



**UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR  
ESCUELA DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES  
PSICOLOGIA**

**FACTORES MANTENEDORES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES  
CHILENAS EN EL TIEMPO A PESAR DE LA ADVERSIDAD.**

**Memoria para optar al título profesional de Psicólogo**

**Autor: Javiera Fernanda Droguett Osorio**

**Supervisor Académico: Samara Toledo Allendes**

**Noviembre, 2011**

**Viña del Mar, Chile.**

## INDICE

INDICE .....	2
CAPITULO I.....	4
INTRODUCCIÓN .....	4
Objetivos .....	8
CAPITULO II .....	9
MARCO TEORICO .....	9
Marco Conceptual .....	9
Empresas Familiares Chilenas .....	37
Marco Empírico .....	60
Análisis de estado del arte.....	71
Enfoque que aborda la problemática.....	75
CAPITULO III.....	78
DISCUSIÓN .....	78
BIBLIOGRAFÍA .....	87

## Resumen

La presente investigación tiene por objetivo exponer los Factores Mantenedores de las Empresas Familiares Chilenas en el tiempo a pesar de la adversidad, para lograr esto primero se expusieron los tipos de Empresas Familiares, sus principales conflictos durante su siglo vital y los modelos de estudio usados en investigaciones relacionadas. Luego se analizaron las historias de diez empresas Familiares Chilenas que cumplieran con los criterios de: tener sobre 50 años de trayectoria, que tengan altos niveles de facturación y lo más importante, que la administración aun permanezca en manos de la familia. Para este análisis se basa en Modelo de Habbershon y Williams del enfoque de recursos y capacidades y a los criterios de análisis categorial de Kerlinger. Con este análisis se identifica seis factores mantenedores de este tipo de empresas.

Palabras claves: Empresas Familiares, Factores Mantenedores, adversidad.

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

La organización en que se basa esta investigación es la empresa Caso & cia, esta es una empresa Familiar constituida en Valparaíso en 1881. En Chile como en otros países de habla hispana se refieren a estas empresas como aquellas en donde el capital, en su caso, la gestión o gobiernos están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. (“Guía: Como planificar la sucesión del negocio familiar. (“Confederación de empresarios de Andalucía, Sevilla, España). Esta empresa se ha desarrollado en el tiempo a través de cuatro generaciones. En sus comienzos esta producía a nivel regional, cubriendo la zona central de Chile, teniendo como eje de operación la ciudad de Valparaíso, luego se amplía a otras ciudades, sobretodo con la adquisición de Carozzi, Costa y Ambrosoli, hoy Empresas Carozzi S.A.

Durante la realización de la práctica profesional en esta empresa, se observo la dinámica que se da en esta organización, la cual se caracteriza por funcionar distinto a lo que se esperaría de una empresa con su trayectoria. ¿Qué se esperaría? Se espera que empresas con esta trayectoria y con el tal nivel de facturación posean una estructura administrativa ordenada, con una gestión clara, es decir con una estructura organizacional optima y no solo una estructura de ajuste mutuo: coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal, en donde el control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas, ya que esta estructura es utilizada por organizaciones más simple. Pero cabe destacar que la actual directiva pretende generar cambios en la organización, en donde varios de estos se enfocan en el desarrollo de un

plan de administración óptimo para los requerimientos de la empresa, de acuerdo a las exigencias internas como externas de la misma.

De acuerdo con esto se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo a pesar de poseer esta estructura de empresa, puede mantenerse en los niveles de productividad y facturación? Se puede pensar que mientras este estable la empresa este sistema se puede mantener, pero ¿Qué pasa en momentos de crisis? ¿Cómo se mantiene en el tiempo a pesar de estos problemas con este tipo de estructura organizacional? Este cuestionamiento es que le se pretende clarificar con la presente investigación, por que además de esta empresa en el mundo existen muchas empresas familiares que poseen estas características. En Chile el 90% de las empresas son constituidas como empresas familiares, y de estas las que se han mantenido en el tiempo en su gran mayoría presenta las mismas características de poseer una administración o gestión clara.

De todos estos cuestionamientos nace la necesidad de investigar sobre cuales son los factores que influyen que las empresas familiares se mantengan en el tiempo a pesar de la adversidad.

Las empresas en que se centrara esta investigación como bien se explicita en el párrafo anterior son las Empresas Familiares, de este tipo de empresas existen muchas en el mundo, solo en Latinoamérica el 90% de las empresas son familiares y con una identidad propia, en Europa entre el 65 % - 90%, de lo que se puede deducir, que gran parte de la economía de los países esta relacionada con este tipo de empresas, incluso en Chile, más del 90% de las empresas formalmente constituidas son familiares, es decir, nacidas en el seno de un grupo familiar que mantiene su control. Estas empresas tienen menor rotación y dan empleo y también representan cerca del 50% del PIB nacional. Además a los largo de su historia, estas empresas enfrentan una serie de desafíos particulares, como la sucesión, un mayor crecimiento e innovación. (Marcela Alam, 2010).

Normalmente los estudios que ya han sido realizados respecto a las empresas familiares están relacionados con las características que estas poseen, los tipos de empresas familiares, debilidad y fortalezas de estas; pero sobre los factores que permiten que estas se mantengan en el tiempo a pesar de los periodos de crisis ha sido muy poco estudiado.

Teniendo en cuenta el impacto que poseen estas empresas, no solo para quienes trabajan en ellas, si no que también el impacto que posee el desarrollo de la economía de nuestro país, como también pasa en la economía de otros países del mundo. Muestran la importancia de la realización de esta investigación, ya que si se logra identificar los factores que poseen las empresas familiares para mantenerse en el tiempo, se podrían utilizar para fortalecer otras empresas.

En cuanto a la relevancia de estudio desde la psicología, esta hace ya varios años que ha venido estudiando las organizaciones, partiendo esta por la preocupación del bienestar de los trabajadores y posteriormente desarrollándose y estudiando distintas temáticas en la organización, como es el liderazgo, la motivación, el clima, la cultura, etc. Pero difícilmente se evalúa el impacto que tiene la Familia en una organización que no sea la misma.

De esta manera, es posible mencionar que su mayor relevancia radica, en la posibilidad teórica de indagar sobre los factores que permiten que este tipo de empresas, que posee este sistema inmerso (sistema familiar) se desarrollen lo cual contribuye al análisis de las organizaciones, desde el punto de vista de los sistemas asociados entro del sistema de la organización.

Como bien se expone esta investigación tiene la posibilidad de evaluar estos dos sistemas como uno solo. El que sea una empresa familiar, muestra que se puede evaluar

la organización como una empresa cualquiera, es aquí donde familia influye directamente en el desarrollo de la empresa, ya que depende de esta como se de. Entonces esta investigación permite observar como la familia, su cultura, valores, relaciones u otros aspectos (factores mantenedores), influyen en una organización y su desarrollo. Todo esto podrá corroborar, la importancia del sistema familiar en el desarrollo tanto de los individuos como en la sociedad o sistema en que se encuentre. Para que de esta forma se siga manteniendo como prioridad de estudio desde en enfoque de los sistemas y desarrollo humano.

## Objetivos

### **Objetivo general:**

Exponer los factores mantenedores de las Empresas Familiares Chilenas a pesar de la adversidad.

### **Objetivo específico:**

- Describir los tipos de Empresas Familiares
- Describir los modelos teóricos de análisis de Empresas Familiares
- Describir los procesos adversos que puede vivir una empresa familiar
- Identificar las Empresas Familiares Chilenas que se han mantenido en el tiempo desde el siglo XIX en manos de la familia.
- Identificar cuales son los factores mantenedores en común de las Empresas Familiares Chilenas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### Marco Conceptual

Las empresas familiares como se ha mencionado anteriormente son aquellas en las que los sistemas familia y empresa se entrelazan, en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar. (De la Garza Ramos, María Isabel; Jiménez Almaguer Karla Paola y Jiménez Ferretiz Laura Esther)

La definición oficial (aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del FBN, según Prof. Tomás M. Bañegil Palacios, (2008).

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.\*

\* Nota aclaratoria: Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Además para referirnos a una Empresa Familiar se deben tener presentes dos conceptos claves: Familia y empresa:

La familia se define como un grupo de personas unidas por vínculos de parentesco, ya sea consanguíneo, por matrimonio o adopción que viven juntos por un período indefinido de tiempo. Constituye la unidad básica de la sociedad. En la actualidad, destaca la familia nuclear o conyugal, la cual está integrada por el padre, la madre y los hijos a diferencia de la familia extendida que incluye los abuelos, suegros, tíos, primos, etc. En el núcleo familiar se satisfacen las necesidades más elementales de las personas, como comer, dormir, alimentarse, etc. Además se prodiga amor, cariño, protección y se prepara a los hijos para la vida adulta, colaborando con su integración en la sociedad. La unión familiar asegura a sus integrantes estabilidad emocional, social y económica. Es allí donde se aprende tempranamente a dialogar, a escuchar, a conocer y desarrollar sus derechos y deberes como persona humana.

En cuanto al concepto de empresa esta es “Una institución que organiza factores de producción para elaborar un producto. Paga a los factores un arriendo por su uso y recibe el fruto de las ventas de lo producido, obteniendo un excedente denominado ingreso neto”- Ernesto Fontaine, Economista.

En términos simples y prácticos, diremos que una empresa es el espacio en que se desarrolla la actividad organizativa, productiva y lucrativa realizada por el empresario a través de un establecimiento mercantil.

Entonces integrando una visión empresarial, la empresa familiar se puede caracterizar como:

Institución peculiar secular

Condiciona por su historia, ilusiones y deseos personales, la conducta de sus miembros  
Centro de comunicación entre padres e hijos en donde se transmiten valores e ideales, anécdotas, ilusiones y desilusiones empresariales y personales.

Comunicar requiere: intensidad, coherencia, oportunidad, atención al lenguaje privado y lealtad.

Influida por el entorno económico, cultural, étnico, así como social y por la empresa

Punto de manipulación económica y psicológica

Debe planificar las relaciones y estructurarlas así como comunicarlas a los tres sistemas de la empresa familiar.

Otro punto importante para comprender las empresas familiares es la cultura organizacional que poseen. Según Poza (2007) define la cultura de la empresa familiar como la colección de valores, definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días. La unidad familiar y la relación natural entre la familia y los negocios también definen la cultura de la empresa familiar.

La cultura de la empresa familiar juega un factor crucial en la determinación del éxito del negocio, y puede manifestarse, en aspectos intangibles, como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales; en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para enfrentar una situación problemática; en los valores, como la honestidad, el servicio al cliente, entre otros. Estos valores pueden ser formales o informales, y probablemente se

encuentren en la filosofía de la empresa. Aunque, es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un grupo cuando se emprende el análisis de la cultura de una empresa. Y finalmente, en los supuestos básicos del grupo, que son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida (Belausteguigoitia, 2006).

Las culturas de las empresas se ven marcadas por los diferentes tipos de empresas familiares existentes, ya que cambia la perspectiva de la empresa dependiendo de quien este en la dirección de la empresa, los tipos de relaciones familiares, los cuales claramente marcaran en los valores, la confianza, entre otros. Por eso se destacara a continuación diversos análisis que se han realizado en donde han postulado las siguientes tipologías de las empresas familiares:

1988 Sonnenfeld, Basada en la actitud del director general hacia la sucesión:

- Monarcas: No abandonan su puesto hasta cuando es forzado a hacerlo, por muerte o por rebelión palaciega.
- Generales: Son desalojados a la fuerza, pero maquinan su regreso. Vuelve inesperadamente para salvar su compañía.
- Embajadores: Estos abandonan su puesto elegantemente y desde su “retiro” actúa como consejero o tutor.
- Gobernadores: Manejan la empresa por un plazo limitado, se retiran y buscan salidas vocacionales.

1995 Gallo: Basada en la voluntad de continuidad y al tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia.

- Empresa de Trabajo Familiar: En estas todos los integrantes de la familia que deseen integrarse pueden hacerlo ya para que se logre esto se lleva a cabo todo lo necesario. Cada uno de los puestos esta acorde con sus capacidades, y con la remuneración correspondientes con las actividades que realiza.

- Empresa de Dirección Familiar: En esta se permite la incorporación de aquellas personas de la familia que poseen condiciones para desempeñar responsabilidades de dirección, o que pueden alcanzarlas en un periodo breve de tiempo. Por responsabilidades de dirección se suele entender la dirección general de la empresa, la dirección de unidades estratégicas de negocio que requieren la conducción de equipos humanos complejos, y la de funciones para las que se precisa una muy elevada especialización técnica.
- Empresa Familiar de Inversiones: las personas sólo desempeñan responsabilidades de gobierno, y no de dirección, como miembros de los consejos de administración de la holding familiar y de las empresas filiales y participadas por la familia, actuando plenamente como propietarios activos.
- Además promueve el espíritu emprendedor de los miembros de la familia apoyando aquellos miembros de la familia que tienen intención de iniciar un nuevo y propio emprendimiento de negocios, económicamente con préstamos, con capital fijo o de desarrollo; ayudando con capacidades de asesoramiento y consejo.
- Empresa Familiar conyugal: Responde a la firme intención de los miembros de la familia de continuar unidos, cuando resulta claramente previsible que por circunstancias del entorno competitivo o de la familia, en un período no muy prolongado en el tiempo, se tendrá que dejar de ser empresa familiar, convencidos de que la venta de la empresa a terceros, la fusión con otra empresa, etc., se realizará de forma más beneficiosa si los miembros de la familia continúan unidos, en vez de enfrascados en disensiones y luchas.

1998 Lansberg: Relación de la clasificación generacional con quienes poseen la propiedad y la dirección.

- Fundador y propietario único (primera generación): es el hombre orquesta y que es difícil de evaluar.

- Sociedad de hermanos (segunda generación): es como una orquesta de cámara y todos son titulares.
- Consorcio de primos (tercera generación): amplia base de accionistas, conflicto entre gestores y no gestores.

2005 Gómez: De acuerdo al desempeño de la confianza y la dirección estratégica:

- Empresa Familiar Crítica: En esta no existe una dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar; su confianza es negativa, al igual que su dirección estratégica. Tienen un desempeño económico comúnmente negativo, probablemente su desempeño familiar también sea así. La familia no está unida ni comprometida con la empresa y al no tener un desempeño económico positivo, ni unidad o compromiso suficiente, se produce un ciclo vicioso negativo.
- Empresa Familiar Astuta: En estas existe una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Estas comúnmente se han internacionalizado logrando pasar a la segunda incluso a la tercera generación. Pero deja mucho que desear su confianza familiar y esto se transmite en la confianza hacia los externos, resultando una confianza negativa. En estas familias se genera conflictos y división de intereses entre ellas, aunque el desempeño económico es excelente.
- Empresa Familiar Ingenua: Existe una confianza familiar y en los externos, pero no tiene una dirección estratégica adecuada, incluso trabajan con una estrategia implementada hace 30 años, en una economía cerrada. Estas son empresas no rentables, por que tienen un mal desempeño económico y no se genera un valor agregado hace muchos años. Además estas no tienen un sistema de control adecuado. Por todo esto empiezan a generarse críticas sobre la administración de padre, existe un desorden estratégico y todo esto lleva a una confianza positiva pero con una dirección estratégica negativa.
- Empresa Familiar Ideal: Estas presentan un protocolo familiar dado que tienen una buena confianza familiar y externa, además su dirección estratégica es

adecuada lo que les permite tener buena rentabilidad. El desempeño familiar y económico es positivo.

2008 Abumohot : Según perfil de complejidad y estructura de gestión:

- Empresa familiar Capitán: Pymes controladas por el fundador
- Empresa familiar Emperador: empresas y familias completas, controladas por un líder
- Empresa familiar Equipo familiar: Esta presente toda la estructura familiar pero muy poca estructura empresarial.
- Empresa familiar Estructurada: Empresa compleja con Familia simple
- Empresa familiar la corporación: empresas y familias complejas
- Además desde la perspectiva del fundador, las empresas familiares al igual que las familias, pasan por un proceso que marca la vida de la empresa (ciclo vital) el cual empieza con el periodo Fundacional, luego la Segunda Generación o empresa de hermanos, la Tercera Generación o empresa de primos y la Cuarta Generación o la empresa de nietos.

#### **Etapas de la evolución de una empresa familiar**

	Etapa I	Etapa II	Etapa III
Edad de la empresa (o de la renovación de la empresa)	0-5 años	10-20 años	20-30 años
Edad de los padres	25-35 años	40-50 años	55-70 años
Edad de los hijos	0-10 años	15-25 años	30-45 años
<i>Retos:</i>			
Naturaleza del negocio	Rápido crecimiento, grandes exigencias de tiempo y dinero	Maduro	Necesita una «regeneración» estratégica y más inversiones
Carácter de la organización	Pequeña, dinámica	Mayor y más compleja	Estancada
Motivación del propietario-director	Comprometido con el éxito de la empresa	Quiere control y estabilidad	Se interesa por otras cosas o está semirretirado; la siguiente generación busca el crecimiento y quiere cambios
Expectativas económicas de la familia	Necesidades elementales	Más necesidades (comodidades, educación de los hijos)	Mayores necesidades (seguridad, generosidad)
Objetivos de la familia	Éxito empresarial	Crecimiento, y formación de los hijos	Armonía y unidad familiar

*Fuente: Ward<sup>31</sup>.*

Tomas Benegil Palacios (2008) .

En general estas etapas duran unos 70 años, los cuales están llenos de éxitos y fracasos, de dificultades y soluciones a esas dificultades, de cambios y adaptaciones.

