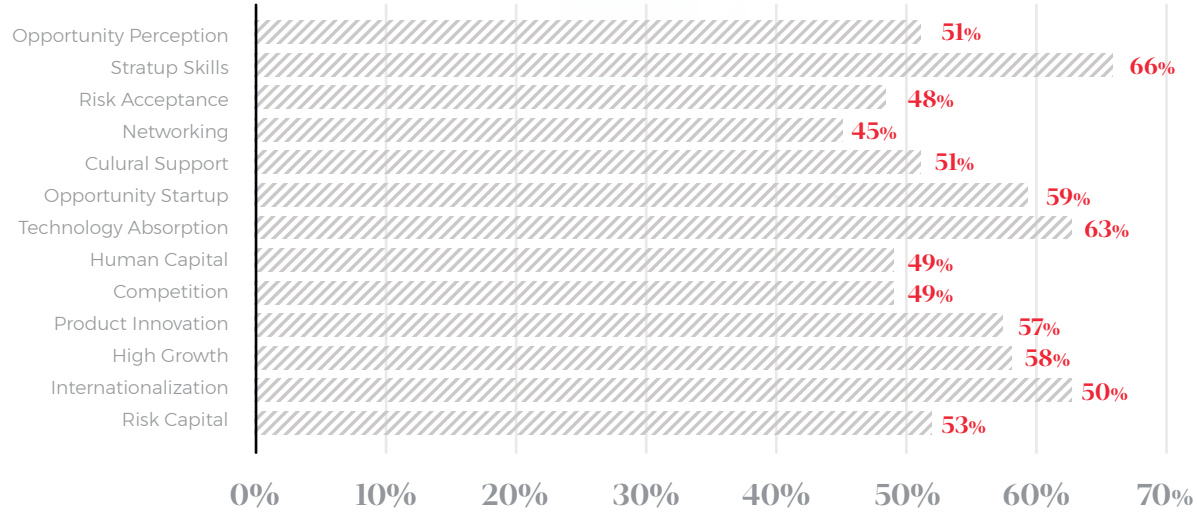
Fuente: GEDI Europa.

GEI ranks within the Europe region



GLOBAL ENTREPRENEURSHIP INDEX

Regional Component averages



Regional ranks and scores GEI

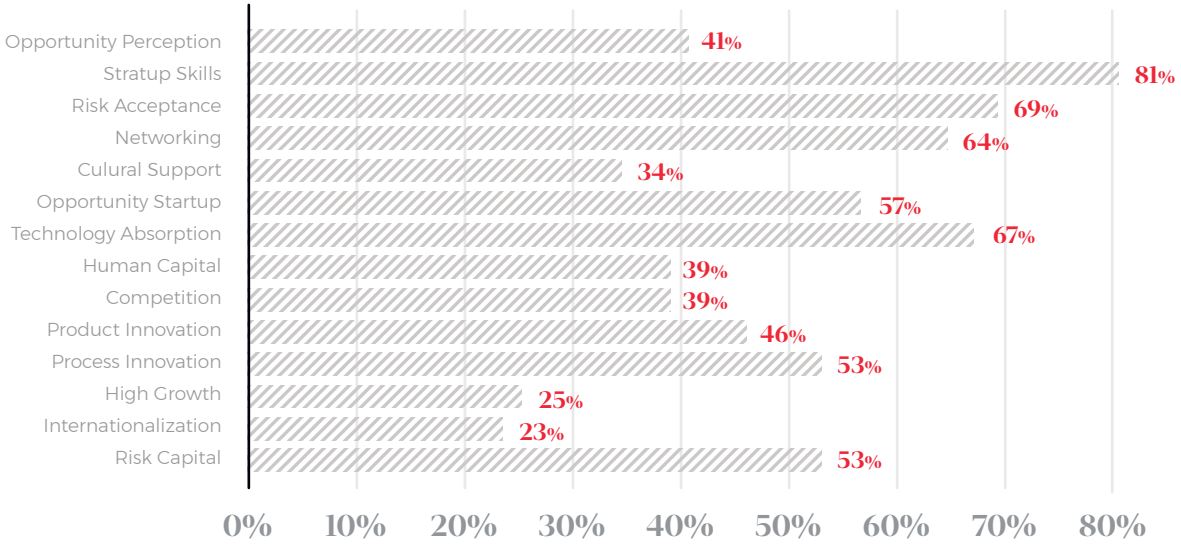
Switzerland	80%
United Kingdom	78%
Denmark	74%
Iceland	74%
Ireland	74%
Sweden	73%
France	69%
Netherlands	68%
Finland	68%
Austria	66%
Germany	66%
Belgium	64%
Luxembourg	58%
Norway	57%
Estonia	55%
Slovenia	54%
Lithuania	51%
Poland	50%
Portugal	49%
Cyprus	48%
Spain	45%
Slovakia	45%
Czech Republic	43%
Italy	41%
Latvia	40%
Romania	38%
Greece	37%
Hungary	36%
Croatia	34%
Montenegro	31%
Macedonia	29%
Bulgaria	28%
Ukraine	27%
Serbia	26%
Russia	25%
Albania	24%
Moldova	21%
Bosnia and Herzegovina	21%

6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Gráfico 34. Índice emprendedor España.