De estos conflictos se presentan diversos retos para la familia de esta empresa. Existen ciertos puntos que pueden generar conflictos según Vicenç Bosch (Director asociación Catalana de La Empresa Familiar)

En la familia el conflicto puede darse a nivel de la relación del empresario con sus hijos y aparecen:

- Designación del sucesor y plan de sucesión
- Funciones y responsabilidades hijos en la empresa
- Retribución hijos como empleados
- Dirección empresa
- Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y la empresa

En cuanto a relación con la pareja los conflictos son:

- Situación de los hijos en la empresa
- Designación sucesor

Respecto a hermanos, cuñados y primos:

- Designación del sucesor
- Funciones y responsabilidades en la empresa
- Retribución como empleados

Estos conflictos hay que gestionarlos correctamente mediante una clara y permanente comunicación, postula el autor.

En cuanto a la empresa los conflictos son de raíz económicos básicamente:

- No separación patrimonios familiar y empresarial, es decir, cual esta afecto o no a la actividad de la empresa

- Asunción de riesgos innecesarios
- Confusión entre las cuentas de la familia y la empresa y en concreto con la retribución de los miembros de la familia en función de sus necesidades
- Política de dividendos en función de las necesidades de socios y gestores
- Ineficacia del Consejo de Administración por ausencia del proceso de toma de decisiones, falta experiencia y decisiones con criterio no profesional
- Encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar por la internacionalización y globalización
- No tener capacidad de atraer y retener a directivos profesionales no familiares
- No tener el tamaño y la dimensión para ser competitiva

Sobre la propiedad el conflicto viene dado por la atomización de la propiedad de la empresa que dificulta la adopción de acuerdos.

- Es necesario “podar el árbol” a fin de reducir el numero de accionistas para facilitar el buen gobierno de la empresa.
- La existencia de accionistas no gestores con participaciones poco significativas que quieren abandonar la empresa.
- No reparto de beneficios pero debe establecerse una retribución para los accionistas pasivos.
- No aprovechar las victorias finales de la transición patrimonial y de las sucesiones.

En el proceso de la sucesión para traspasar la gestión y la propiedad a la siguiente generación debe garantizar la continuidad en manos de la familia.

En este sentido los conflictos más comunes son:

- Resistencia a aceptar la retirada por pensar que todavía no es el momento, por ausencia de sucesor, por falta de formación del sucesor y no tener garantía de “calidad de vida” en su jubilación

- No tener un plan de sucesión
- Tensiones en la designación del sucesor
- Tensiones en la distribución de la propiedad
- Tensiones por criterios de dirección de la empresa
- Superar rivalidades de hermanos y primos por la no aceptación del sucesor
- No existencia sucesor familiar. Sucesor no familiar al que se cede la gestión controlada por el Consejo de Administración y el Consejo de Familia (propiedad)

Finalmente en cuanto a los tratamientos de los conflictos las pautas generales con los objetivos de:

- Propiciar la comunicación intrafamiliar
- Fijar las reglas del juego (protocolo)
- Clarificar los límites entre la familia y la empresa
- Realizar el cambio generacional
- Asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia
- Profesionalizar la empresa y la familia

Además existen diversos modelos teóricos que analizan las empresas Familiares que se enmarcan en un enfoque que basa su desarrollo:

<b>Modelos</b>	<b>Base Teórica</b>
Davis y Tagiuri (1991) Hoy y Verser (1994) Donckels y Frölich (1991) Amat (2000)	Enfoque Sistémico
Neubauer y Lank (1999) Gersick, Davis, McCollom y y Lansberg (1997)	Enfoque Evolutivo

Sharma, Chrisman y Chua (1997) Ussman, Jiménez y García (2001)	Enfoque de Dirección Estratégica
Habbershon y Williams (1999)	Enfoque de Recursos y Capacidades.

### 1. Modelos basados en la teoría general de sistemas

La escuela de sistemas considera a la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente, incluyendo sus inputs, procesos, outputs, circuitos feedback y el entorno en el que opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros (García Falcón, 1995 – en Cabrera y García, 1999, pág. 20).

Los principales modelos que se han desarrollado dentro de la teoría general de sistemas han sido los creados por: Davis y Tagiuri (1991), Donckels y Frölich (1991), Hoy y Verser (1994), y Amat (2000).

#### a) Modelo de Davis y Tagiuri (1991)

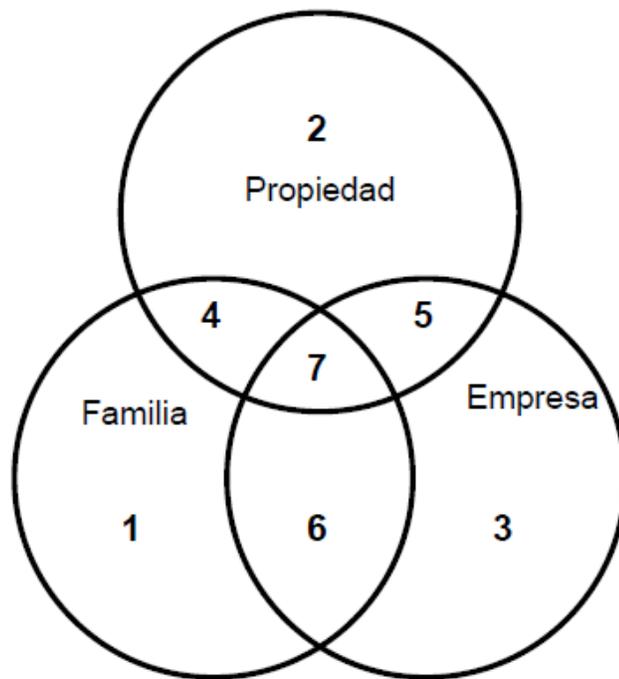
Elaboraron un modelo de tres sistemas en donde hacen una distinción entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa: algunos son propietarios pero no participan en la dirección del negocio y otros son gerentes pero no controlan las acciones.

Describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo relacionado con este tipo de empresa se puede situar en uno de los siete sectores que se forman al sobreponer los círculos de los subsistemas. Por ejemplo, todos los propietarios (socios o interesados

en la empresa), y sólo ellos, se encontrarán en alguna parte del interior del círculo de la parte superior. De manera similar, todos los miembros de la familia se hallan en alguna parte del círculo izquierdo de la parte inferior y todos los empleados en la de la derecha. La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en uno de los sectores externos: 1, 2 ó 3.

Por ejemplo, el que tenga algún interés en ella y no sea miembro de la familia ni empleado irá en el sector 2 (dentro del círculo de la propiedad pero fuera de los dos restantes). Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado se situará en el sector 1.

**Figura 2.1.**  
**Modelo de los tres círculos de la empresa familiar**



**Fuente: Davis y Tagiuri, 1991, pág. 63.**

Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos, dentro de dos o tres de los círculos al mismo tiempo. Un

propietario que además sea miembro de la familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5. Y un familiar que trabaje en la empresa pero que no posea acciones de la misma se situará en el sector 6. Finalmente, un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos (Davis y Tagiuri, 1991, pág. 63).

La utilidad de este esquema está en que incrementa la explicación de las fuentes de conflictos interpersonales, las prioridades y los límites de las empresas familiares, etc. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones dentro de la empresa familiar, además de facilitar la comprensión de lo que ocurre en la misma. Ello se consigue porque al separar los dominios de las personas se aclaran sus motivaciones y sus perspectivas.

#### b) Modelo de Hoy y Verser (1994)

Este amplía el presentado por Davis y Tagiuri. En él se examinan seis aspectos relacionados con la dirección estratégica: el liderazgo, la cultura de la empresa, la autoridad y la participación del consejo de administración, el proceso de dirección estratégica, los sistemas de valores personales de los propietarios, los ciclos de vida de los diferentes protagonistas (propietarios, familia en general, empresa, industria y empleados) y el comportamiento ético de los tres sistemas como resultado de todos los factores anteriores (Hoy y Verser, 1994, pág. 16).

#### c) Modelo de Donckels y Frölich

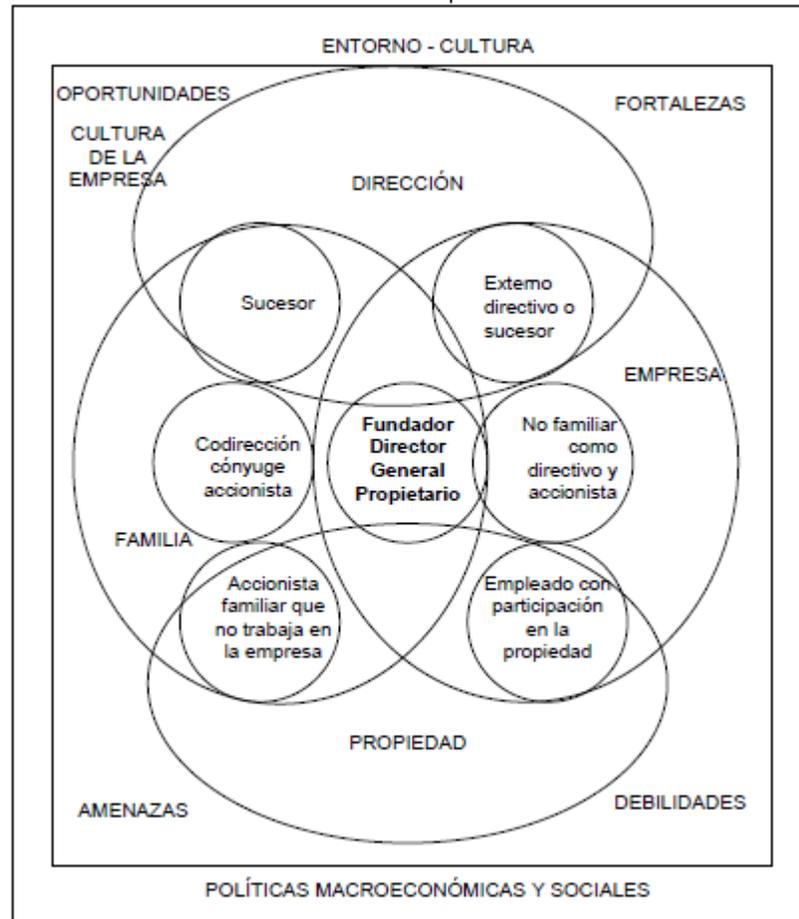
En este modelo se incluyen, para el análisis de la empresa familiar, las interrelaciones de ésta con el entorno. Se considera, también, la influencia que las políticas macroeconómicas y sociales tienen sobre el sector.

En su trabajo, Donckels y Frölich (1991) presentan como figura central, por lo tanto determinante, a la persona de mayor autoridad en la empresa: bien sea el fundador, el director general, o el propietario.

A partir de él la complejidad de cada sistema se estudia mediante el análisis de los protagonistas del mismo (Donckels y Frölich, 1991, pág. 150):

- En el sistema familia se sitúan las figuras del sucesor, de los accionistas familiares que no trabajan en la empresa y de los cónyuges
- Dentro del sistema propiedad se consideran los empleados que poseen acciones
- El sistema empresa original de Davis y Tagiuri (1991) se divide en dos: dirección y empresa. En el primero se analiza la figura del sucesor –aspecto relacionado con el sistema familia-, y la de los directivos –relacionando estos con el sistema empresa-.
- Por último, en el círculo de la empresa se sitúan también a los directivos y accionistas que no son familiares.

**Figura 2.2.**  
**Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno**



Fuente: Donckels y Frölich, 1991, pág. 150.

Todos estos aspectos conforman la cultura organizacional, la cual debe hacer frente a las oportunidades que se presentan en el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad.

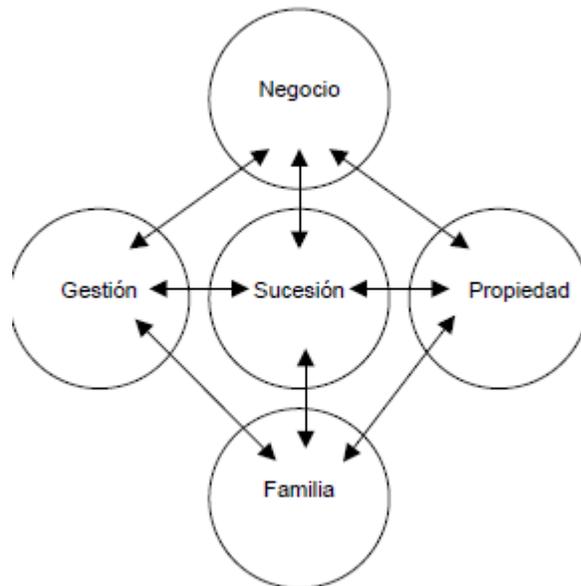
#### d) Modelo de Amat

El modelo de los cinco círculos, desarrollado por Amat (2000), analiza los aspectos críticos en el funcionamiento de una empresa familiar.

Para ello, amplía el sistema empresa a través de dos dimensiones de la misma: una organizativa – la gestión-, y otra estratégica –el negocio-.

Analiza, además, el proceso sucesorio de la empresa familiar.

**Figura 2.3.**  
**Modelo de los cinco círculos**



**Fuente: Amat, 2000, pág. 32.**

A través del modelo el autor agrupa los diversos problemas que se dan en este tipo de organizaciones incluyendo, cada uno de ellos, en los diferentes círculos (Amat, 2000, pág. 32):

- El sistema familia se estudian aspectos tales como los valores, las actitudes, las relaciones familiares, las pautas comunicación y el grado de armonía existente entre los miembros de la familia.

Además, se analiza la influencia que la familia tiene sobre la empresa y viceversa, a través del grado de compromiso de la familia con la continuidad de la actividad empresarial y los problemas relacionados con el solapamiento que suele existir entre los objetivos familiares y los empresariales, principalmente.

- Los factores relevantes del sistema propiedad son los referidos a la estructura de poder accionarial de la empresa, la actitud hacia la incorporación de accionistas no familiares, la gestión del patrimonio y la eficacia de los órganos de gobierno.

- En el sistema negocio se considera el tipo de estrategia que ha adoptado la empresa y su competitividad.

- A través de la gestión se analizan los aspectos relacionados con la organización de los recursos –humanos, tecnológicos y materiales de la empresa necesarios para implantar las estrategias definidas.

Entre los factores más importantes destacamos el grado de profesionalización de equipo directivo y el nivel de formalización de los procesos.

- Por último, a través del análisis del proceso sucesorio se estudia la continuidad de la empresa como familiar, centrándose para ello en aspectos tales como: la actitud del líder para asumir su retirada, la relación de éste con los sucesores potenciales, y la planificación del proceso en sí.

## 2. Modelos basados en el planteamiento evolutivo

El estudio de una empresa familiar se realiza desde la comprensión de su proceso de evolución: periodos de estabilidad y de transición se alternan en respuesta a los cambios necesarios que acontecen en la empresa, la familia y en los individuos que pertenecen a ambos sistemas, según Davis y Tagiuri (1991)

Bajo esta perspectiva evolutiva los se desarrollan los principales modelos correspondientes a Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) y a Neubauer y Lank (1999). Si bien desarrollaremos el primero en mayor profundidad queremos hacer mención al denominado modelo *de los tres círculos y la corbata*.

### a) Modelo Neubauer y Lank (1999)

Para analizar la dinámica de la empresa familiar, Neubauer y Lank dividen el círculo empresa original de Davis y Tagiuri (1991) en dos – dirección y empleados, y consejo

de administración- para plasmar las relaciones que existen entre los propietarios y trabajadores de la empresa, sean o no familiares. El modelo se denomina *de los tres círculos y la corbata* porque el sistema familia se representa con esa forma característica (Neubauer y Lank, 1999, pág. 46).

En la representación gráfica, el tamaño y el grado de superposición de los círculos y la corbata cambian a lo largo del tiempo, en función de los cambios que experimentan las relaciones de las personas implicadas, de alguna forma, en la empresa.

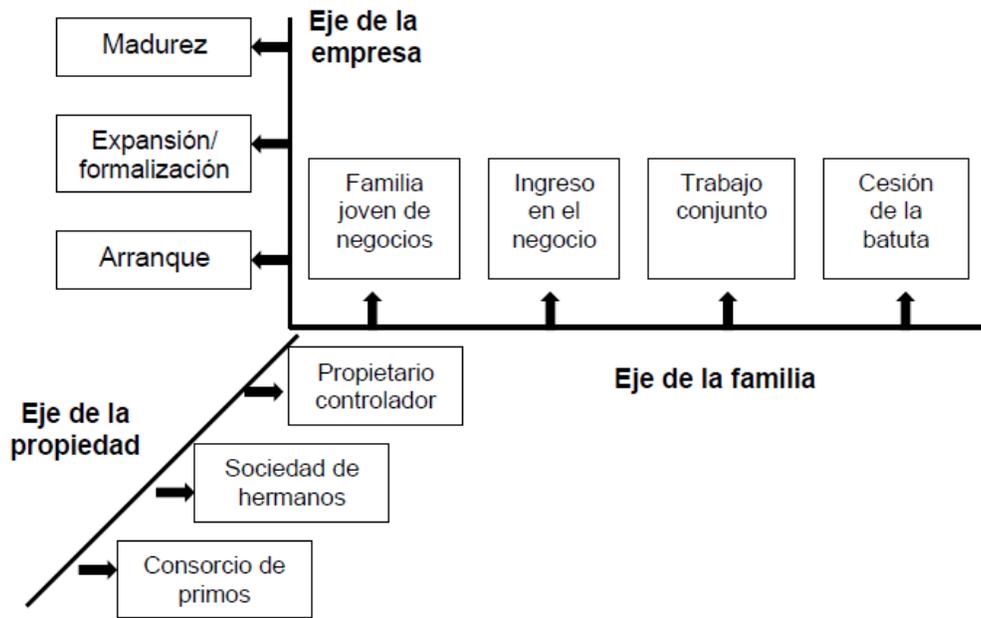
b) Modelo de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg

Es el principal modelo evolutivo de la empresa familiar. Los autores afirman que los sistemas y las organizaciones también envejecen y cambian; las familias y las empresas de ciertos años comienzan a perder sus “ventajas competitivas” por lo que deben intentar generar otras, que les permitan ser competitivas en el futuro. Debido a las funciones decisivas que cumplen algunos individuos, las empresas se ven afectadas sobre todo por el envejecimiento inevitable de los que trabajan en cada una de las áreas funcionales (Gersick et al., 1997, pág. 16).