Fuente: Global Entrepreneurship Index

Principal fortaleza:
Habilidades para el emprendimienyo
Principal debilidad:
internacionalización



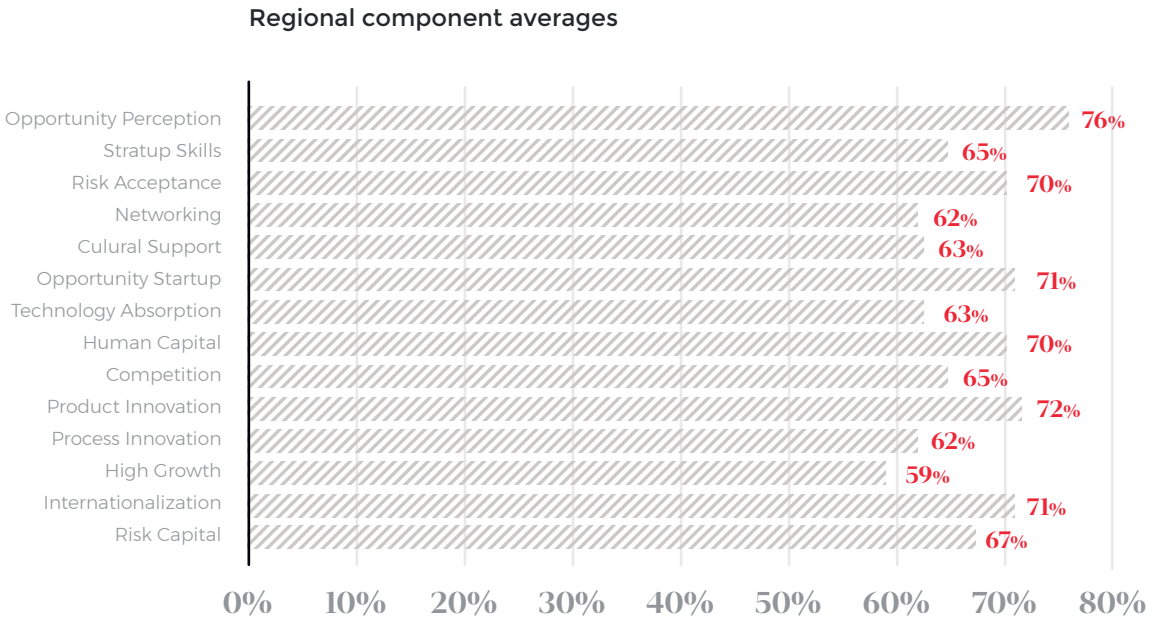
Emprendimiento e Innovación en España Puesto 34 de 137 países

Global Rank 34 of 137

6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Gráfico 35. Índice emprendedor España

Fuente: Global Entrepreneurship Index



GLOBAL ENTREPRENEURSHIP INDEX

Emprendimiento e innovación en Norteamérica

Regional ranks and scores

United States	84
Canada	79
Mexico	26

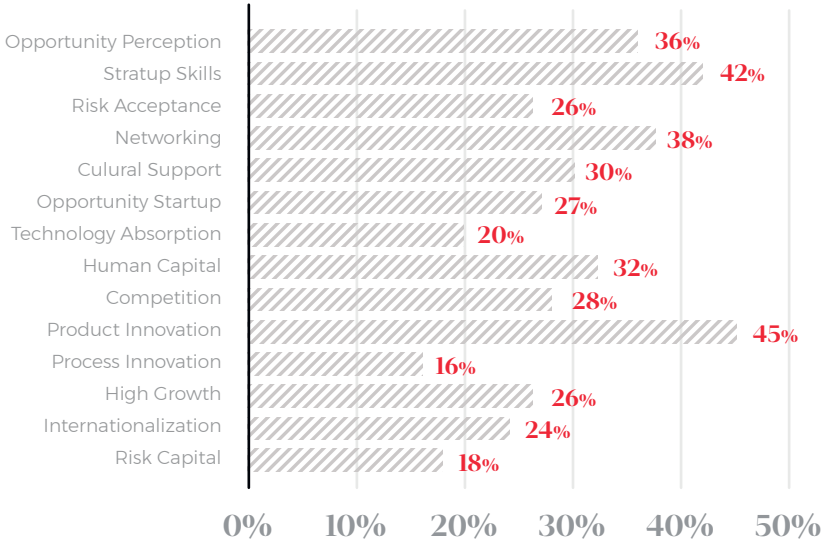
6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Gráfico 36

Fuente: Global Entrepreneurship Index

Emprendimiento e Innovación en América Latina

Regional component averages



Regional ranks and scores

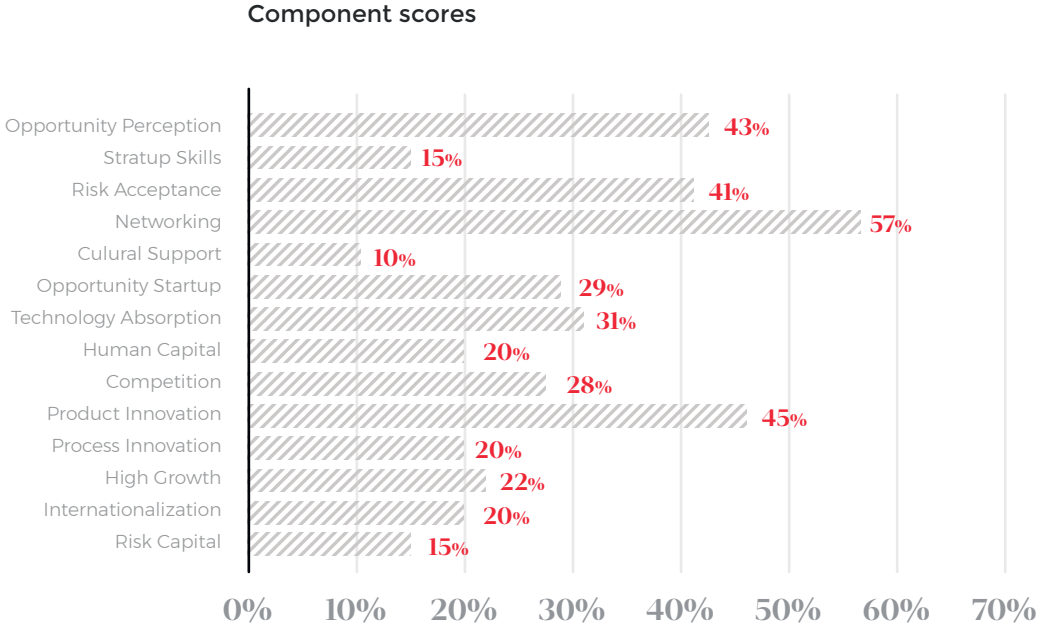
	GEI
Chile	59%
Puerto Rico	42%
Colombia	38%
Uruguay	35%
Barbados	34%
Costa Rica	33%
Belize	30%
Peru	28%
Panama	28%
Trinidad & Tobago	24%
Dominican Republic	24%
Argentina	24%
Jamaica	22%
Ecuador	20%
Bolivia	20%
Brazil	20%
Paraguay	19%
Honduras	19%
Guatemala	18%
Suriname	18%
El Salvador	17%
Guyana	16%
Nicaragua	15%
Venezuela	14%

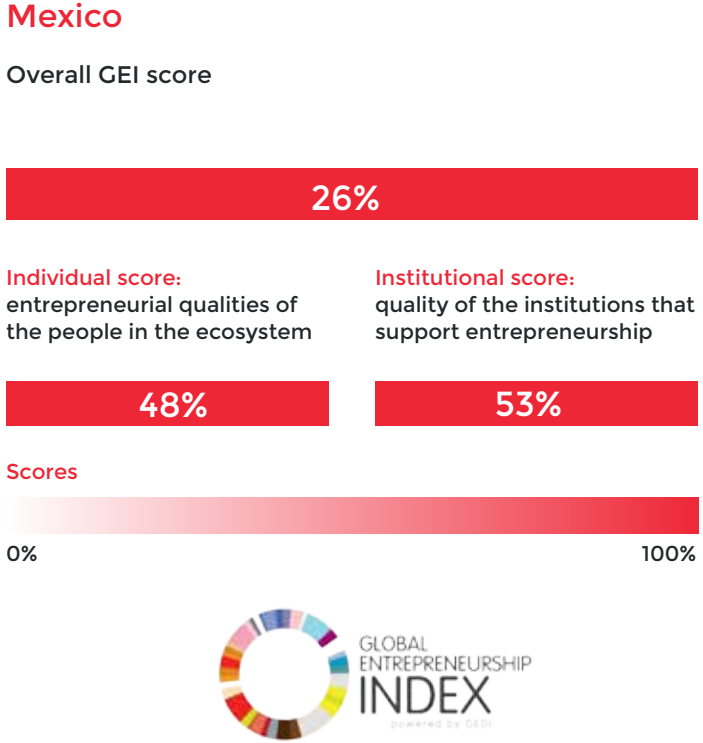
6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Gráfico 37. Índice emprendedor México.

Fuente: Global Entrepreneurship Index

Puesto 75 de 137
Fortaleza: Networking
Debilidad: Apoyo cultural escaso al emprendimiento