El modelo (figura 2.4.) describe un espacio tridimensional que representa los tres ejes del desarrollo de la propiedad, la familia y la empresa. Toda empresa familiar ha llegado a algún punto en estos tres ejes, puntos que definen su desarrollo particular. A medida que la empresa avanza hacia una nueva etapa en alguna de las dimensiones, adopta una forma distinta, con características nuevas.

Cada una de las dimensiones, y los retos asociados a las mismas, se describen a continuación.

**Figura 2.4.**  
**Modelo evolutivo de la empresa familiar**



**Fuente: Gersick et al., 1997, pág. 18.**

Tabla 2.5.  
Retos que caracteriza cada dimensión del modelo evolutivo

<b>LA DIMENSIÓN DE LA PROPIEDAD</b>
<p><u>PROPIETARIO CONTROLADOR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalización</li> <li>- Equilibrio entre el control unitario y la participación de interesados</li> <li>- Elección de la estructura de propiedad para la siguiente generación</li> </ul>
<p><u>SOCIEDAD DE HERMANOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un proceso para compartir el control entre los propietarios</li> <li>- Definición de la función de los propietarios no empleados</li> <li>- Conservación del capital</li> <li>- Control de la orientación partidaria de las ramas de la familia</li> </ul>
<p><u>CONSORCIO DE PRIMOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas</li> <li>- Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN FAMILIA</b>
<p><u>FAMILIA JOVEN DE NEGOCIOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de una empresa conyugal funcional</li> <li>- Decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia</li> <li>- Crear relaciones con la familia extendida</li> <li>- Educar a los hijos</li> </ul>
<p><u>INGRESO EN EL NEGOCIO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar la transición de la edad madura</li> <li>- Dirigir y digerir el proceso de separación e individualización que lleva a los jóvenes adultos a abandonar el hogar paterno</li> <li>- Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera profesional de los hijos</li> </ul>
<p><u>TRABAJO CONJUNTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la cooperación y comunicación entre generaciones</li> <li>- Alentar el manejo constructivo de conflictos</li> <li>- Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta</li> </ul>
<p><u>CESIÓN DE LA BATUTA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvinculación del negocio por parte de la generación de los mayores</li> <li>- Transferencia generacional del liderazgo de la familia</li> </ul>

(Continuación tabla 2.5.)

DIMENSIÓN NEGOCIO
<u>ARRANQUE</u> - Supervivencia - Análisis racional frente al sueño del fundador
<u>EXPANSIÓN/ FORMALIZACIÓN</u> - Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio - Planificación estratégica - Sistemas y políticas organizacionales - Administración financiera
<u>MADUREZ</u> - Reenfoque estratégico - Compromiso de los directivos y de los propietarios con la empresa - Reinversión

Fuente: Adaptado de Gersick et al., 1997, págs. 29-137.

La dimensión evolutiva de la propiedad:

Según esta dimensión, las diversas formas de propiedad familiar originan diferencias fundamentales en toda la empresa. Los aspectos básicos del desarrollo de la propiedad se identifican con tres etapas: compañía de propietario controlador, sociedades de hermanos y consorcio de primos. Estas tres categorías ayudan a entender cómo la estructura actual de propiedad repercute tanto en el resto de la estructura organizativa como en la actividad empresarial; no significa que el desarrollo de la empresa sea siempre lineal, sin embargo explican la mayor parte de los casos que se observan en la realidad (Gersick et al., 1997, pág. 31).

La dimensión evolutiva de la familia:

La segunda dimensión del modelo describe el desarrollo de la familia en el tiempo. Los autores dividen la evolución de la familia en cuatro etapas, definidas atendiendo a la edad de los miembros de cada generación activa en la compañía. Estas son familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto, y cesión de la batuta (Gersick et al., 1997, pág. 63).

La dimensión evolutiva del negocio:

Esta dimensión describe el desarrollo del proyecto empresarial con el tiempo: el eje evolutivo de la empresa tiene mucho impacto en decisiones críticas, tales como la venta de acciones de la familia a ajenos o la sucesión en el liderazgo familiar (Gersick et al., 1997, pág. 109).

Las etapas que se distinguen en esta dimensión son: el arranque, la expansión vs. Formalización, y la madurez.

### 3. Modelos basados en la dirección estratégica

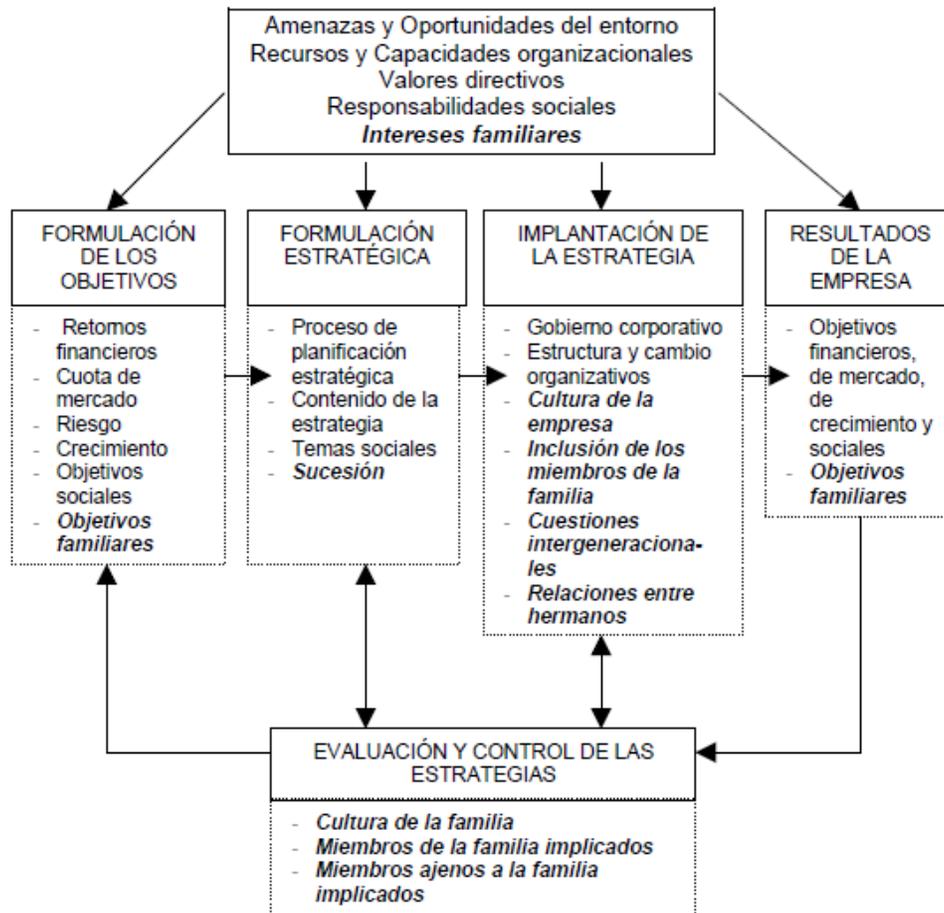
Dos de los modelos que vinculan el proceso estratégico con las peculiaridades de las empresas familiares han sido desarrollados por Sharma, Chrisman y Chua (1997) y por Ussman, Jiménez y García (2001).

El primer modelo nace de la necesidad de identificar cómo los problemas de una empresa familiar y las soluciones de los mismos afectan a los procesos de dirección estratégica, a su resultado económico o al logro de sus metas y objetivos (Sharma et al., 1997, pág. 17). El segundo, estudia la influencia de los aspectos culturales, políticos y de aprendizaje de la empresa familiar en el proceso emergente de la estrategia, desde un enfoque organizativo (Ussman et al., 2001, pág. 365).

#### a) Modelo de Sharma, Chrisman y Chua

El modelo parte de la idea de que el proceso estratégico básico es similar para las empresas familiares y para las que no lo son. No obstante, en las primeras existen particularidades importantes: los objetivos que se persiguen, la manera en que se desarrolla y los participantes en el mismo hacen que dicho proceso tenga características diferentes (Sharma et al., 1997, pág. 3)

**Figura 2.5.**  
**El proceso de dirección estratégica en la empresa familiar<sup>8</sup>**



**Fuente: Adaptado de Sharma et al., 1997, pág. 3.**

Las influencias familiares en cada fase del proceso estratégico aparecen en negrilla y cursiva.

Las influencias de la familia en el proceso estratégico, según los autores son las siguientes:

- Los intereses de la familia; se incorporan al conjunto formado por los recursos y las capacidades organizativas, los valores directivos, las responsabilidades sociales y el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno.

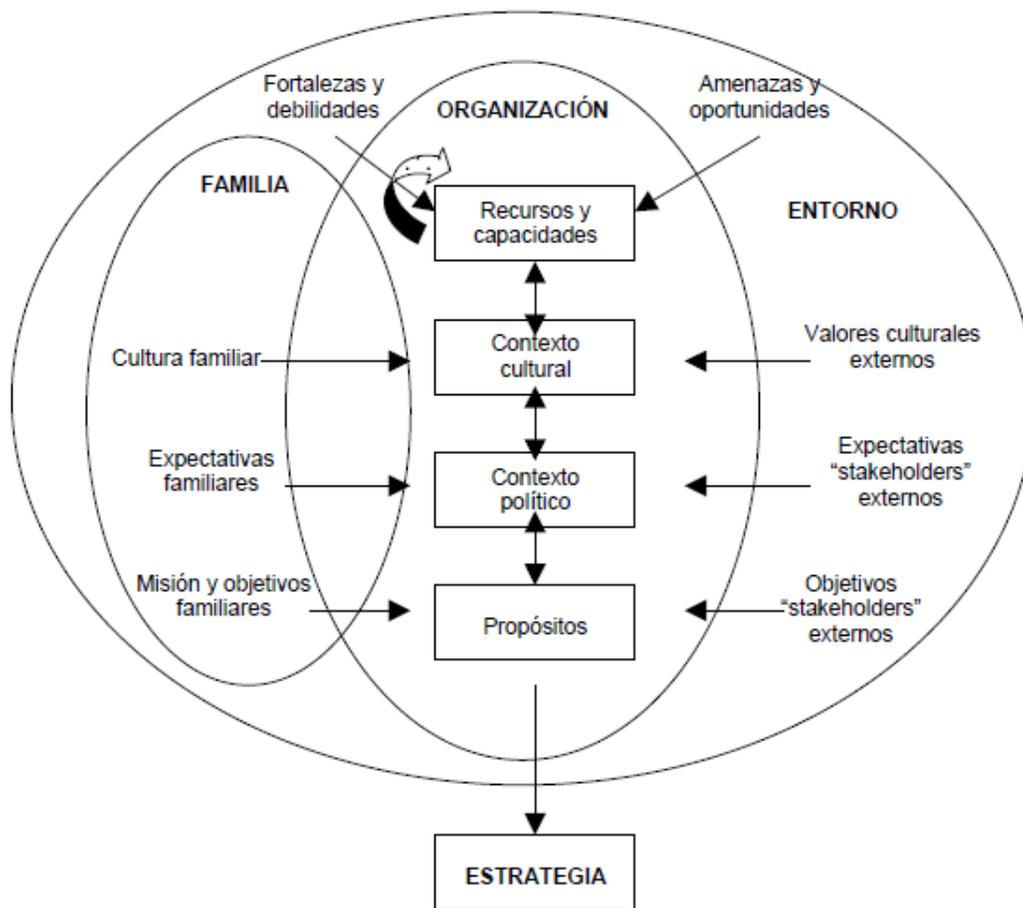
- Los objetivos familiares; agrupados en la parte del proceso estratégico referida a la formulación de los objetivos
- El proceso sucesorio
- La cultura de la empresa, la inclusión de los miembros de la familia, las cuestiones intergeneracionales y las relaciones entre hermanos; todos ellos influirán en la implantación de las estrategias seleccionadas.
- Los objetivos de la familia, como parte de los resultados organizativos y, por último,
- En la parte del proceso de evaluación y control de las estrategias, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos: la cultura de la familia, y las personas implicadas en el proceso –sean o no familiares-.

Estas similitudes y divergencias suponen una cuestión interesante a la hora de investigar sobre la empresa familiar. Las semejanzas posibilitan trabajar con modelos genéricos para estudiar cómo afectan los diferentes factores estratégicos a los resultados de la empresa. Las diferencias nos advierten sobre la necesidad de ser cautelosos con cada aspecto de la estrategia dado que éstos estarán influenciados por cuestiones familiares. A partir de este modelo sobre el proceso estratégico (dinámico e interactivo), se podría llegar a explicar cómo la concentración de poder, influencia y valores afectan a las decisiones estratégicas y al resultado de las empresas (Sharma et al., 1997, pág. 4).

#### b) Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García

El modelo propuesto parte de la consideración de que la empresa familiar se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno. Por lo tanto, ante los cambios que se producen en este último, los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia.

**Figura 2.6.**  
**Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar**



**Fuente: Ussman et al., 2001, pág. 364.**

Algunos de esos recursos están muy vinculados a la familia, a saber, el compromiso, el *saber hacer*, la experiencia, la relación con clientes y proveedores y la reputación (Ussman et al., 2001, pág. 363). El modelo integra, por lo tanto, la teoría de sistemas con diversas aportaciones de la dirección estratégica.

Además de analizar las relaciones de la empresa con el entorno y con la familia, el modelo considera dos contextos: el cultural y el político.

El primero define los valores y las creencias compartidas por las personas que trabajan en la organización. Estos afectan a la estrategia dado que se configura a partir de las características de la propia empresa: su estructura organizativa, los recursos humanos, el sistema de control. A su vez, se verá afectada tanto por la cultura familiar –en función del grado de compromiso e implicación de los miembros de la familia en la empresa y de la generación que se encuentre en el poder-, como por los valores culturales de la sociedad en la que la empresa desarrolle su actividad.

El contexto político se explica a partir de las expectativas de los grupos dominantes de la empresa: los propietarios familiares, el líder y su posible sucesor, el consejo de administración, los directivos –familiares o noentre otros. Es en él donde se plantea la aceptabilidad del desarrollo de estrategias emergentes para los grupos de poder, mediante un proceso de regateo, negociación e intercambio de intereses (Ussman et al., 2001, pág.364).

En cuanto a la última dimensión estudiada dentro de la organización, el propósito estratégico, los autores postulan que se forma a partir de los objetivos de los grupos con mayor poder, aunque dicha formación está influida tanto por los objetivos familiares como por los de los diversos stakeholders externos a la organización.

Este modelo no se plantea como una alternativa al enfoque racional de la dirección estratégica: intenta contribuir a una mayor y mejor comprensión de las implicaciones organizativas del proceso estratégico. Se entiende como una perspectiva complementaria que concibe la estrategia como resultado de un proceso tanto intencional como emergente (Ussman et al., 2001, pág. 365).

#### 4. Modelos basados en el enfoque de recursos y capacidades

Los modelos que se desarrollan a partir de esta perspectiva promulgan que las empresas familiares poseen recursos y capacidades distintivos, los cuales le permitirán explotar las

oportunidades que existan en el mercado y aminorar el efecto de las amenazas. El principal trabajo desarrollado desde esta perspectiva (Habbershon y Williams, 1999) identifica bajo el nombre de *familiness* el conjunto de recursos distintivos de este tipo de organizaciones; este afecta directamente a los demás recursos poseídos por la empresa y, por consiguiente, a su ventaja competitiva.

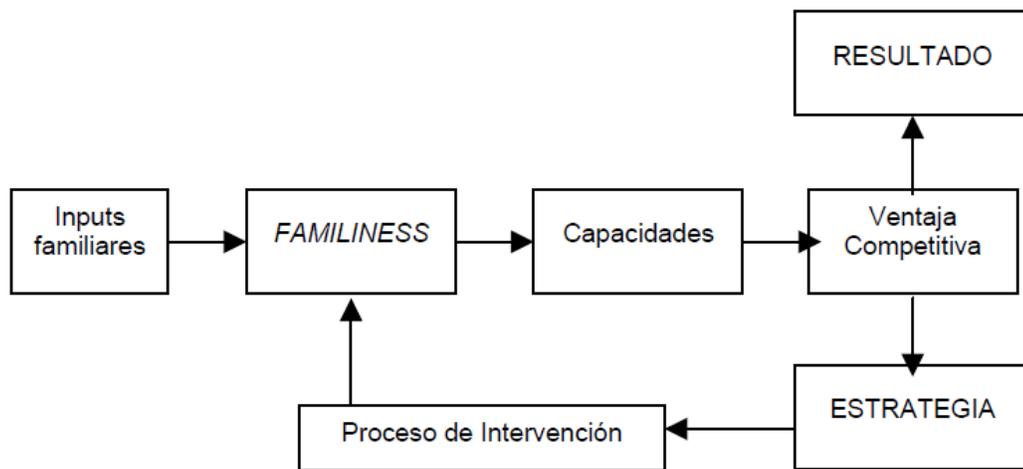
#### a) Modelo de Habbershon y Williams

Los autores promulgan que a partir de la teoría de recursos y capacidades también se pueden evaluar las ventajas competitivas de la empresa familiar: este enfoque posibilita la explicación de las diferencias de resultado empresarial no atribuibles a la industria o a condiciones económicas. Tras analizar la investigación sobre la conexión entre el proceso organizacional y los resultados de la empresa, afirman que esta teoría es óptima para vincular empresa y resultados, dado que dichas organizaciones son inusualmente complejas, dinámicas y ricas en recursos intangibles (Habbershon y Williams, 1999, págs. 2 y 7).