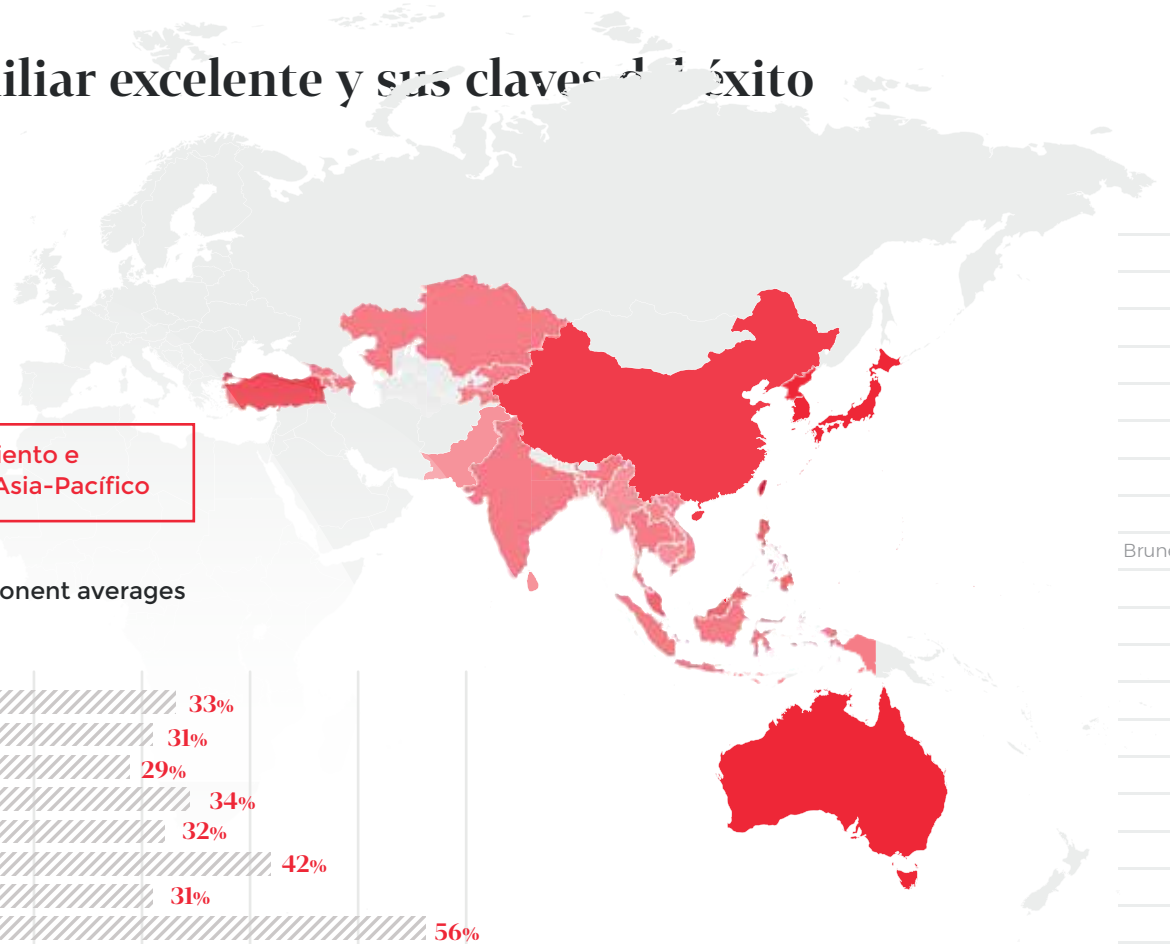




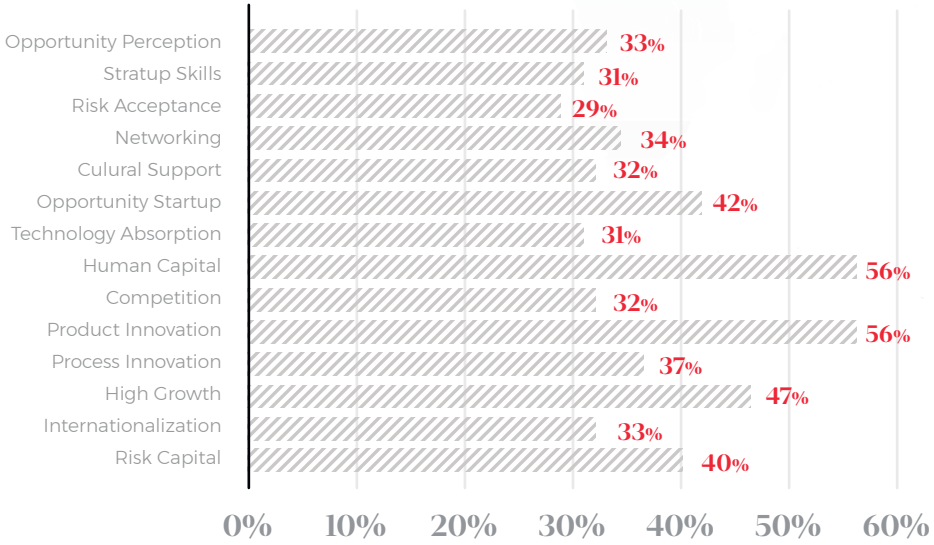
6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

Gráfico 38. Emprendimiento en Asia y Pacífico.

Fuente: Global Entrepreneurship Index.



Regional component averages



Regional ranks and scores

	GEI
Australia	75%
Hong Kong	67%
Taiwan	59%
Korea	54%
Singapore	53%
Japan	52%
Bahrain	45%
Turkey	45%
China	41%
Brunei Darussalam	34%
Malaysia	33%
Azerbaijan	30%
Kazakhstan	30%
India	28%
Thailand	27%
Georgia	26%
Philippines	24%
Vietnam	23%
Armenia	23%
Sri Lanka	22%
Indonesia	21%
Tajikistan	20%
Kyrgyz Republic	20%
Lao PDR	18%
Cambodia	18%
Pakistan	16%
Myanmar	14%
Bangladesh	12%

6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

El Gráfico del Estudio Credit Suisse muestra porcentaje empresas familiares por continente. Puede apreciarse la alta correlación entre áreas de alto emprendimiento y alta presencia de empresas familiares .

Asimismo, el estudio KPMG sobre empresa familiar (2015) destacó el alto valor que tenía la innovación como factor esencial para el éxito de la empresa familiar, mencionado frecuentemente por todos los consultados en todas sus publicaciones y páginas de compañía.

Gráfico 39. Importancia concedida a la innovación por las empresas familiares.

Fuente KPMG

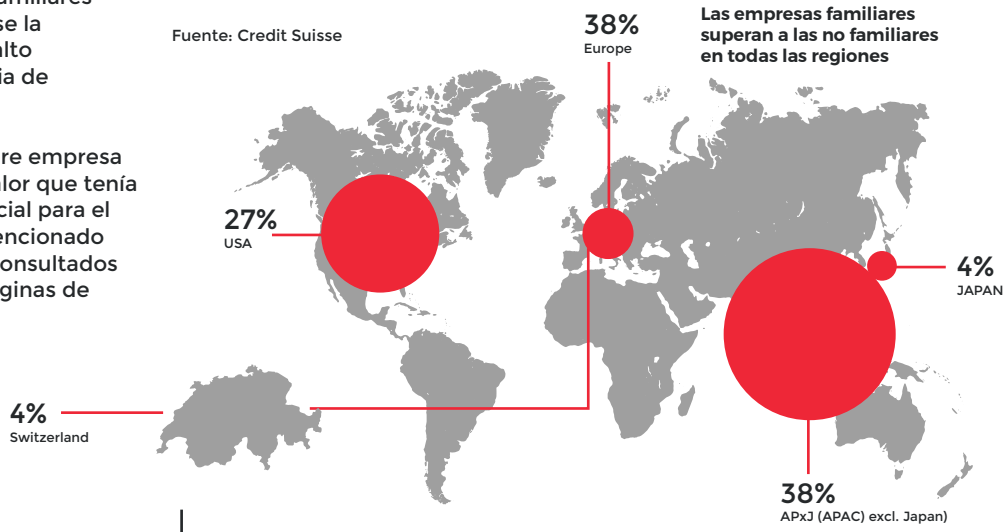
6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

El Gráfico del Estudio Credit Suisse muestra porcentaje empresas familiares por continente. Puede apreciarse la alta correlación entre áreas de alto emprendimiento y alta presencia de empresas familiares.

Asimismo, el estudio KPMG sobre empresa familiar (2015) destacó el alto valor que tenía la innovación como factor esencial para el éxito de la empresa familiar, mencionado frecuentemente por todos los consultados en todas sus publicaciones y páginas de compañía.

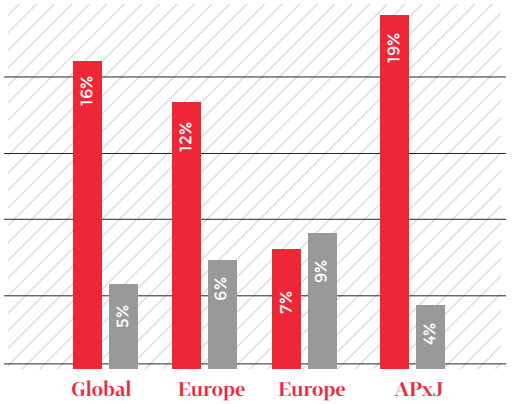
Gráfico 40: La empresa familiar en el mundo

Fuente: Credit Suisse

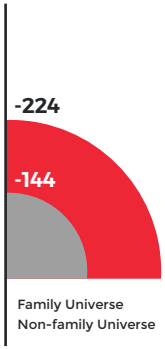


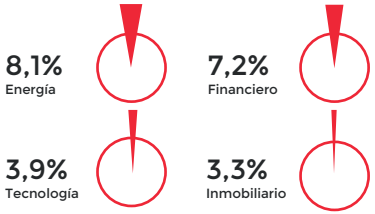
Las empresas familiares superan a las no familiares en todas las regiones

Retornos por región comparando empresas grandes vs pequeñas

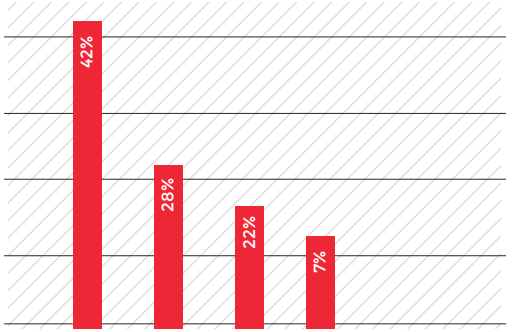


El retorno de empresas familiares en Mayo 2017, fue un 1.5 superior al de las empresas no familiares





Los sectores con mejores retornos de inversión



El 42 % de las empresas tienen 2 miembros en el consejo, el 28% un miembro y el 22 % más de dos

6. La empresa familiar excelente y sus claves del éxito

El futuro de la innovación en la empresa familiar

Si bien la gran mayoría de las empresas familiares encuestadas a nivel mundial comparten un alto interés por la innovación, ésta no siempre cristaliza adecuadamente. Según el estudio PWC (2017), el 87% de las empresas familiares señalan que pretenden alcanzar sus metas de crecimiento vendiendo los mismos productos y servicios, y solo el 11% reconocen la intención de diversificar. Y un tercio de las empresas familiares admiten sentirse vulnerables o poco preparados ante los grandes cambios que producirá la revolución digital a corto y medio plazo. En la empresa familiar coexiste la bipolaridad de una gran preocupación por la supervivencia a largo plazo, lo cual pasa obligatoriamente por la innovación y el intraemprendimiento, con la cautela propia de la empresa familiar a la hora de afrontar la inversión en I+D que puede frenar la capacidad de innovar de la empresa familiar. De nuevo se manifiesta el doble perfil de Juno, tan propio de la empresa familiar.

07

Conclusiones

7. Conclusiones

La empresa familiar es una parte esencial de la economía y el desarrollo mundiales, por lo que su capacidad emprendedora e innovadora es fundamental para el futuro de todos los países y regiones. Este tipo de empresa tiene grandes cualidades para poder abordar el emprendimiento con éxito: fuerte cultura empresarial, visión a largo plazo, gestión bien ajustada, flexibilidad, adaptabilidad y espíritu emprendedor. El reto de estas empresas está en garantizar que ese espíritu emprendedor se mantenga en las siguientes generaciones, tanto para sostener la supervivencia de la propia empresa como para incrementar su capacidad de seguir aportando valor a sus partes interesadas y a la sociedad en su conjunto, basándose en el liderazgo facilitador, el trabajo en equipo, la autodisciplina, la creatividad, la profesionalización y el buen gobierno.

El éxito del emprendimiento depende de muchos factores, desde los valores personales y la personalidad emprendedora del creador, pasando por factores externos y culturales. El emprendimiento es mucho más exitoso en ecosistemas que apoyan el emprendimiento a través de factores sociales, políticos y económicos. Un menor miedo al fracaso es esencial para que el emprendimiento se desarrolle adecuadamente. Los gobiernos pueden aumentar el emprendimiento incrementando la inversión en educación para minimizar ese "miedo a emprender".

La empresa familiar es única porque tiene dos orientaciones emprendedoras diferentes, la de la familia y la de la empresa. Las familias tienen, en muchos casos, un sentido diferente al de su propia empresa, sin embargo, es la orientación al emprendimiento de la familia la que sustenta la de la compañía. Si la empresa familiar cuenta con un equilibrio adecuado entre gestión, propiedad y familia, a través de órganos de gobierno que faciliten la continuidad y minimicen los conflictos, su éxito estará asegurado en el largo plazo.

Las empresas familiares reportan una gran predisposición hacia la creatividad y experimentación de nuevas ideas relativas a sus productos, servicios y procesos. Sin embargo, es menos probable que se atrevan a abordar proyectos de alto riesgo aunque las perspectivas de retorno de inversión sean altas. La familia puede apoyar el emprendimiento con voluntad de cambio y crear nuevas líneas de negocio, implicando a las nuevas generaciones en ese proceso. La clave de la supervivencia en la empresa familiar pasa, sin duda, por el emprendimiento y la innovación, y eso incluye garantizar que las siguientes generaciones mantengan ese "hambre" de seguir innovando y evolucionando.

Por otra parte, es esencial que la empresa familiar sepa implicar en el emprendimiento y la innovación a los profesionales, empleados y asesores que no son miembros de la familia. Dado que en la empresa familiar las decisiones estratégicas siguen dependiendo en muchos casos de la familia, es importante garantizar un estilo de gestión y la formación que fomente, en todas las capas de la organización, la autonomía y la flexibilidad para innovar y emprender. Las empresas familiares más exitosas permiten un alto nivel de autonomía en este sentido y se convierten en sponsors del emprendimiento dentro de su organización.

La iniciativa emprendedora se describe como el arte de crear nuevas empresas y productos. Pero también un proceso de reinvención continuo basado en la innovación. Efectivamente, el mayor reto para la empresa familiar es el de perseverar en la capacidad de mantener el espíritu emprendedor a lo largo del tiempo y evolucionar y reinventar la compañía familiar en cada traspaso del liderazgo a la siguiente generación.