Las capacidades identificadas como propias de las empresas familiares hacen referencia a varios aspectos, tales como: su comportamiento idiosincrásico, la lealtad de y hacia los empleados, la mayor productividad y motivación de los miembros de la familia, los menores costes de transacción, la reducción de los costes de agencia, los valores personales y familiares, la reputación, la relación con clientes, proveedores, y otros *stakeholders* externos, y el menor flujo de información hacia los competidores (Habbershon y Williams, 1999, pág. 4).

Para identificar estas capacidades distintivas los autores introducen un nuevo concepto, *familiness*, para explicar cómo afecta el hecho de ser familiar a la capacidad competitiva de la empresa. Este lo definen como un único conjunto de recursos, particulares de la empresa, nacido de la interacción entre los sistemas familia, sus miembros individuales y la empresa (Habbershon y Williams, 1999, pág. 11).

**Figura 2.7.**  
**Evaluación estratégica de *familiness* y ventaja competitiva**



**Fuente: Habbershon y Williams, 1999, pág. 13.**

Las empresas familiares suelen tener recursos ocultos, no evaluables cuando intentamos medir su ventaja competitiva. Son los que originan la ambigüedad causal y sólo pueden detectarse durante los periodos de cambio: transferencias generacionales (experiencia, estilo de dirección, relación con los stakeholders) o después de adquisiciones (cultura, sistemas de control, estilo de dirección, etc.). En ambos casos el *familiness* de la empresa cambia, dado que cambian las capacidades de la compañía. Es importante señalar que no todos los recursos de la empresa permiten alcanzar y mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, si estos no son identificados y gestionados no proporcionarán, a medio plazo, ventaja competitiva alguna. Por lo tanto, los recursos de las empresas familiares deben evaluarse sistemáticamente para determinar su impacto individual en la generación del resultado (Habbershon y Williams, 1999, págs. 12 y 13

## Empresas Familiares Chilenas

En nuestro país existen muchas empresas familiares, pero a lo largo del tiempo solo algunas han vencido al destino y a las estadísticas, ya que diversos estudios realizados en el mundo demuestran que sólo tres de cada diez empresas familiares que se crean pasan a la segunda generación y a penas logran llegar a la tercera. En estas empresas se centrará este estudio, ya que a pesar de la adversidad han logrado mantenerse en el tiempo, incluso pasando a ser de las grandes e importantes empresas del país. Todas las empresas que se analizarán a continuación tienen más de 50 años de existencia, ya han pasado a sus terceras generaciones e incluso aun siguen siendo de la familia fundadora. La empresa con menos tiempo en el mercado Chileno a destacar es de la familia Von Appen. La historia de su empresa familiar comienza cuando después de varios años en el extranjero, Albert Von Appen regresó a Chile en 1952, en ese mismo periodo, había retomado el contacto con sus ex empleadores en Alemania y conseguido la representación en el país de las empresas navieras germanas que en ese momento reanudaban su tráfico a Sudamérica. Así nació Ultramar, la agencia marítima con que sentó las bases del imperio económico que hoy sustentan los Von Appen. Claro que el comienzo fue molesto: una pequeña oficina con muebles prestados o adquiridos en una casa de remates y siete empleados. Él ejercía como gerente aunque sin participación en la propiedad. Los dueños eran compañías alemanas Vorwerk y Haverbeck&Skalweit.

Pero como buen inmigrante, estricto, riguroso y de fuerte espíritu emprendedor, no tuvo que esperar demasiado para que llegara el éxito. Comenzaron a aumentar las frecuencias de recaladas de buques, luego obtuvo la representación de Lufthansa y se abrieron nuevas sucursales de la agencia en regiones. Pasando algunos años, ya contaba con el capital necesario para adquirir el 33,33% de la participación de la sociedad. De ahí en adelante, todo fue en alza.

Años después los Haverbeck & Skalweit se retiraron del negocio y Von Appen quedó como socio igualitario con Vorwerk.

En septiembre de 1971 muere Albert Von Appen durante una visita a Alemania. Había viajado a mediados de ese año a Hamburgo para evaluar la posibilidad de adquirir una participación en un muelle del puerto. El escenario en Chile, con la llegada de la Unidad Popular al gobierno, creaba incertidumbre en el negocio familiar y necesitaba explorar otras opciones en el extranjero. Sus dos hijos- Sven y Wolf- permanecían en el país, momentáneamente a cargo de las tres empresas que por ese entonces ya habían fundado este inmigrante alemán la agencia naviera Ultramar, la subsidiaria Ultragas y Trasmare Naviera Chilena. La noticia sobre su muerte sorprendió a todos. Los hermanos tuvieron que enfrentarse a la responsabilidad de asumir el control absoluto de las empresas, ya que tenían más de 300 colaboradores y agencias en cinco ciudades del país.

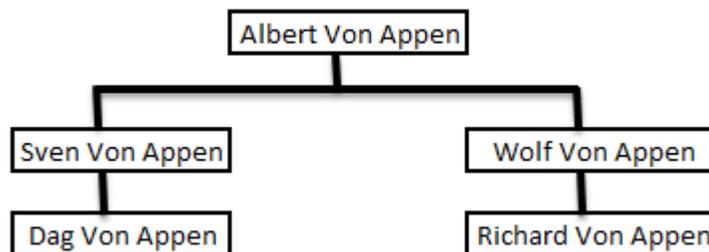
La opción elegida fue conformar una administración en conjunta, sin reglas escritas, pero con la clara conciencia sobre el tipo de decisiones que debían ser consensuadas. Ese mismo año negociaron la compra del 50% de Ultramar y se quedaron como los únicos dueños de la empresa. Pero dada la inestabilidad política y economía en Chile, decidieron establecer también en Argentina, asociarse en una agencia marítima, ante la eventualidad de tener que abandonar el país. Sven se trasladó a Buenos Aires y Wolf se quedó a cargo de las operaciones nacionales.

Después del golpe militar en el 73', Sven regresa a Chile y deciden buscar un asesor de mayor edad, que no solo los aconseje con los asuntos de los negocios, si no también para dimitir eventuales desacuerdos entre los hermanos. Este asesor lo encontraron con Fried Stelch, antiguo colaborador de su padre y con una vasta experiencia en el rubro en Alemania.

Este no solo se convirtió en una figura clave en la exitosa gestión de Sven y Wolf, si no también fue determinante en el desarrollo de la estrategia de cambio de mando

generacional, que significa que el grupo Ultramar alcance un punto que solo logra un 10% de las empresas familiares en el mundo, que es el traspaso de la tercera generación. El mecanismo de sucesión diseñado por los hermanos, establece que el grupo deberá estar siempre dirigido por dos cabezas, una por cada rama de la familia. Así, una vez cumplidos los 60 años, cada uno debe nombrar a un sucesor y una vez cumplidos los 68, jubilar. El elegido debe ser uno de los hijos hombres, profesional y entrenado rigurosamente en el exterior, cuya nominación debe ser ratificada por un consejero externo de la familia.

Es así como Dag, hijo de Sven y Richard, hijo de Wolf, y toman las riendas de Ultramar en reemplazo de sus padres.



Luego con 50 años de existencia se encuentra la empresa perteneciente a la Familia Rosenberg, Colchones Rosen SAIC. En esta empresa familiar, sus acciones no cotizan en bolsa de valores pública. La principal actividad es la producción y comercialización de productos y accesorios cuyo único propósito es mejorar el descanso. Fue fundada en 1958, en la ciudad de Temuco en Chile, esta empresa comenzó en un pequeño taller de fabricación colchones.

Con el rápido crecimiento de esta empresa se ha enfrentado es el resultado de altos estándares de calidad y la gestión comprometida que está con el trabajo, clientes y el medio ambiente. En los años 60, la compañía comenzó a vender en diferentes ciudades

del país y abre una oficina comercial y se distribuye de la ciudad de Santiago, siendo el bienestar su objetivo principal para desarrollar una fuerte distribución en todo el país y empezar a la posición de Rosen como "una parte superior de la mente" marca.

Durante los años sesenta, la empresa se extiende a todo el mercado nacional e instala toda su operación comercial y logística en la ciudad de Santiago, con la importante misión de desarrollar el canal de distribución y comenzar el posicionamiento de su marca principal: Rosen. Hacia fines de la década del setenta, la compañía acentúa sus procesos de investigación y desarrolla importantes lazos con los principales exponentes de la industria colchonera mundial, en Europa. Producto de la transferencia tecnológica y de la creación, adaptación y desarrollo de estándares para los perfiles de consumidores latinoamericanos, Rosen afianza su liderazgo convirtiéndose en el principal exponente en Chile de colchones, box spring y accesorios para el descanso.

Durante los años ochenta, la empresa materializaba su plan de desarrollo a través de tres sólidos conceptos que la llevaron a multiplicar sus operaciones, consolidando su posicionamiento de marca y liderazgo en ventas. Estos son, la creación de una cadena de tiendas propias denominadas "Dormicentros Rosen", la generación del Departamento de Investigaciones Tecnológicas D.I.T, que trabaja en permanentes innovaciones tecnológicas y una innovadora estrategia de marketing y comunicaciones.

A principios de los años 90 la empresa empezó a exportar a diferentes países de América del Sur, la consolidación de una presencia internacional, principalmente en Argentina, Bolivia y Uruguay, y continuar más tarde en Paraguay, Perú y Brasil.

En la actualidad, Rosen cuenta con instalaciones productivas en Chile, Argentina y Perú. Propietaria de las tiendas en la región y que también distribuye a tiendas exclusivas en América Latina. La compañía también distribuye productos más importantes en los grandes almacenes regionales. Rosen es una empresa líder.

A mediados de los 50' en Santiago comienza la historia de la empresa perteneciente a la Familia Abumohor, donde estos confeccionaban prendas, pero luego a fines de los 50' fueron a Estados Unidos y Europa en búsqueda de marcas para importar. Se interesaron en traer la marca Arrow, pero no lo lograron, por esto empezaron con la marca de camisas Puritan. Luego de 2 años Arrow cambio de opinión y por esta razón debieron mejorar el taller y cambiar el nombre a Mano facturas Interamericanas (Maisa).

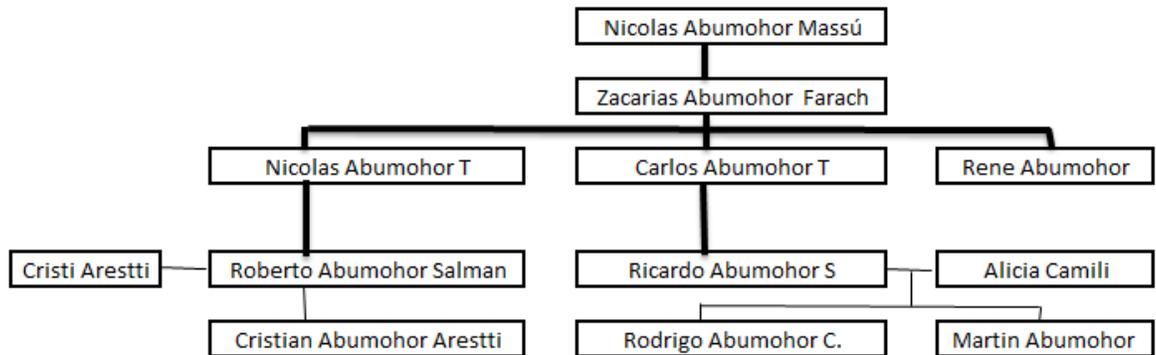
Con el éxito conseguido decidieron buscar nuevas licencias. En los primeros años funciono bien ya que no tuvieron competencia extranjera.

En periodos de la Unidad Popular comienzan los problemas, son tomadas las empresas de los proveedores, lo cual llevo a un desabastecimiento del material de calidad. Además se toman Cordones Interamericana, las cuales también eran materias primas. Luego en el régimen militar la crisis para la familia Abumohor empeora, con la implementación de una economía de libre comercio.

Pero a pesar de las dificultades logran sortear la crisis manteniendo sus licencias y calidad en los productos. Pasan la crisis del 1982, ya que la familia había se había recuperado y además diversificado otra vez por la compra de la tecno- industria. Con el tiempo y por los costos deja de ser una empresa manufacturera y agrega a sus licencias las representaciones de Newman, Benetton, Esprit y Guy Loreche.

La competencia de precios y distribución, hace que las mayores ventas sean el grandes tiendas (65%), lo que llevo a Maisa a profesionalizar el sistema de trabajo, además de tecnologizar al máximo su logística con el fin de obtener información del trabajo y líneas de stock.

Manufacturas Interamericanas recién se ha profesionalizado cuando los nietos de Nicolás toman las riendas de la compañía.



Facturación: US \$ 9.500 Millones

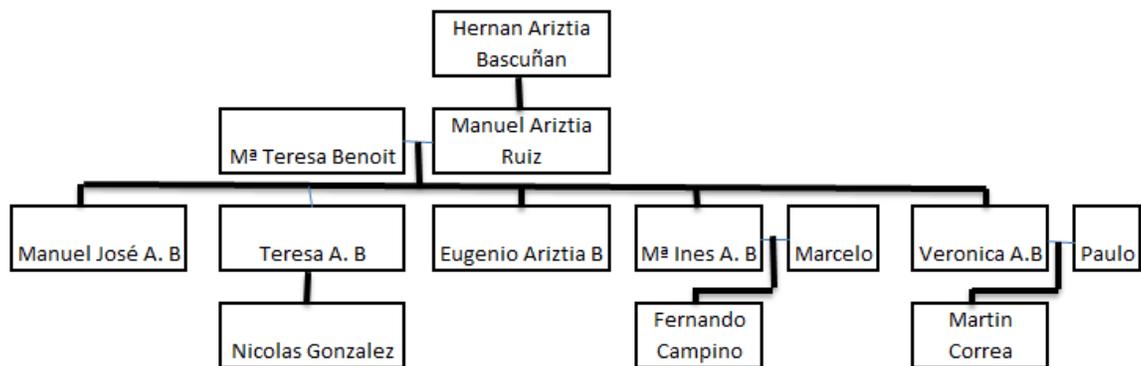
La cuarta empresa a destacar que lleva 75 años en el mercado es de la familia Ariztia. En sus comienzos a fines de siglo XIX, Don Ricardo Ariztia Pinto llega a Melipilla como Gerente del Banco de dicha ciudad y comienza a plantar viñas en su parcela. Ya durante la primera década del siglo XX, su hijo, Hernán Ariztia Bascañan administra el negocio de las viñas y comienza la producción de frutas. En 1936 se incorpora la producción de huevos con 20 mil gallinas, recién en estos momentos se habla del comienzo de lo que conocemos actualmente por la empresa Ariztia. Luego ya concretamente en 1950 cuando Don Manuela Ariztia asume la dirección de la empresa privilegiando los frutales y en especial, la avicultura, se da inicio al negocio de los pollos broiler.

La época del 70' fue complicada, pero ya en los 80' se marca por la expansión con tecnologías de punta y un fuerte crecimiento pasando de tener un 9% del mercado el 1974 a un 32% en la actualidad. Durante este periodo se inician las exportaciones a Japón.

Durante la década de los 90' se ingresa al negocio de la crianza y comercialización del pavo, la cual no se consumía mayormente en el país, pero luego de campañas de

educación a los consumidos, paulatinamente fue aumentando el consumo. En esta década además en 1993 Manuel Ariztia se retira de la Gerencia General para darle un carácter profesional a la empresa, donde se crean dos puestos:

- Director Full Time Marcelo y Felipe: Visión global, cambio de estructura, productos y mercado
- Comité apoyo: Hijas Inés en Recursos Humanos, Teresa Ingeniero Agrónomo en comité agrícola y Verónica en comercial agrícola.