El empresario italiano Alberto Falck escribió una inspiradora carta a sus hijos, en 1990, antes de fallecer en un trágico accidente. Recogemos parte de su contenido: "Lo que tenéis que recordar es que vosotros no seréis simplemente unos "herederos", de quienes se espera administren el legado dejado por nuestro fundador. Vosotros seréis refundadores. Cada generación refunda la compañía, por supuesto que basándose en lo que dejó la generación anterior, pero también renueva la empresa para ajustarla al ritmo de los tiempos" (.../...) "Hoy, Falck es esencialmente una organización diferente de la que vuestro bisabuelo diseñó, y de la que vuestro abuelo y sus hermanos rediseñaron. Falck ha cambiado, tanto en su naturaleza como en su estructura. Esto es lo que hemos tenido que hacer los miembros de la tercera generación. Y vosotros ¿qué haréis?" (.../...) "Por la forma en que van las cosas, es probable que deis continuidad a este camino y desarrolléis más aún nuestra visión (.../...) pero sin duda también tendréis que volver a refundar la compañía, y esto servirá para vuestra legitimación empresarial. Cerrar algunas puertas y abrir otras nuevas, tomar decisiones estratégicas, reaccionar a diferentes fuerzas económicas y globales. Seguiréis adelante, innovando y creciendo, porque esto es lo que un emprendedor tiene que hacer, y esto es para lo que os tenéis que preparar vosotros mismos".

No se puede expresar mejor ni más bellamente este gran reto.

08

Referencias

8. Referencias

- Ács, Z., Szerb, L. Autio, E., Lloyd, A.(2017). *Global Entrepreneurship Index 2017. Pdf.* The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington, D.C., USA. Recuperado https://www.researchgate.net/publication/316595971_Global_Entrepreneurship_Index_2017. Consultado mayo 2018.

- Admin, R. (2016). *Empresa familiar: la tercera generación.* Ramón Asociados. Recuperado de: http://ramon-asociados.com/blog/empresa-familiar-tercera-generacion/ Consultado mayo 2018.

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). *Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. Management decision,* 48(5), 732-755.

- Anthony, S.D., Viguerie, P., Schwartz,E.I. y Van Landeghem, J.(2018). *2018 Corporate Longevity Report. Innosight Executive Briefing.* Recuperado de: https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/ Consultado mayo 2018.

- Antoncic, B. (2007). *Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. Industrial Management & Data Systems.* Volume 107. Issue 3. Emerald Group Publishing.

- Arbesú, C. (2017). *El Consejo de Familia. Gestionando el Conflicto y la Sucesión en la Empresa Familiar. AEF,* Libro 4, 2017, págs. 1-84. Recuperado de: http://www.aef.cl/assets/libro-2017-comprimido.pdf Consultado mayo 2018.

- AsiaToday (2017). F*amily Business Is a Key Growth Driver in Asia, But With Downsides.*Recuperado de: https://www.huffingtonpost.com/asiatoday/family-business-is-a-key_b_13744494.html Consultado mayo 2018.

- Bermejo, M. (2015). *Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas. Desarrollando ideas, LLORENTE & CUENCA*. Recuperado de: https://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/04/150422_DI_informe_especial_empresa_familiar_ESP.pdf Consultado mayo 2018.

- Berrone, P., Duran, P., Gómez-Mejía, L.R., Heugens, P., van Essen, M., (s.f.). *Dónde tienen más éxito las empresas familiares y por qué.* Recuperado de: http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1847&ar=15&idioma=1 Consultado mayo 2018.

- Cambridge Family Enterprise Press (2018). H*ow Three Circles Changed the Way We Understand Family Business.* Recuperado de: https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/ Consultado mayo 2018.

- Casillas, J.C. (2017). *Tendencias de las grandes Empresas Familiares Norteamericanas.* Cátedra Santander de Empresas Familiares - Universidad de Sevilla. Recuperado de: http://institucionales.us.es/empresafamiliar/?s=TENDENCIAS+DE+LAS+GRANDES+EMPRESAS+FAMILIARES+NORTEAMERICANAS Consultado mayo 2018.

- Cátedra Santander de Empresas Familiares - Universidad de Sevilla (2018). *La tercera generación solo dirige el 7,4% de las empresas familiares españolas, según Life Abogados.* Recuperado de: http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/la-tercera-generacion-solo-dirige-el-74-de-las-empresas-familiares-espanolas-segun-life-abogados/ Consultado mayo 2018.

- Cátedra Santander de Empresas Familiares - Universidad de Sevilla (2017). E*mpresas Familiares en el Mundo: Los casos de Alemania, Bélgica, Italia y Suecia.* Recuperado de: http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/empresas-familiares-en-el-mundo-los-casos-de-alemania-belgica-italia-y-suecia/ Consultado mayo 2018.

- Chi-Nien, C (2017). *Myths About Family Businesses And Their Role In Asia's Economies.*Recuperado de: https://www.forbes.com/sites/nusbusinessschool/2017/12/19/3-myths-about-family-businesses-and-their-role-in-asias-economies/#92871881b8a7 Consultado mayo 2018.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). D*efining the family business by behavior.Entrepreneurship* theory and practice, 23(4), 19-39.

- Conway Center for Family Business (s.f.). *Family Business Facts.* Recuperado de: http://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/ Consultado Mayo 2018.

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior.*Entrepreneurship theory and practice, 16(1), 7-26.

- *Credit Suisse (2017). The Irresistible Charm of the "Family Factor".* Grupo Editorial Office. Recuperado de: https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/the-irresistible-charm-of-the-family-factor-201709.html Consultado mayo 2018.

- Davidson, P. & Honig, B. (2003). *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs.* Journal of Business Venturing, 18(3), 301–331.

- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). *Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business.* Entrepreneurship Theory and Practice, 34 (6), 1093-1116.

- De la Rosa Martín, J.M. (2015). *Predicción de Insolvencia en la Empresa Familiar.* Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, España. ID: http://orcid.org/0000-0002-1047-8070.
Consultado mayo 2018.

- Deloitte (2017). *Next Generation Family Business. Leading a Family Business in a disruptive environment.* Recuperado https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/strategy/articles/2017-nextgen-survey.html . Consultado mayo 2018.
- Dugan, A., Krone, S., LeCouvie, K., Pendergast, J., Kenyon-Rouvinez, D., & Schuman, A. M. (2016). A *woman's place: The crucial roles of women in family business. Springer.*
- EAE (s.f.). *Empresas familiares: diez casos de éxito.* Recuperado de:https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/empresas-familiares-diez-casos-de-exito. Consultado mayo 2018.
- EAE (s.f.). *Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos.* Recuperado de: https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos Consultado mayo 2018.
- EFB (s.f.) *Family Business in Europa. Facts & Figures - In Europe, this unique category plays a vital role for the economy.* Recuperado de: http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures
Consultado mayo 2018.
- ESAN (2015). *Empresas familiares: cinco casos de éxito en el mundo.* Recuperado de: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/empresas-familiares-5-casos-exito-mundo/Consultado mayo 2018.
- Escribá-Esteve, A. (2017). *¿Tienen las empresas familiares un problema de competitividad?.* Vol. 1, 2017, págs. 1-9. Recuperado de: https://www.uv.es/catempresaf/pdf/Nota_investigacion/2963_ni_01_2017_tienen_las_ef_un_problema_de_competitividad.pdf Consultado mayo 2018.
- EY (2014). *Family business in Asia-Pacific | Facts and figures.* EY Family Business Yearbook 2014, Vol. 2014, págs. 72-73.
- EY (2016). *Family business in Latin America: facts and fgures.* EY Family Business Yearbook 2016, págs. 129-130. Recuperado de: https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/latinamerica-facts(1).pdf Consultado Mayo 2018.
- EY (2015). *Informe global sobre las mayores Empresas Familiares.* Recuperado de: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf Consultado mayo 2018.
- Fernández-Aráoz, C., Iqbal, S. y Ritter, J. (2015). *Leadership Lessons from Great Family Businesses.* Harvard Business Review. Recuperado: https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses. Consultado mayo 2018.

- FFI (s.f.). *Global Data Points - Family Enterprise Statistics from around the World.* Recuperado de: https://ffi.site-ym.com/general/custom.asp?page=globaldatapoints Consultado mayo 2018.
- Gartner, W.B.,(1988). *Who is an entrepreneur? Is the wrong question. Entrepreneurship Training Practice.* Baltimore University Educational Fundation. Págs 47-68.
- GERA(2018). *Global Entrepreneurship Report.* Recuperado https://www.gemconsortium.org/report- Consultado mayo 2018.
- Huff, D. (2014). *Trust and Made in America Two Key Drivers for Manufacturers.* Recuperado de: https://www.huffindustrialmarketing.com/2014/11/trust-made-america-two-key-drivers-family-owned-firms/ Consultado mayo 2018.
- IFC (2017). *Middle East and North Africa.* Recuperado de: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/regional_advisory_programs/middle+east+and+north+africa Consultado mayo 2018.
- Instituto de la Empresa Familiar (2018). *Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar.* ISBN: 978-84-697-9401-2 Recuperado de: http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Factores_de_competitividad%205Mb.pdf Consultado mayo 2018.
- Kellermans, F.W., Eddlestone, K., Barnett, T. ,K., Pearson, T.A. (2008). *An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. FFI.*
Volume: 21 issue: 1, page(s): 1-14 Article first published online: March 1, 2008; Issue published: March 1, 2008 https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x Consultado mayo 2018.
- Keyt, A. (2015). *Myths and Mortals: Family Business Leadership and Succession Planning. John Wiley and Sons. New Jersey.*
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2013). *Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. Journal of Family Business Strategy, 4 (3), 166-175.*
- KPMG (2015). *Una visión de la empresa familiar excelente.* Recuperado de: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf Consultado mayo 2018.
- KPMG & EFB (2017). *Barómetro Europeo de la Empresa Familiar. Vol. 6,2017, pág. 1-32.* Recuperado de: https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf Consultado mayo 2018.
- KPMG Board Leadership Center (2017). F*amily Pictures, A Panorama of the Background and Outlook of Brazilian Family Businesses. Survey-2nd edition, págs. 1-40.* Recuperado de: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/10/br-family-pictures-2017.pdf Consultado mayo 2018.