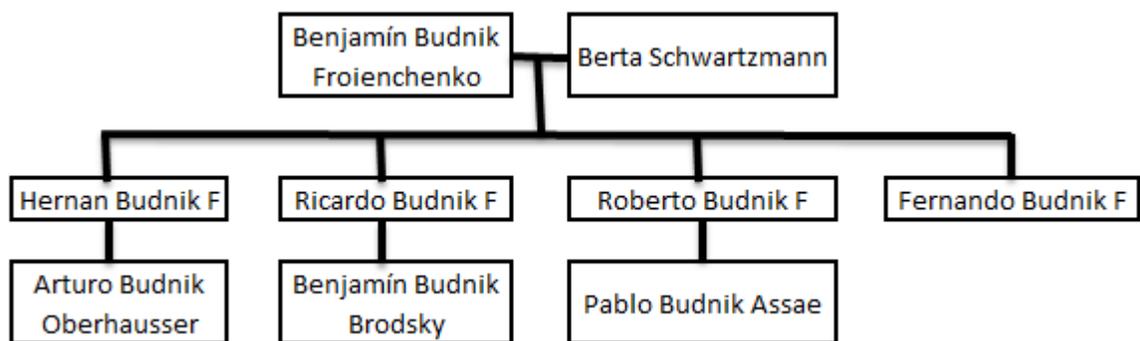


Facturación de: US \$ 280 Millones

En la actualidad, Ariztia destina al mercado externo más del 20% de su facturación, estando presente en más de 30 países de América, Europa y Asia del pacifico Un 90% de sus ventas corresponde a productos en base al pollo y pavo, mientras que el resto son cecinas, procesados de pollo, subproductos y quesos. No obstante, a su profesionalización, mantiene hasta hoy su carácter de organización Familiar. Tanto la Familia Ariztia como sus trabajadores, se han incorporado a ella como un todo, contacto con varias generaciones que han pasado por la compañía.

La quinta empresa es perteneciente a la familia Budnik, la historia de estos comienza cuando En 1922, un joven inmigrante ruso, de gran empuje, don Benjamín Budnik funda la fábrica de baldosas “La Europea”. A pesar de la crisis de los 30’ por su espíritu

emprendedor logro continuar con sus actividades, incluso se traslada a la calle Infante, aledaña a la familia Budnik. La empresa crece con el incesante esfuerzo de su fundador. En 1950 fallece don Benjamín a los 59 años, quedando su mujer Doña Berta Schwartzman con la colaboración de sus hijos a cargo de la empresa. En 1964, se moderniza fuertemente la planta con maquinaria europea y se traslada a sus actuales instalaciones productivas en la comuna de La Granja. En los años 80, Budnik inicia un polo de crecimiento a través de la importación de materiales de terminación como cerámicas, revestimientos, pisos de madera, griferías y sanitarios, consolidándose también como un actor líder en el mercado. En el año 2001, ingresa al negocio de los prefabricados de hormigón, a través de la construcción de una planta en la comuna de La Pintana, que provee soluciones de alta ingeniería en tubos y cajones presentes en las principales obras públicas y de manejo de aguas en el país.



Facturación: US \$35 Millones.

La séptima empresa familiar a destacar es la de la Familia Bozzo, han pasado más de 100 años desde que la familia Bozzo de origen italiano, se estableció en Chile con el propósito de emprender negocios en el ámbito del comercio. Nació en la época en que Chile vivía uno de sus ciclos económicos florecientes.

En 1905 el primer hermano fundador Sr. Juan Bozzo Onetto nacido en Camogli, Italia el 5 de Marzo de 1891, primogénito de Francesco Bozzo B., capitán de fragata de la

Marina Mercante Italiana, arribara al puerto de Valparaíso, para integrarse a trabajar en un Almacén de Abarrotes de propiedad de su tío Sr. Juan Onetto Bisso (familiares), ubicado en Viña del Mar. Confiando en el conocimiento adquirido en la administración del Almacén de Abarrotes y las oportunidades que éste depararía en el futuro, convenció a su padre y a su otro hermano fundador Sr. Bartolomé Bozzo Onetto a emigrar de Italia para acompañarlo en el desarrollo del negocio. Es así como desde 1909, los hermanos Bozzo trabajan intensamente hasta conseguir los recursos que les permitió comprar el negocio de su tío y formar la que sería la actual Bozzo Hnos y Cía. Ltda.

La amplia visión comercial de los hermanos les permitió incorporar a su línea de productos un exclusivo surtido de artículos de cristalería y porcelanas finas de las más prestigiadas marcas de Chile y el extranjero.

El Almacén de Abarrotes y Quincallería de los hermanos Juan y Bartolomé Bozzo S., ubicado en Viña del Mar, se transformó en uno de los más exclusivos y elegantes del balneario. Posteriormente incorporaron a su línea de productos, los chocolates, obteniendo la representación de los productos Caillers-Nestlé, junto a los chocolates y caramelos de la fábrica Costa ubicada en Valparaíso, con cuyos propietarios los hermanos Bozzo logran una estrecha relación de negocios y amistad.

Fue en 1927, cuando Juan Bozzo O., en uno de sus viajes a Italia, visitando la fábrica de Chocolates Suizos Nestlé, logra adquirir los conocimientos para elaborar un chocolate exclusivo para la marca Bozzo. Con el apoyo de sus amigos dueños de la fábrica Costa, en las instalaciones de ésta en Valparaíso los hermanos Bozzo se dedican a desarrollar su propio chocolate, el que con el tiempo la selecta clientela de este establecimiento lo distinguirá como uno de los más exclusivos y apetecidos del mercado nacional.

El espíritu emprendedor de los hermanos los llevó en 1929, a incursionar en el mercado de Santiago, para lo cual se instalan en un nuevo y amplio local, el que sería por 30 años

la casa Matriz del negocio. Este local se transformó en una reconocida tienda en artículos de regalos exclusivos y chocolates finos, en sus vitrinas y anaqueles se presentaban Cristalería de marcas Europeas como la Alemana Hutschenreuther, la Belga Val Saint Lambert, Porcelanas Italianas Capodimonti y Española Lladró, entre otras.

La consolidación del negocio en Santiago estuvo marcada por tiempos difíciles, especialmente por los efectos económicos de la 2ª Guerra Mundial en el país, por las dificultades de abastecimientos de productos europeos y los tiempos difíciles del ámbito político nacional.

Fue durante esta difícil coyuntura en que los hermanos Bozzo fundadores fallecieron, Bartolomé (1946) y Juan (1956), quedando primero la administración del negocio en sus descendientes Francisco y Juan Bozzo Schiattino, los hijos de Juan, y posteriormente se incorporan los hijos de Bartolomé, Carlos y Angel Bozzo Schiattino.

Con la tranquilidad económica que sobrevino al mundo después de la 2ª guerra Mundial y la política económica de defensa a la industria nacional, los cuatro socios de la nueva generación, primos hermanos entre ellos, aprovecharon las oportunidades del mercado logrando que la compañía Bozzo Hnos. creciera en forma significativa en el período 1959-1970. En ese período, se abrieron locales en Santiago para estar presente en los nuevos centros de atracción comercial. Durante ese período se consolidó el prestigio de los exclusivos Chocolates Bozzo y las finas porcelanas y cristalerías. Por ese entonces, el antiguo local de Viña del Mar se había vendido a familiares que continuaron con un giro similar.

Las crisis políticas y económicas del período 1970-1986, así también como las políticas aperturistas al mundo hicieron que la compañía detuviera su ritmo de crecimiento, afianzando su posición de mercado en las raíces de lo que es su principal giro, los exclusivos Chocolates Bozzo en sus variedades, Bombón Leche, Almendra y Bitter, además de toda la gama de chocolates Costa.

La aparición de los Malls Comerciales pusieron nuevamente en aguas turbulentas las tradicionales tiendas Bozzo, debido a la fuerte inversión que significa incorporarse en estos centros comerciales, como en la necesidad de descentralizar la administración de ellos. Históricamente, las tiendas han estado atendidas directamente por sus socios, lo que bajo el prisma de los Malls Comerciales es una práctica imposible.

La nueva generación de hijos de los socios, crecieron cuando el "Barquito de los Chocolates" navegaba viento en popa, por lo que tuvieron acceso a educación superior y con ello a mejores oportunidades profesionales fuera del negocio familiar.

Durante un largo período, los "Chocolates del Barquito" buscaron aguas calmas para lograr definir que rumbo debería emprender para enfrentar las nuevas tendencias de comercio.

Es así, como a partir de Diciembre de 1997, se reestructura la antigua sociedad, que en lo principal, incorpora a miembros de la tercera generación Bozzo a la propiedad de la sociedad, en reemplazo de Juan Bozzo S., fallecido en 1988 y Carlos Bozzo S., quien vende su parte a uno de sus sobrinos. Adicionalmente se incorpora personal profesional a la administración quienes son dirigidos por un Directorio compuesto por los actuales socios.

A partir de esa fecha, las sociedades relacionadas Bozzo Hnos y Cía. Ltda. y Bozzo Chocolates S.A, concentran sus esfuerzos por aumentar los locales de Ventas de su exclusivo Chocolate Bozzo y sus finos artículos de regalo, abriéndose con un nuevo Formato e Imagen Corporativa, locales en el Centro Comercial

*“La nueva Imagen Corporativa de este negocio familiar rescató de las raíces de la historia sus rasgos, símbolos, recuerdos gráficos y actualizó su imagen modernizando "El Barquito" vistiéndolo con colores y preparándolo para seguir navegando en su nuevo mar, ... El Mundo del Internet... Estamos comprometidos con el legado de nuestros Bisabuelos, Abuelos, Padres y con las necesidades de nuestra querida*

*clientela. Es nuestro propósito seguir ofreciéndole al mercado nuestro querido Chocolate Bozzo para que nuestros clientes se den un gusto y regalen un placer único.”*



La séptima empresa Familiar es Carozzi. Augusto Carozzi Passani llegó al puerto de Valparaíso y decidió probar suerte, ofreciendo su antigua pasión culinaria en este nuevo lugar. Así, el 29 de marzo de 1898 el inmigrante italiano creó La Joven Italia, en el mismo puerto.

Después del terremoto de 1906 que dejó la ciudad prácticamente en ruinas, Augusto Carozzi cambio su centro de operaciones donde se incorporaron nuevos socios de la compañía: Juan Boccado Benvenuto, Cesar Casini Morara, Eugenio Costa Norero y Pedro Parodi Bignone.

Este cambio fue su primera gran decisión, es trasladar su base de operaciones a la ciudad de Quilpué, esto sucede por que necesitan contar con un clima más adecuado para el secado de los fideos. Asimismo, la empresa optó por un nuevo nombre: "Compañía Molinos y Fideos Carozzi". El crecimiento de Carozzi fue constante, ajeno incluso a las vicisitudes que atravesó el país tras el fin de la bonanza salitrera y a la crisis económica del año 30. Fue Precisamente en estas situaciones de incertidumbre, afloraron con claridad los valores permanentes de la empresa. Carozzi se posicionó

como una empresa precursora en buscar mejores condiciones de vida para sus trabajadores.

Consistente con la importancia de mantenerse al día tecnológicamente, el empresario viajaba periódicamente a Italia, para conocer las nuevas técnicas aplicadas a la industria en Europa. Es de esta manera que se contribuyó a posicionar a las empresas Carozzi como una de las empresas pioneras en el rubro, la primera en Latinoamérica y tercera a nivel mundial en establecer el secado de las pastas en forma automatizada, un factor clave que permitió la masificación del consumo.

A pesar de su dedicación y la magnitud de su trabajo en Chile, Augusto Carozzi mantuvo su apego a la tierra natal. Volvió a Italia para defenderla durante la segunda guerra mundial y finalmente enfermó y murió en su país en 1942 sin dejar descendencia.

Luego de la Muerte de Augusto Carozzi, se hizo cargo de la empresa Enrique Costa Venzano, como gerente general y director, ya que era hijo de otro de los fundadores y continuó en la línea de velar por una empresa moderna y de relevancia nacional. Le correspondió lidiar también con la inclusión de Carozzi en la “lista negra”, es decir ser candidata a expropiación por parte del estado. Sin embargo, las gestiones del directorio, la cohesión de los trabajadores y el espíritu de trabajo, consiguieron superar exitosamente esa amenaza.

En 1945 ingresó al directorio Francisco de Caso Rivera, también descendiente de inmigrantes, su padre Francisco de Caso Muñoz había llegado a Valparaíso en 1881 desde Asturias instalando una “importante casa española de tejidos, paquetes, abarrotes, conservas y cereales”, Caso y Cía. La firma familiar prosperó, convirtiéndose a su fundador en un exitoso empresario. De sus siete hijos fue Francisco de Caso Rivera quien sucedió en los negocios y los vinculó con Carozzi.

La relación con esta compañía había comenzado en la década del 30' cuando su familia inicio el proceso de compra de acciones de Caso & Cía., asumió la distribución de los productos Carozzi.

De Caso Rivera imprimió desde el directorio un sello renovado, al tiempo empezó una nueva etapa de administración familiar.

En 1960 cuando Costa es afectada por serios problemas de estrategia, invito a Caso asumir la presidencia de su directorio Un ejemplo de la unión de voluntades y de espíritu emprendedor que marcó una época y que decidiría más adelante el futuro de ambas compañías.

Se inaugura en Nos la planta para la elaboración de pastas más moderna de Sudamérica hasta ese entonces. Ya que la planta de Quilpué no daba para sustentar el crecimiento de la empresa.

El 24 de enero de 1970 un gigantesco incendio destruyó la planta de Carozzi en Quilpué, donde se elaboraba el 60% de los fideos que se consumían en Chile. Esto obligó a la planta de Nos, recientemente construida, a redoblar sus esfuerzos para satisfacer las necesidades del país. La empresa se abocó de inmediato a la reconstrucción de las instalaciones destruidas.

Los primeros años del régimen militar no fueron fáciles, entre 1974 y 1978, los precios de los productos alimenticios ya habían sido liberados, el precio de las pastas fue fijado a un nivel bajo de sus costos, con el propósito de atenuar el proceso de inflación. La alta tasa de endeudamiento a la que debió someterse Carozzi para poder superar la crisis, la enfrente a una etapa muy delicada que solo supero gracias a su prudente administración.

En ese periodo asumió un papel clave en la compañía Gonzalo Bofill de Caso. Al renunciar su tío Francisco de Caso, este solicitó la licencia al director para nombrarlo presidente.

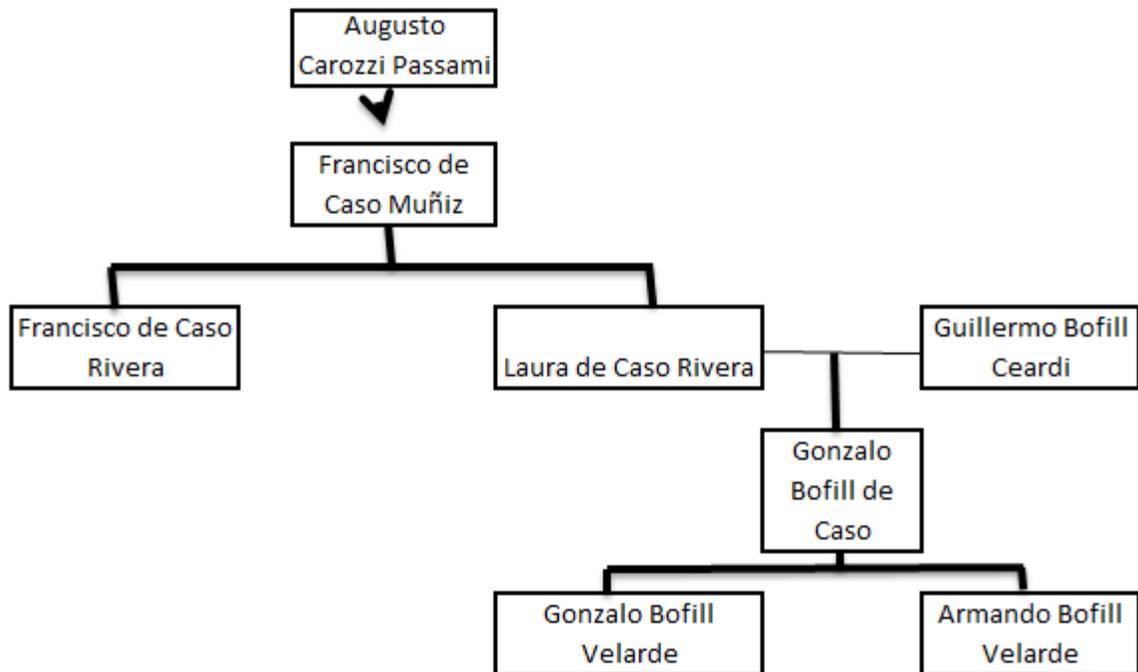
Bajo la presidencia de Gonzalo Bofill de Caso, la empresa ha consolidado su liderazgo en la industria nacional, con decisiones visionarias como la adquisición de Costa, que a los pocos años de administración se transformó en uno de los mayores productores de chocolates del país, ofreciendo productos innovadores y explorando facetas desconocidas como la elaboración de galletas, rubro en el que se carecía de experiencia pero en el que pronto se logró un sitio destacado. El éxito de Carozzi traspasó el mercado de las pastas y se amplía a los chocolates, galletas, harinas, salsas de tomates, bebidas, instantáneas, caramelos, confites, pulpas de frutas y pasta de tomates. Cada empresa del grupo, en su especialidad, continúa con el sello de liderazgo y calidad de Carozzi. Así Agrozzi, por ejemplo, es una de las plantas procesadoras de tomates más grande del hemisferio sur y cuenta con la más avanzada tecnología en el procesamiento de alimentos. En el rubro de las harinas industriales, Carozzi adquiere en 1988 Somol (Sociedad Molinera de Osorno) y nueve años más tarde, toma el control de una de las más importantes empresas del sector molinero en Chile, Sociedad Industrial Teófilo Grob, ubicada en la ciudad de La Unión, en el sur de Chile. Carozzi logra así constituirse en una de las más grandes productoras harineras del país.

Así, en un siglo de historia, Carozzi pasó de ser una importante compañía mono productora de pastas, a una de las más grandes empresas de alimentos de Chile y de Latinoamérica. A mediados de los años '90 se inicia el proceso de internacionalización, a través de filiales productivas en Argentina y Perú.