- KPMG, S.A (2017). *La sucesión del primer ejecutivo en la empresa familiar.* Recuperado de: https://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0462.pdf Consultado mayo 2018.
- KPMG (s.f.). *Family Business.* Recuperado de: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/be_KPMG_Family_Business-brochure.pdf Consultado mayo 2108.
- LeCouvie, K., & Pendergast, J. (2014). *Family business succession: Your roadmap to continuity.* Palgrave Macmillan.
- Lee, C., & Zemke, R. (1985). *" Intrapreneuring": New-Age Fiefdoms for Big Business? Training, 22 (2).*
- Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). *Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. SAM Advanced Management Journal, 52 (3), 10.*
- Mancilla, C., & Amorós, J. E. (2015). *Entrepreneurship in regions: differentiated impacts of the socio cultural and gender types. Academia Revista Latinoamericana De Administración, 28 (1), 45-76.*
- Martínez, Jon E. (2014). *Family Offices y Holdings Familiares.* IESE, Universidad De Navarra.
- Mierzal, L., Ritz, J., Torres Gómez, L.F., Bergfeld, M.M. (2017). *Succession Planning in Different Cultures: A Comparative Analysis of Family Firms in Mexico and Germany.* Munich Business School Working Paper Series, ISSN: 2367-3869.
- Molina Ycaza, D.E, Sánchez Riofrío, A.M. (2016). *Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. Pymes, Innovación y Desarrollo,* ISSN-e 2344-9195, Vol. 4, N°. 2, 2016, págs. 21-36.
- Nicholson, L. A., & Lashley, J. G. (2016). *Succession Planning: The Caribbean Approach. In Understanding the Caribbean Enterprise* (pp. 45-66). Palgrave Macmillan, London.
- Nicholson, Nigel. (2016). 5 myths of family firms. *London Business School Review.* Consultado mayo 2018.
- Ormaetxea, A. (2016). *La empresa familiar prefiere la UE a Latinoamérica para salir al exterior.* Recuperado de: http://www.expansion.com/latinoamerica/iberoamericana-empresarial/2016/06/21/5768f5b4e5fdeaa46e8b456e.html Consultado mayo 2018.
- Pavón, M. (2017). *Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la 2a Generación y la 3a Generación.* Tesis Doctoral Universidad Abat y Oliva.
- Pavón, Manuel. *¿Qué entendemos por profesionalización de la empresa familiar? Parte 1. www.laempresafamiliar.com.* Consultado mayo 2018.
- Pendergast, W. (2018). *Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs. Teaching Entrepreneurship to Engineering Students",* Eleanor Baum, Cooper Union, USA; Carl McHargue, University of Tennessee, USA Eds, ECI Symposium Series, (2003). http://dc.engconfintl.org/teaching/8 Consultado mayo 2018.
- Pendergast, Jennifer. (2018). *What Determines the Level of Entrepreneurship in Family Businesses? The Family Business Consulting Grou*p -Resources-. Consultado mayo 2018.

- Peterson-Whithorn, Ch. (2015). *Forbes. Abril, 2015.* Recuperado de http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/#gs.S2YIBSM. Consultado mayo 2018.
- Pinchot, Gifford III. (1985) Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur (1985). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Recuperado https://ssrn.com/abstract=1496196
- Pinillos Laffón, A., Olivares Delgado, F., Rodríguez Valero, D. (2016). *El nombre de la marca corporativa. Una taxonomía de los nombres de empresa familiar en España. Revista Latina de Comunicación Social,* 71, pp. 750 a 774. DOI: 10.4185/RLCS-2016-1119.
- Porta, R., Lopez de Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). *Corporate ownership around the world.* The journal of finance, 54 (2), 471-517.
- Puig Castán, A. (2016). *Empresa Familiar: Proceso de sucesión y Plan de sucesión.* Revista: Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar, 4, págs.1-19.
- PWC (2016). *Encuesta de Empresas Familiares 2016.* Vol. 8,2016, págs. 1-41. Recuperado de: https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf Consultado Mayo 2018
- PWC (2017). *Step Project: Understanding Transgenerational Entrepreneurship Practices in European Family Businesses.* Recuperado de: https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf Consultado mayo 2018.
- PWC (2017). *The missing middle: Bridging the strategy gap in US family firms - US Family business survey.* Recuperado de: https://www.pwc.com/us/en/private-company-services/publications/assets/pwc-family-business-survey-us-2017.pdf Consultado mayo 2018.
- Russell Reynolds Associates & IESE (2014). *Prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar en Europa.* Recuperado de: https://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0361.pdf Consultado mayo 2018.
- Rivera Rodríguez, H.A. (2006). *¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo.* La importancia de la desmitificación. Universidad & Empresa (2006), 5. Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/1872/187217476013/. ISSN 0124-4639.
- Russell Reynolds Associates & IESE (2015). *Así se gobiernan las empresas familiares en Europa.* Recuperado de: http://ieseinsight.com/doc.aspx?id=1650&idioma=1 Consultado mayo 2018.
- Schwartz, H., Bergfeld, M.M. (2017). *What Japan's Over 1,000 Year-Old Family Owned Businesses Can Teach Us.* Recuperado de: https://www.munich-business-school.de/insights/en/2017/family-business-japan/ Consultado mayo 2018.
- Stevenson, H., y Jarillo, C. (1990). *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal.* Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship (Summer, 1990), pp. 17-27 Published by: Wiley Stable URL: http://www.jstor.org/stable/2486667. Consultado Mayo 2018.

- Stuetzer, M., Obschonka, M., Brixy, U., Sternberg, R., & Cantner, U. (2014). *Regional characteristics, opportunity perception and entrepreneurial activities. Small Business Economics, 42 (2), 221-244.*

- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9 (2), 199-208.*

- Tàpies, J. (2011). *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar.* Universia Business Review, (32). Londres.

- Traverso, L., Caputo, P., Paladino, M. (2017). *De la empresa familiar a la familia empresaria, un itinerario para la trascendencia. LID Editorial Empresarial.* ISBN: 978-987-1822-12-6.

- Turro, A., Alvarez, C. y Urbano, D. (2016). *Intrapreneurship in the Spanish Context: A regional analysis. Entrepreneurship and Regional Development .* Vol. 28. Nos. 5-6, 308-302.

- Webforum (2016). *Las empresas privadas más grandes de Estados Unidos en 2016.* Recuperado de: https://www.weforum.org/es/agenda/2016/08/las-empresas-privadas-mas-grandes-de-estados-unidos-en-2016 Consultado mayo 2018.

- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1994). *Corporate entrepreneurship in smaller firms: the role of environment, strategy and organization. Entrepreneurship, innovation and change, 3 (1), 31-44.*

- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). *From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. Family Business Review, 25(2), 136-155.*

- Zhao, J., Carney, M., Zhang, S. et al. Asia Pac J Manag (2018). *How does an intra-family succession effect strategic change and performance in China's family firms?* https://doi.org/10.1007/s10490-018-9568-x Consultado mayo 2018.

Campus Barcelona

C/ Aragó, 55 - 08015
C/ Tarragona, 110 - 08015

Campus Madrid

C/ Joaquín Costa, 41 - 28002
C/ Príncipe De Vergara, 156 - 28002

eae.es
900 494 805

ISBN: 978-84-17476-14-4

EAE Business School

We make
it happen