En 1994 Carozzi marca presencia en el mercado norteamericano a través de Carozzi North América Inc., distribuyendo directamente sus productos en el competitivo mercado estadounidense. Al año siguiente se construye la moderna fábrica de galletas y

biscochos Costa Peru la que bajo el alero de la marca Costa se transforma en una de las más importantes del mercado peruano. En 1997 se adquiere, en el mismo país, Molino Italia S.A. importante empresa productora de pastas, harinas y sémolas. En Argentina se adquiere la importante empresa productora de Confitos y Golosinas D.R.F.Billiken

Gonzalo Bofill de Caso ha fortalecido el sello de empresa familiar. Piensa que una familia unida ayuda a mantener la compañía en el tiempo, pero de igual manera, garantizando la continuidad, se mantiene unida a la familia.



Facturación: US % 750 millones

Ya con más de 140 años en el comercio chileno, la siguiente empresa a destacar es la perteneciente a la familia Cousiño.

En 1856 Don Matías Cousiño compra cerca de 1100 hectáreas en la zona de Macul donde funda la Viña Cousiño Macul. Luego desde 1564 se han cultivado viñas en el área de Macul, cuando el Rey de España transfirió la hacienda Macul al conquistador español Juan Jufre. En ese momento, Matías Cousiño se había consolidado como un

visionario y pionero dentro de un país empezando a tomar forma en la época en que recién se había independizado de España a principios del siglo XIX.

Sus esfuerzos se dirigieron a una amplia gama de proyectos industriales, en el norte del país desarrolló una de las minas de plata más ricas de Chile. Más tarde, construyó la primera planta para fundir cobre. Se embarcó en el ambicioso proyecto de construir una línea de tren entre Copiapó y Caldera para poder así transportar los minerales hacia el puerto. Tiempo más tarde, expandió sus actividades hacia la minería del carbón en el sur del país.

Mientras formaba la Hacienda Macul, Matías Cousiño murió en 1863, dejando solamente a su hijo Luis acompañado por su esposa, Isidora Goyenechea a cargo de seguir sus pasos. Estos deciden continuar el sueño de Don Matías Cousiño y para lograrlo importan cepas finas desde Europa en 1860, desde la región de Paulliac, las variedades Cabernet Sauvignon y Merlot en tanto de Martillac los Sauvignon verde, gris y Semillón.

Luis Cousiño murió inesperadamente a la edad de 38 años, y su viuda, Isidora Goyenechea, tomó el timón de las empresas de su marido, consolidando las actividades de la vinificación. En 1885 contrató al renombrado enólogo francés, Pierre Godefroy Durand para adaptar las vides francesas al suelo y clima de Macul.

El hijo de Pierre, Raúl Durand, continuó los pasos de su padre en el trabajo del predio de Macul. Se podría decir que La familia Cousiño jugó un rol importante cimentando los altos estándares de la industria del vino chileno.

La viña Cousiño Macul, hoy en las manos de la sexta generación de la familia Cousiño, sin duda continuará escribiendo la historia de esta nación orgullosa de su tradición vitivinícola.

Por lo mismo, no sorprende que Hugh Johnson, el mundialmente conocido historiador y experto en vinos, haya descrito a Cousiño Macul como el “First Growth of Chile”. Dentro de su historia la familia Cousiño además rescata que siempre han sabido manejar bien los negocios. Que “la receta para permanecer es ser conservadores en la administración, estar involucrándose el negocio y zanjar cualquier diferencia con una botella de vino”.

Finalmente, la última empresa es a destacar con más de 150 años en el mercado es la perteneciente a la Familia Kunstmann, llamada Molino Collico. Su historia comienza cuando Hermann Immanuel kunstmann Von Luttichau, nació en Alemania el 26 de diciembre de 1830, proveniente de Dresden, Alemania, arribó en 1850 a Valdivia a bordo del velero Herrmann, encabezando el primer grupo escogido de inmigrantes alemanes que comenzó a llegar al país en respuesta a la política de inmigración impulsada por Vicente Pérez Rosales.

En la región llamada Isla Teja, vecina a la ciudad de Valdivia, en 1853, Kunstmann instaló un pequeño molino de piedra movido por agua. Hace 150 años, la base de lo que hoy es un gran complejo industrial. Hermann I. Kunstmann, el cual fue el iniciador de las actividades molineras de la familia Kunstmann. En 1862 ese molino fue arrasado por las inundaciones, pero un año más tarde levantó uno nuevo en el sector de Collico, lugar del que tomó su nombre y en el que permanece actualmente.

Hermann Kunstmann se dedicó además a actividades agrícolas y de curtiduría pero finalmente decidió concentrar sus esfuerzos en la molinería, llegando a abastecer a casi todo el territorio nacional e incluso a exportar harina y trigo a los países americanos de la costa del Pacífico, hasta California en los Estados Unidos.

A comienzos del presente siglo, los nietos del fundador, Eduardo y Víctor Kunstmann, asumen la dirección reemplazando a H.I. Kunstmann y a su hijo Hermann quienes fallecen.

En 1909 y 1908 respectivamente bajo la administración de ambos hermanos, la empresa consolidó el sitio que hoy ocupa, importando tecnología desde Alemania. En 1914 construyen una destilería de alcoholes, base sobre la cual es emplazada, en 1922, la primera fábrica de levaduras de Chile. Durante el año 1993 se pone en marcha la asociación entre Levaduras Collico S.A. y la Australiana Burns Philp, adquirida el año 2004 por el conglomerado inglés ABF presente en la región a través de AB MAURI Hispanoamérica, operando así, con 32 fábricas en más de 20 países.

En la historia de esta empresa familiar, los miembros destacan los valores iniciales donde el fundador tenía una concepción humana de actividad productiva que daba sentido a la empresa, junto con su espíritu de lucha y superación los impulso. Pero siempre teniendo en cuenta que lo más importante era “el bienestar para todos los que en ella laboran y progreso para la región y el país”.

Las diez Empresas Familiares Chilenas han pasado por momentos de crisis, periodos adversos en su historia, pero estas han mostrado que se pueden superar estos procesos de crisis, manteniéndose en el mercado. Estas empresas para superar estos momentos de crisis tuvieron diversos factores mantenedores, entendiéndose por esto un elemento o condicionante que contribuye a la continuación de un suceso o entidad en el tiempo. Estos factores lo podemos relacionar con el modelo propuesto por Habbershon y Williams en 1999 (ver página 32), sobre el enfoque de recursos y capacidades, en donde estos plantean a las Empresas Familiares poseen recursos y capacidades distintos de las demás empresas, lo que les permite explorar oportunidades en el mercado y además aminorar los efectos de las amenazas. Ya que estas poseen ciertas ventajas competitivas, las cuales no son atribuibles a la industria o a las condiciones económicas. Entonces podemos decir que los recursos y capacidades de una Empresa Familiar, pueden ser los factores mantenedores de esta misma. Y para lograr entender cuales son

estos factores en las Empresas Familiares Chilenas expuestas en esta investigación, se realizo el siguiente análisis:

En primera instancia se analizan cada una de las historias y se extraen los siguientes datos relevantes:

**Cuadro 1**

<b>Familia</b>	<b>Años en el mercado</b>	<b>Tiempos de crisis</b>	<b>Acciones o recursos utilizados</b>
Abumohor	Más de 60 años	Periodos de unidad popular Régimen Militar	Modernización en tecnologías Riesgo
Ariztia	75 años	Época de los 70'	Expansión tecnológica Unión de los trabajadores Unión familiar
Bofill	Más de 100 años	Expropiación  Crisis Costa  Años 74 al 78	Gestión del directorio Cohesión trabajadores Espíritu de trabajo Unión voluntades espíritu emprendedor prudente administración Unión familiar
Bozzo	Más de 100 años	Efectos económicos 2da Guerra Mundial Aparición Malls	Prudente administración Innovación
Budnik	Más de 80 años	De los 30' Otras	espíritu emprendedor Modernización en tecnologías
Caffarena	Más de 80 años	En general	Modernización en tecnologías Relación Familiar Buen Manejo

Perspectivas comerciales			
Cousiño	Más de 140 años	Periodos de unidad	
		popular	Unión familiar
		Muerte del fundador	trabajo en conjunto
Kunstmann	Más de 150 años	En general	Innovación
			Modernización en tecnologías
Von		Periodos de unidad	
Appen	Más de 50 años	popular	Unión trabajadores
		Muerte del fundador	Unión familiar

Este cuadro muestra los años de trayectoria de cada una de las empresas (años en el mercado), con sus respectivos tiempos de crisis y con las acciones que fueron realizadas para superar cada uno de estos momentos, de acuerdo a lo relatado en las historias por cada una de las familias. Estas acciones, se tomaran como los factores que ayudaron a superar los momentos de crisis.

Posteriormente teniendo estos datos, se realiza el siguiente análisis categorial según Kerlinger (1985) teniendo presente los requisitos de: exhaustividad, exclusión mutua y único principio clasificatorio.

**Cuadro 2:**

<b>Factores repinten</b>	<b>Factores que se relacionan</b>	<b>Factores</b>
Modernización en tecnologías	Expansión tecnológica	Tecnología
Unión trabajadores	Cohesión trabajadores	Cohesión Trabajadores
	Unión de voluntades	
	Trabajo en conjunto	
Unión familiar	Relación familiar	Cohesión Familiar

Prudente administración	Buen Manejo Gestión de directorio	Administración
Innovación	Riesgo Perspectivas comerciales	Espíritu emprendedor
Espíritu emprendedor	Espíritu de trabajo Innovación	

Este cuadro muestra los factores comunes que poseen las Empresas Familiares Chilenas, derivados de los factores mantenedores que se repetían en las Empresas y de la relación que estos tenían, por ejemplo: el factor mantenedor de Modernización en tecnologías se repetía en la historia de varias de las empresas expuestas, pero además se relacionaba con expansión tecnológica ya que son prácticamente lo mismo, ambas hablan sobre una mejora en las tecnologías que se estaban utilizando en el momento de crisis, es así como se llega a la conclusión de que el Factor Tecnología (adquisición y/o Mejora) es un Factor Mantenedor común entre las Empresas Familiares Chilenas.

De acuerdo al análisis los factores que permiten la superación de los momentos de crisis en estas Empresas Familiares Chilenas son:

**Tecnología (adquisición o mejora):** Conjunto de técnicas, procesos, conocimientos u objetos que permiten potenciar la calidad de los productos y/o la productividad de los proceso de elaboración y/o de los servicios otorgados.

**Cohesión trabajadores:** Resultante de la composición de las fuerzas que actúan sobre los individuos, personal y que los mantiene unidos formando un grupo, en este caso en los trabajadores.

**Cohesión Familiar:** Resultante de la composición de las fuerzas que actúan sobre los individuos de la familia y que los mantiene unidos formando un grupo, que persigue el mismo objetivo.

**Administración:** Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales se realice de la manera mas adecuada de acuerdo al contexto en que se encuentre la empresa.

**Innovación:** Este factor también se repetía en las historias de las empresas familiares expuestas, en cuanto a los factores relacionados que son riesgo y perspectiva comercial, se engloban en el concepto innovación ya que para llegar a este, la empresa debe arriesgarse y para esto debe poseer una perspectiva amplia comercialmente. Entonces este factores se define como "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado" (Escorsa, 1997).

**Espíritu Emprendedor:** es Impulso, habilidad para innovar y crear nuevas realidades, en este caso oportunidades comerciales.

## Marco Empírico

En la investigación Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares, por Navarro de Granadillo, Ketty; Maracaibo, Venezuela, abril del 2008. Presenta el resultado de una investigación bibliográfica, que posee dos objetivos: examinar el estado actual de la investigación sobre gestión del conocimiento en empresas familiares, con especial énfasis en aquellas experiencias relacionadas con la gestión del conocimiento y actualizar la clasificación de los estudios de empresas familiares propuesta por Sharma (2004). Todo ello con el fin de fundamentar el desarrollo de una investigación de mayor envergadura sobre gestión del conocimiento en empresas familiares españolas.

De esta investigación se abstraen principalmente los aspectos relacionados con la definición de la empresa familiar, lo cual fortalece la descripción anteriormente planteada.

La definición expuesta por el autor sobre empresa familiar, es que estas son un negocio gobernado y/o manejado con la intención de formar y seguir la visión de la empresa formada por una coalición dominante, controlada por los miembros de una misma familia o de una pequeña cantidad de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o de las familias (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Su característica principal, por lo cual se les denomina como tal, es el nivel de presencia y control en la empresa por parte de propietarios y parientes (Brenes, Madrigal y Molina, 2006). En consecuencia, el patrón de la propiedad, el gobierno, la gestión y la sucesión influyen significativamente sobre las metas, las estrategias y la estructura de la empresa, así como la manera como se formula, se diseña, y se pone en ejecución cada una de éstas (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Desde el punto organizativo, otra de sus características es que estas son controladas por familias tienen un proceso de toma de decisiones más centralizado y sus sistemas de

control son menos formalizados. Además, los conflictos entre los miembros de la familia que a su vez son empleados de la empresa, tienden a ser frecuentes y sostenidos en el tiempo por las secuencias reiteradas de interacciones de la familia tanto dentro como fuera del negocio (Morris, 1997; Venter, Boshoff y Maas, 2005).

Esta característica denota una necesaria interacción entre dos sistemas que en apariencia son incompatibles: el familiar y el empresarial, debido al hecho de que cada una existe en la sociedad por razones fundamentalmente diversas. Así, desde el punto de vista social, tanto la familia como la empresa, definen institucionalmente relaciones sociales en términos de un sistema único de valores, normas y principios; asimismo, cada uno tiene sus propias reglas de conducta (Lansberg, 1983). La función social primaria de la familia es asegurar el bienestar de sus miembros y las relaciones sociales se estructuran para satisfacer sus necesidades de desarrollo. En cambio, la razón social de la empresa es la generación de bienes y servicios a través de un comportamiento organizado de tareas. Como resultado, las relaciones sociales en la empresa, en conjunto, son dirigidas por las normas y los principios que facilitan el proceso productivo (Lansberg, 1983; Rus y Rodríguez, 2005).

Además de integrar el concepto de empresa familiar, se puede tomar en consideración la postura expuesta frente los factores o aspectos que potencian a la organización y la mantienen en el tiempo.

Textualmente el autor expone:

“Sin embargo, para que una empresa sea sostenible en el tiempo como empresa familiar, en un mercado global de alta competitividad en pleno siglo XXI, debe existir una relación simbiótica y de sinergia entre la familia y la empresa (Chua, Chrisman y Steier, 2003). Este es uno de los grandes dilemas de la empresa familiar, por cuanto se espera que los resultados de la empresa generen valor para la familia de alguna manera y que la familia agregue valor a la empresa de forma

tal que la creación de este valor sea imposible sin la implicación de la familia (Chua, Chrisman y Steier, 2003). En este aspecto la gestión del conocimiento tiene significado, ya que durante la generación de valor (tanto para la familia como la empresa), también se genera un proceso de creación de conocimiento que resulta interesante para lograr la competitividad de la empresa y a la vez útil para garantizar la sostenibilidad de la misma.”

En la investigación “La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos” por María Eugenia Abiti Maldonado y Ximena Ocejo Fernández, Puebla, México a 11 de mayo de 2004 Tiene por objetivo general determinar los factores que propician el éxito de la sucesión de poder de dos empresas familiares poblanas que se encuentran en la transición de poder de primera a segunda generación.

Como se puede observar en el objetivo de esta investigación, esta tienen una mirada similar a la investigación que se está efectuando, ya que también se cuestiona sobre las características o factores que posee una empresa familiar para mantenerse en el tiempo, si bien esta enfocada en un solo punto que es el proceso de la sucesión, de todas maneras entrega información importante sobre uno de los factores que mantienen la empresa en el tiempo.

De la investigación sobre la sucesión de poder en la empresa familiar se rescatan los siguientes conceptos, que aportan y se integran a las definiciones anteriormente expuestas.

En primera instancia se rescata que la familia es la unidad básica de organización social por lo que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas, muchas de estas organizaciones son las empresas familiares.

Luego sobre las empresas familiares, que estas se distinguen de las demás por que poseen atributos especiales. Ejemplo de estos son: compromiso con los miembros que integran la familia, conocimiento intuitivo del negocio, flexibilidad entre los miembros de la familia, facultades para planear a corto y mediano plazo, confiabilidad en sus procesos y orgullo.

Y además las ventajas junto con la comprensión de las áreas críticas por las cuales una empresa familiar está constituida, como de igual manera enfrentan para su desarrollo y sobrevivencia: negocio (visión estratégica, competitividad de la empresa familiar en función del mercado, productos y recursos humanos), gestión (organización de los recursos: humanos, tecnológicos y materiales para imponer estrategias establecidas, logro de objetivos y mejoramiento de la posición competitiva), familia (valores, actitudes, relaciones familiares), propiedad (estructura del poder accionarial, actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, grado de armonía y gestión del patrimonio) y sucesión (actitud del líder para asumir su retirada, relación entre éste y sus sucesores, planificación y gestión del proceso de traspaso de poder) (Ward y Lansberg cfr., Amat, 2000); ayudarán a analizar la efectividad de la sucesión de poder de primera a segunda generación de un negocio familiar específico para que la continuidad de éste sea un hecho y no se estanque el crecimiento.

Del análisis realizado en la investigación, la información relevante que complementara la comparación realizada anteriormente en las empresas familiares Chilenas son que en ambas empresas (Hilos Policolor S.A. de C.V y Soler&Palau S.A. de C.V.) se observo factores similares que han contribuido al sano desarrollo y a un proceso de transición consiente que se ha ido reflejando en el negocio familiar.

Las variables similares que se encontraron fueron:

En el ámbito familiar:

Ambas empresas han mostrado un alto grado de armonía entre sus familiares. Esto se ve reflejado en:

- Relaciones personales muy estrechas de padre a hijo y viceversa.
- Un compromiso a largo plazo con la familia.
- Un sentimiento de orgullo y de pertenencia a la familia y de orgullo hacia el negocio familiar.

Esto produce, gracias a que:

- Ambas empresas mostraron muy buena comunicación entre sus miembros desde la infancia.
- Ambos padres facilitaron la formación a sus hijos, de hecho la consideran indispensable.
- Ambos padres respetaron la decisión de sus hijos para incorporarse en el negocio familiar, a nadie se le forzó.
- Ambos padres fomentaron en sus hijos el contacto con la empresa familiar a temprana edad.
- Ambos padres ya consideraron quienes serán los futuros sucesores de la empresa familiar, y que ellos deben cumplir con ciertos requisitos como: preparación, formación y experiencia.
- Ambos padres han transmitido sus conocimientos sobre el negocio a sus hijos en vida.
- Tanto los padres como los hijos de las empresas familiares se han comprometido con la familia y con la empresa.

En cuanto a la Propiedad de la empresa familiar:

- En ambas empresas no existe conflicto por el liderazgo entre los accionistas ya que en Hilos Policolor el único accionista es el Sr. Abiti y en Soler y Palau la propiedad está dividida en partes iguales entre el Sr. Cuatrecasas y el Sr. Palau por tanto no hay dispersión accionarial.

- Ambas empresas tienen una actitud negativa hacia la incorporación de nuevos accionistas a la empresa familiar.
- Como resultado, en ambas empresas pocas personas son propietarias lo cual permite reducir rivalidades.
- Ambas empresas legalmente están bien estructuradas.

#### Sobre la Sucesión

- Ambas empresas se encuentran en el proceso de sucesión de primera a segunda generación.
- Ambos fundadores no se resisten a retirarse, sin embargo seguirán aportando su conocimiento.
- Ambos padres han elegido ya a sus futuros sucesores pacíficamente.
- Los sucesores de ambas empresas han cumplido con las condiciones que sus padres les han puesto para la toma de poder de la empresa familiar.
- Los hijos de los fundadores en ambas empresas están adquiriendo experiencia en la gestión del negocio.
- Los fundadores han hablado abiertamente del tema de la sucesión con sus futuros sucesores.

Según Amat (2002), el proceso de planificación conlleva de 7 a 10 años. Ambas empresas cuentan con el tiempo necesario para que el proceso se de exitosamente.

- En ambas empresas existe un gran compromiso por mantener viva la empresa familiar a través de las generaciones.

Ambos padres de ambas empresas familiares han planeado la manera en la que se transmitirá el patrimonio familiar sin que este cause conflicto entre los miembros de la familia:

- Hilos Policolor respetó los intereses de cada hijo, cada hermano queda responsable de una empresa diferente una de otra Soler y Palau, los dos hermanos han acordado en dividir el poder en partes iguales para evitar rivalidades.

- La unión y la armonía que existe entre los familiares dentro de ambas empresas familiares han facilitado el proceso de sucesión.
- El que ambas empresas sean rentables facilita el proceso del traspaso de poder.
- En ambas empresas existe una constante comunicación que implica una mutua confianza entre el líder y sus sucesores.
- En ambas empresas los hijos han desarrollado habilidades y actitudes positivas como la paciencia y la cooperación hacia su padre.
- En ambas empresas los padres han sido tolerantes a los errores de sus hijos y han perdido la resistencia a controlar todas las actividades.
- Ambos padres han tenido buena disposición hacia sus hijos hacia una forma diferente y nueva de hacer las cosas dentro del negocio familiar.
- Los padres en ambos casos han delegado autoridad y autonomía a sus hijos, al mismo tiempo los dos fundadores no interfieren en la vida personal de sus hijos.
- Los fundadores en ambos casos han legitimado a los predecesores ante la organización y todo lo que ésta involucra.
- Tanto los padres como los hijos en ambas empresas se han involucrado conjuntamente en la adaptación y renovación estratégica y organizativa.

Todo esto demuestra que los factores de Factor de Cohesión Familiar, entendiéndola como la unión y trabajo positivo en equipo, y de administración son importantes en las empresas de tipo familiar para que estas superen los procesos de cambio o de crisis.

En la investigación de Vallejo Martos, Manuel Carlos (2009) “Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo”. Esta investigación se realizó para conocer en qué medida el liderazgo en las empresas familiares difiere o no del ejercido en empresas de naturaleza no familiar en su grado de transformacionalidad, sus posibles efectos en el grado de cohesión y la influencia que tiene sobre el mismo el paso del tiempo o la evolución de los negocios familiares.

De esta investigación se rescata que según Piper y otros (1983) sostienen que los líderes del grupo pueden, a menudo, fortalecer la cohesión del mismo fomentando sentimientos de cordialidad, entusiasmo y aceptación entre sus integrantes o, simplemente, sirviendo como referentes con los que identificarse. Este comportamiento es mucho más propio y habitual, de un líder más transformacional que transaccional.

De los resultados se rescatan los siguientes puntos:

El liderazgo ejercido en las empresas familiares es más transformacional que el ejercido en empresas no familiares.

Los resultados que inciden en la efectividad del liderazgo a través del grado de cohesión de grupo, así como a la influencia de la evolución de la propia empresa familiar sobre el grado de cohesión de los miembros de su plantilla. De esto se puede afirmar que:

- Existe un mayor grado de cohesión de grupo entre los miembros de las empresas familiares que entre los de empresas no familiares.
- Existen diferencias significativas en el grado de cohesión en función de la generación que lleve las riendas del negocio. Las diferencias en el grado de cohesión tienen significación estadística cuando se compara que esté al frente la primera y la segunda generación con la primera, con la segunda y con la tercera. El grado de cohesión es menor en todos los casos cuando la primera y la segunda generación familiar llevan las riendas.
- Existen diferencias significativas en el grado de cohesión en función de la antigüedad de la empresa. En este caso las diferencias se producen entre las más jóvenes (llevan funcionando 5 o menos años) y las más ancianas (llevan funcionando entre 40 y 80 años), siendo el grado de cohesión mayor en las más jóvenes.
- Existen diferencias significativas en el grado de cohesión en función del volumen de facturación, del número de empleados y del total de activo, lo que nos permite afirmar que estas diferencias tienen su razón de ser en el tamaño. Las diferencias

por volumen de facturación son significativas entre las empresas que menos facturan (0-1.5 millones de euros) y las que más (las que facturan por encima de 38,5 millones de euros), siendo menor el grado de cohesión en este último conjunto de empresas.

-

En el caso del total activo, las diferencias se producen también entre las que tienen entre aquellas cuya cifra de activo es menor con respecto a otras con una cifra de activo superior, disminuyendo el grado de cohesión a medida que aumenta la cifra de activo. Finalmente, las diferencias en el número de empleados se producen entre las que tienen 0 y 50 empleados y las que cuentan con entre 101 y 250, nuevamente también el grado de cohesión es menor en el colectivo de empresas con mayor número de empleados. En definitiva, podemos afirmar que el grado de cohesión va siendo menor a medida que el tamaño de la empresa es mayor.

De estos resultados podemos afirmar que el grado de cohesión es mayor en las empresas Familiares.

Además a pesar de ser un factor mantenedor (según análisis de la presente monografía) este factor se debilita al pasar del tiempo en cuanto al cambio de generaciones y al crecimiento de la empresa, claro está que esto pasa en las Empresas Familiares Españolas, lo cual puede llevar a un nuevo cuestionamiento o más bien el siguiente análisis:

Si en las Empresas Familiares Chilenas la cohesión de los trabajadores es importante, teniendo en cuenta estos resultados, se podría hipotetizar que este factor mantenedor es más relevante en las crisis iniciales de las empresas, ejemplo la mayor parte de las crisis fueron en los años 70' en donde la mayoría de las Empresas Familiares estudiadas eran más pequeñas y aun se mantenían en la primera o segunda generación familiar, lo cual correspondería y sería coherente con el análisis planteado en esta investigación.

En la investigación “Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas” de Basco Rodrigo J. T. en el 2010, contribuye a literatura de la empresa familiar demostrando que el factor “relación empresa familia” es más eficaz para valorar y entender el comportamiento de la empresa familiar que el tradicional análisis basado en el ciclo evolutivo.

De esta investigación destacan la información relacionada con los objetivos de las empresas familiares, ya que la permeabilidad de la relación empresa familia puede ser identificada en la visión empresarial a través de los objetivos organizativos.

Además, las empresas familiares no solo buscan objetivos económicos sino también objetivos no económicos (Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Chrisman, Chua y Sharma, 2005). Lee y Rogoff (1996) demuestran que la participación de miembros familiares en la empresa afecta las metas y actitudes de los propietarios administradores, incorporando a la empresa metas relacionadas con la familia (creación de una empresa como soporte familiar, crear algo para la familia, el traspaso de la empresa a los hijos).

También es importante entender que la existencia de la empresa familiar en diferentes sectores productivos muestra que los factores de competitividad no vienen asumidos solamente desde el sector, sino desde las características internas. Le Breton-Miller y Miller (2006) sostienen que las empresas familiares tienen la capacidad de generar competencias distintivas.

De estas competencias, Habbershon y Williams (1999) sostienen que los input de la familia representan unas características que permiten a la empresa crear unas habilidades y éstas a su vez generar una ventaja competitiva. Los investigadores llaman input (*Familiness*) al conjunto único de recursos y capacidades derivados de la interacción del sistema familia, miembros individuales y sistema negocio.

Una revisión de los principales trabajos desde la perspectiva de los recursos y capacidades muestra la existencia de un conjunto de características competitivas que las empresas familiares disponen, como ser: la comunicación interna, la centralización, la visión a largo plazo, la mayor productividad de los miembros familiares y la toma de decisiones ágiles entre otras características.

Entonces se puede decir que las Empresas Familiares poseen características distintivas, que les ayudan a competir en el mercado y mantenerse. Dentro de estas capacidades o características esta la preocupación y trabajo con y por la familia, lo cual tiene relación con uno de los Factores mantenedores que se proponen anteriormente, que es la cohesión familiar, esta cohesión se ve reflejada en las características competitivas que exponen en la investigación que son la comunicación interna, la centralización, la visión a largo plazo, la mayor productividad de los miembros familiares y la toma de decisiones ágiles.

Por tanto, nuevamente se ve como factor primordial en la mantención de las empresas Familiares en el mercado el factor de Cohesión Familiar.

### Análisis de estado del arte

Investigaciones sobre el concepto de Factores Mantenedores de una Empresa Familiar no existe, tanto desde un enfoque psicológico como administrativo, pero en cuanto al concepto Empresa Familiar existen muchas investigaciones, pero muy pocas desde un enfoque psicológico, ya que esta temática no es muy relevante en estos momentos para la psicología, ya que el reconocimiento de las organizaciones como campo de estudio es relativamente reciente.

Cuando aparecen las grandes empresas comienza el interés y se toma como unidad de análisis y estudio válido y socialmente aceptable. Antes de la aparición de la gran empresa, la concentración de la investigación se relacionaba en aspectos referentes a la economía, la psicología y la sociología. Esta observación puede ser uno de los motivos por los cuales se ha obviado la consideración de la familia en la empresa.

En las investigaciones de tipo administrativas, se observa en la Dirección de Empresas un desconocimiento de la empresa familiar como generadora de potenciales interpretaciones capaces de aportar nuevas visiones a las investigaciones. Las divisiones del Academy of Management, la asociación más prestigiosa en el ámbito de la Dirección de Empresas, no contemplan entre su estructura ningún apartado que pueda ser representativo de la empresa familiar o de la problemática de la misma en alguna de sus categorías especiales (Gómez Mejía; Gutiérrez Calderón, 1996).

En el ámbito de la Dirección de Empresas se ha intentado dar explicaciones a la naturaleza de la empresa desde la Dirección Estratégica, la Teoría de la Organización, la Economía de las Organizaciones y el campo del Emprendedor. Sin entrar a valorar la existencia y necesidad de un campo individualizado, sí se puede apreciar la escasa consideración de la visión familiar en los diferentes paradigmas que agrupan los enfoques anteriores. Recientemente, entre la década de los sesenta y setenta, es cuando

surgen algunos trabajos relacionados con la empresa familiar (eg. Barnes y Harshon, 1976; Barry, 1975; Donnelley, 1964; Levinson, 1971) y es a partir de finales de los 80 cuando el fenómeno de la empresa familiar suscita la atención de profesionales, consultores y académicos.

En cuanto a la importancia de la investigación sobre la empresa familiar, esta no surge solamente por ser un objeto de estudio de una moda, sino por la necesidad de conocer, describir y explorar el fenómeno que es un actor social, histórico y presente del tejido empresarial, tanto en los ámbitos nacionales como internacionales que, por lo tanto, tiene considerables efectos sobre los individuos.

De este fenómeno la importancia práctica es una característica común de las ciencias sociales a partir de la cual se puede generar un conocimiento representativo de la trascendencia, impacto y características del fenómeno.

A partir de esto las investigaciones relacionadas con la empresa familiar empiezan a encontrar espacio en revistas no especializadas como los trabajos de Gómez Mejía et al. (2001) y Schulze et al. (2003) en el *Academy of Management Journal*, Lee et al. (2003) en el *Academy of Management Review*, Andersen et al. (2003) en el *Journal of Financial Economics* y Schulze et al. (2001) en el *Organizational Science*. Por lo tanto, el debate sobre la empresa familiar encuentra reconocimiento en las principales revistas del ámbito de las organizaciones y aumenta, de esta forma, el alcance en otras áreas académicas.

El prestigio y el poder de una determinada área científica estarán muy relacionados con el nivel de organización de la misma (Gómez Mejía y Gutiérrez Calderón, 1996). Las disciplinas más sólidas están caracterizadas por la creación de fuertes asociaciones profesionales (Bird et al., 2002). Por ejemplo, en la Dirección de Empresas, el *Academy*

of Management es la institución destacada que reúne a la comunidad científica y vincula, a través de la organización de seminarios y congresos, la generación de ideas. En España, en el año 1992, se crea el Instituto de Empresa Familiar, una asociación sin fines de lucro dedicada a impulsar socialmente el reconocimiento de la empresa familiar a través de la agrupación de las empresas familiares y el impulso de la investigación en la universidad con la creación de cátedras especializadas contando con representación en diferentes universidades del país. A nivel europeo, en el año 1997, se crea el European Group of Family Enterprises compuesta por asociaciones europeas. De la misma forma, en los Estados Unidos, en el año 1986 surge el Family Firm Institute, destacándose entre sus objetivos el impulso a la investigación en el campo de las empresas familiares.

En Chile, inspirándose en las instituto de Empresa Familiar de España, crean la Fundación Instituto Chileno de la Empresa Familiar, integrada por Andrés Vial Infante y por los abogados de Claro & Cía., Eduardo González Errázuriz y Rodrigo Ochagavía Ruiz-Tagle; en donde la mayor parte de sus adherentes serán presidentes, Gerentes Generales o miembros del Directorio de las empresas de las que son propietarios, en donde la fundación tiene por objetivo es ayudar a preservar y potenciar la institución de la empresa familiar, que es una gran creadora de riqueza y empleo.

En relación a las características de las investigaciones publicadas, los autores Dyer y Sánchez (1998), al estudiar las publicaciones de la Family Business Review entre 1988 y 1997, clasificando los trabajos por temas de estudio, metodología de investigación y perfil de los autores, infieren el impacto de la evolución de los trabajos en la construcción del campo de la empresa familiar. Sus conclusiones son contundentes al demostrar el aumento de los trabajos empíricos como un aspecto de crecimiento y madurez. Sacristán Navarro (2002) ha reproducido la metodología utilizada por Dyer y Sánchez (1998) para corroborar lo sucedido entre los años 1998 y 2000 y concuerda con muchas de las conclusiones referentes a la evolución de los trabajos. De la revisión de los artículos destaca la tendencia creciente de publicaciones cuantitativas y cualitativas a

expensas de los trabajos prescriptivos muy característicos del nacimiento de un campo. Bird et al. (2002) analizan las publicaciones entre los años 1997-2001 (con relación a los tópicos de estudio, las muestras y los métodos de investigación) y concluyen que la investigación en la empresa familiar en los últimos años se ha vuelto más empírica, rigurosa, con utilización de grandes muestras, sistemática y con manejo de sofisticadas herramientas estadísticas. Interpretando, por lo tanto, que la empresa familiar se ha constituido como un campo intelectual independiente a pesar del camino que aún le falta por recorrer.

Con relación a los tópicos, los trabajos referidos a la sucesión y relaciones familiares siguen siendo los temas más publicados. Sin embargo, lo que sorprende es el aumento de trabajos clasificados en “formas de estudiar las empresas familiares”, en donde se incluyen los trabajos relacionados con aspectos conceptuales de la empresa familiar, modelos conceptuales teóricos, estado del arte de la investigación, etc. Esta tendencia aparece como un punto de inflexión importante ya que los trabajos teóricos, conceptuales y de recapitulación de la investigación son necesarios para conformar consenso en una disciplina y disponer de retroalimentación para depurar la formación de un cuerpo teórico sólido.

### Enfoque que aborda la problemática

En esta investigación se utilizan dos enfoques, los cuales se complementan estos son el sistémico y enfoque de recursos y capacidades.

Lo que se abstrae de enfoque sistémico para esta investigación tiene relación con perspectiva que tiene sobre la organización. Ya que esta considera a la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente, incluyendo sus inputs, procesos, outputs, circuitos feedback y el entorno en el que opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros (García Falcón, 1995 – en Cabrera y García, 1999,)

Además en cuanto a las Empresas Familiares, los autores que aplicaron esta teoría de los sistemas (Donnelley, 1964; Davis, 1968, 1983; Levinson, 1971; Barnes y Hershon, 1976; Barry, 1975; Danco, 1975; Lansberg, 1983; Beckhard y Dyer, 1983; Drozdow, 1986; Ward, 1987; Hollander y Elman, 1988; Stafford, Duncan, Dane y Winter, 1999) han trabajado bajo la premisa de que este tipo de organizaciones está formada por dos subsistemas: la familia y la empresa. Cada uno de estos dos sistemas tienen sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores y estructuras organizativas, cuya armonía es la clave para su buen funcionamiento.

Aunque entre los investigadores existen opiniones encontradas sobre la idoneidad de separar ambos sistemas para su estudio. Algunos académicos consideran la empresa como el subsistema central, y los procesos familiares como fuerzas que, si bien es posible afecten al funcionamiento de la misma, pueden restringirse si se establecen los límites apropiados. Otros, en cambio, subrayan la idea de que el subsistema familiar tiene el mismo poder e importancia en el funcionamiento del sistema global, y que los límites entre el componente familiar y el empresarial son permeables (Cabrera y García, 1999, pág. 21).

Por lo tanto, si bien muchas de las investigaciones asumen que las cuestiones relativas a la familia pueden separarse del estudio del negocio, es cuestionable la premisa de que el sistema de la empresa familiar está compuesto por dos entidades independientes y potencialmente bien delimitadas. Se considera que al separar las decisiones empresariales de la interferencia familiar se ignora la realidad, dado que los individuos toman decisiones en un espacio vital que incluye simultáneamente a todos los grupos con los que interactúa (Cabrera y García (1999, pág. 21). Además de que podrían perderse las importantes ventajas potenciales de la condición de empresa familiar, resulta humanamente imposible.

En cuanto al enfoque de recursos y capacidades, si bien toma ciertas premisas del enfoque como la base de ciertos postulados, los modelos de este se basan principalmente bajo la perspectiva que las empresas familiares poseen recursos y capacidades distintos de otras empresas, los cuales les permiten explotar las oportunidades que existen en el mercado y minorar el efecto de las amenazas, por lo mismo para esta investigación específicamente en el análisis principal sobre los factores mantenedores, se utiliza este modelo como base, principalmente el modelo de Habbershon y Williams, 1999. En este modelo, el trabajo principal es identificado por el nombre de familiness el cual es el conjunto de recursos distintivos de este tipo de organizaciones; este afecta directamente a los demás recursos poseídos por la empresa y, por consiguiente, a su ventaja competitiva.

Habbershon y Williams promueven que a partir de este modelo se puede evaluar las ventajas competitivas de la empresa familiar, de manera que se expliquen las diferencias del resultado empresarial no atribuibles a la industria o a condiciones económicas.

Además identifica como capacidades propias de las empresas familiares a aspectos relacionados con:

- Comportamiento idiosincrásico
- Lealtad de y hacia los empleados
- Mayor productividad y motivación de los miembros de la familia
- Menores costes de transacción
- Reducción de los costes de agencia
- Valores personales y familiares
- Reputación
- Relación con clientes
- Proveedores, y otros *stakeholders* externos
- Menor flujo de información hacia los competidores

Para identificar estas capacidades distintivas los autores introducen un nuevo concepto, *familiness*, para explicar cómo afecta el hecho de ser familiar a la capacidad competitiva de la empresa.

Además de estas capacidades, postulan que estas empresas suelen tener recursos ocultos, que no son evaluables cuando se intenta medir su ventaja competitiva. Estos recursos se originan de la ambigüedad causal y sólo pueden detectarse durante los periodos de cambio: transferencias generacionales (experiencia, estilo de dirección, relación con los stakeholders) o después de adquisiciones (cultura, sistemas de control, estilo de dirección, etc.).

Es importante señalar que no todos los recursos de la empresa permiten alcanzar y mantener una ventaja competitiva. Pero si estos no son identificados y gestionados no proporcionarán, a medio plazo, ventaja competitiva algún

## **CAPITULO III**

### **DISCUSIÓN**

Existen un tipo de empresas que posee ciertas características distintivas de las demás, estas son las Empresas Familiares, según las autoras: De la Garza Ramos, María Isabel; Jiménez Almaguer Karla Paola y Jiménez Ferretiz Laura Esther; estas son aquellas empresas en las que los sistemas familia y empresa se entrelazan, en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar. De esta definición se fragmenta los componentes distintivos de este constructo, que en base a su relación se caracteriza la empresa, se diferencia de las demás y le da un valor agregado, que son la Familia y la Empresa.

Sobre todo el concepto Familia es lo que marca la diferencia en el mercado, ya que el desarrollo de esta marcará desde la cultura organizacional, hasta el desarrollo económico y administrativo de la empresa.

Durante el desarrollo de las Empresas Familiares, estas pasan por diversos conflictos donde el más común, pero no menos complejo, es el proceso de transición entre una generación a cargo de la empresa y otra (proceso de sucesión), este proceso puede marcar completamente el desarrollo de la empresa familiar. Este comienza con el periodo Fundacional, luego la Segunda Generación o empresa de hermanos, la Tercera Generación o empresa de primos y la Cuarta Generación o la empresa de nietos. De acuerdo con este proceso podemos decir que las empresas Familiares pasan por un proceso que podemos denominar como ciclo vital.

No solo este proceso un evento difícil de llevar por las empresas familiares, estas a lo largo de su ciclo vital pasan por diversas crisis o momentos adversos, pero han demostrado que a pesar de todo esto, pueden seguir desarrollándose y creciendo como empresa.

A medida que van creciendo tanto como el tamaño de la empresa como los niveles de facturación estas pasan a ser importantes en el desarrollo económico del país en que se encuentren, ya que no es menor que el 90% de las empresas en Latinoamérica sean de origen Familiar y que además en nuestro país estas empresas familiares den el 50% del PIB Nacional. Por esto surge la necesidad de analizar otro punto de las empresas Familiares.

La variable a investigar que se planteó en esta monografía fue los Factores Mantenedores de las Empresas Familiares Chilenas, ya que a pesar que pasan a lo largo de su desarrollo por momentos de crisis y que la mayoría posee una administración plana, en donde el dueño, presidente o director es quien dirige gran parte de los proceso de la empresa, estas mantienen altos niveles de competitividad, manteniéndose en el mercado y produciendo grandes cantidades.

Para lograr esta investigación se definió, en un comienzo las características de las Empresas Familiares Chilenas a analizar. Las principales características son: que fueran empresas familiares del país, que tuvieran más de 50 años de existencia y que tengan altos niveles de facturación y lo más importante es que la administración aun permanezca en manos de la familia. Según estas características se analizaron 10 Empresas Familiares Chilenas, que fueron las empresas de las familias: Abumohor, Ariztia, Bofill, Bozzo, Budnik, Caffarena, Cousiño, Kunstmann, Rosenberg y Von Appen.

Para el análisis, se expusieron las historias del desarrollo de las empresas de las diez familias seleccionadas, en donde se presentó su historia, desde la fundación de cada empresa hasta la actualidad, enfatizando en los procesos de crisis y exponiendo los factores que potenciaron la superación de los momentos de crisis y el desarrollo de cada una de estas empresas familiares.

De esto, se realizó un análisis categorial de todos los factores que se derivaron de cada una de las historias, luego compararon los diversos factores, se contrastaron y se derivaron los factores comunes entre todas las empresas familiares, teniendo como base el modelo de capacidades y recursos de Habbershon y Williams.

Los resultados de este análisis dieron que los factores utilizados por las empresas Familiares Chilenas expuestas son:

- Tecnología (adquisición o mejora): Conjunto de técnicas, procesos, conocimientos u objetos que permiten potenciar la calidad de los productos y/o la productividad de los procesos de elaboración y/o de los servicios otorgados.
- Cohesión trabajadores: tipo de unión, y en cuanto a la unión de voluntades y trabajo en conjunto, estos factores son sub factores o indicadores de lo que sería la cohesión. Esta se define como la resultante de la composición de las fuerzas que actúan sobre los individuos, personal y que los mantiene unidos formando un grupo, en este caso en los trabajadores.
- Cohesión Familiar: la resultante de la composición de las fuerzas que actúan sobre los individuos de la familia y que los mantiene unidos formando un grupo, que persigue el mismo objetivo.
- Administración (adecuada): el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales se realice de la manera más adecuada de acuerdo al contexto en que se encuentre la empresa.

- Innovación: Proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado. Escorsa (1997).
- Espíritu Emprendedor: Impulso, habilidad para innovar y crear nuevas realidades, en este caso oportunidades comerciales.

De acuerdo con esto los factores utilizados por las grandes Empresas Familiares Chilenas, se pueden agrupar en dos grandes ejes. El primero y mas relevante para la psicología organizacional tiene relación con la Cultura Familiar, ya que según como la familia dueña de la empresa formule las relaciones interpersonales, los objetivos y valores de la empresa, tendrá un impacto directo con la cultura que se dará en la empresa y como los trabajadores percibirán esta.

El siguiente eje, es relacionado a la administración de los recursos, ya que tanto la administración adecuada que se plantea, como la decisión de innovar o mejorar las tecnologías, tienen que ver con la decisión de cómo y para que se utilizaran los recursos que posee la organización.

Además de este análisis realizado en base a las historias de estas Empresas Chilenas, la revisión bibliográfica también abrió otra arista en el estudio de estos factores, que no fue tomada directamente en este análisis pero que si tiene relación con el desarrollo de la Empresa Familiar.

Ejemplo de esto es la investigación “La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos” realizada por María Eugenia Maldonado y Ximena Ocejo Fernández (2004) (ver pagina X) en donde, dentro de su análisis profundizan en un punto importante que impacta en este proceso de sucesión que es la relación familiar, ya que en el resultado de esta investigación se observo que ambas familias tenían un alto grado de armonía entre sus familiares, y esto se ve reflejado en:

- Relaciones personales muy estrechas de padre a hijo y viceversa.
- Un compromiso a largo plazo con la familia.
- Un sentimiento de orgullo y de pertenencia a la familia y de orgullo hacia el negocio familiar.

Lo que permitió este alto grado de armonía, principalmente en la relación padre e hijo fue:

- La buena comunicación entre sus miembros desde la infancia.
- Que los padres facilitaron la formación a sus hijos, de hecho la consideran indispensable.
- Que los padres respetaron la decisión de sus hijos para incorporarse en el negocio familiar, a nadie se le forzó.
- Que los padres fomentaron en sus hijos el contacto con la empresa familiar a temprana edad.
- Que los padres ya consideraron quienes serán los futuros sucesores de la empresa familiar, y que ellos deben cumplir con ciertos requisitos como: preparación, formación y experiencia.
- Que los padres han transmitido sus conocimientos sobre el negocio a sus hijos en vida.
- Y que tanto los padres como los hijos de las empresas familiares se han comprometido con la familia y con la empresa.

Estos resultados nos muestran como la relación familiar es relevante para que se logre un adecuado proceso de sucesión, y además viene a corroborar con lo planteado anteriormente respecto al impacto que tiene la familia en la empresa.

Entonces podríamos presumir que si se realiza una intervención a nivel familiar, esta impactaría directamente en la empresa, y que los puntos importantes de esta intervención son las relaciones interpersonales y lo que fue llamado “cultura Familiar”.

Para entender un poco más este concepto, entendemos como Cultura Familiar: el conjunto de valores, usos y actitudes que definen el quehacer de una familia. En el caso de las familias empresarias, dicha cultura suele estar fuertemente marcada por la personalidad y manera de hacer del fundador, aunque evoluciona a través de las generaciones.

Como ya hemos mencionado esta suele tener un reflejo en la empresa, y a su vez, la cultura de la empresa tiene influencia en la familia. Dicha cultura, aunque existente, es muchas veces desconocida por los propios miembros de la familia, que la incorporan de forma automática a su carácter a través de la educación formal e informal que reciben de la generación precedente. Identificarla y conocerla es de gran utilidad para fomentar la unión entre familiares, el compromiso con la empresa y el respeto y reconocimiento de su valor más allá del patrimonio.

Teniendo en cuenta todas estas aristas, entonces sería interesante para entender aun mejor como las Grandes Empresas Familiares Chilenas pueden desarrollarse y mantenerse en el tiempo, evaluar cuales son los tipos de culturas familiares que se dan en estas empresas.

Para realizar esta nueva investigación o mejorar el análisis ya realizado sobre los factores mantenedores, se puede postular un nuevo modelo. Ya que como bien se expuso anteriormente, para el análisis de los Factores Mantenedores de las Empresas Familiares se tomo el modelo basado en el enfoque de recursos y capacidades, teniendo en cuenta que los modelos que se desarrollan partir de esta perspectiva promulgan que las empresas familiares poseen recursos y capacidades distintivos, los cuales le permitirán

explotar las oportunidades que existan en el mercado y aminorar el efecto de las amenazas. Lo cual se ajustaba a lo que se esperaba encontrar luego de esta investigación que eran los factores que poseían las empresas que les permitían desarrollarse adecuadamente en el tiempo, pensado por factores las capacidades o recursos de la misma empresa.

Cuando estos factores se relacionan con otras investigaciones, se plantea una visión distinta que genera cierta problemática respecto a la realización de esta investigación, ya que al llegar al concepto de Cultura Familiar como un posible factor mantenedor, el enfoque utilizado para evaluar el suceso es muy “pequeño” ya solo evalúa una parte del suceso, y además plantea que los recursos que poseen las empresas familiares no son evaluables cuando se intenta medir su ventaja competitiva, y que estos recursos además los comprende como aquellos que se originan en la ambigüedad causal y sólo pueden detectarse en los periodos de cambio: como en las transferencias generacionales (se evalúan: experiencia, estilo de dirección, relación con los stakeholders) o después de adquisiciones (se evalúan: cultura, sistemas de control, estilo de dirección, etc.).

En cambio un modelo que abarcaría mejor la problemática de los factores mantenedores de las empresas familiares, son los basados en la dirección estratégica, ya que esta es: el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa; y los factores que buscamos en la investigación también son factores que potencian a la empresa y que permiten que esta se mantenga en el tiempo.

Entonces, el modelo más idóneo para esta investigación es el basado en el enfoque de la dirección estratégica, propuesto por Ussman, Jiménez y García: El modelo Integrador (ver pagina 32).

Este modelo parte de la consideración de que la empresa familiar se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno. Por lo tanto, ante los cambios que se producen en este último, los miembros de la organización deben generar

un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia.

De acuerdo con esto, podemos decir que este modelo se basa en el aprendizaje de la organización para poder elegir que recursos y capacidades deben potenciarse para superar un momento de crisis. Entonces, este modelo plantea la evaluación de los factores mantenedores, ya que tomando el análisis realizado en esta investigación los factores mantenedores de las empresas familiares chilenas eran las capacidades o recursos que estos poseían, por tanto sería el modelo más idóneo para este tipo de investigación.

A modo de conclusión, en cuanto al objetivo de esta investigación es que los factores mantenedores de las Empresas Familiares Chilenas tienen relación gran parte con la cultura familiar y que los demás factores, son de aspectos administrativos esperables en cualquier empresa que pretenda competir en el mercado. Pero en este caso se destaca la variable distintiva de estas empresas que es su carácter Familiar, en donde el sistema familiar influye en el sistema de la organización.

Para poder analizar estos sucesos, se deben tomar modelos que tengan una mirada más completa como es el modelo sistémico y los enfoques basados en la dirección estratégica, como otros. Y además cabe destacar, que para el enriquecimiento de estas investigaciones, es importante que además de la revisión bibliográfica y su análisis, realizar trabajo de campo, en donde se pueda estudiar la organización de una manera más objetiva y exhaustiva.

Entonces el impacto de esta investigación está relacionado con la promoción del estudio de variables no administrativas para el fortalecimiento de la organización o en otras organizaciones otros posibles factores mantenedores. En donde el conocimiento de estos permite potenciar tanto el bienestar de las personas que son parte de la organización

como del sistema Familiar. Por lo mismo se promueve el estudio de nuevas líneas de intervención pueden estar enfocadas a nivel familiar para que este impacte a nivel empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Basco Rodrigo J. T. “Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 2 (2010), pp. 129-144
- Chiavenato Idalberto , «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.
- De Oliveira Da Silva Reinaldo «Teorías de la Administración», International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6.
- Escorsa Castells, P. (1997) "Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión". España: Editorial UPC
- Festinger, L.: Informal social communication. Psychological Review, 57, 1950, págs. 271-282.
- Hernandez Fernandez, Lissette. Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. Revista de Ciencias Sociales, ago. 2007, vol.13, no.2, p.249-263.
- María Eugenia Abiti Maldonado y Ximena Ocejo, “La sucesion de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos” Puebla, México a 11 de mayo de 2004
- Manuel Carlos Vallejo Martos “Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares:un análisis diferencial y evolutivo”.Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp.
- Navarro de Granadillo, Ketty. Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. Revista de Ciencias Sociales, abr. 2008, vol.14, no.1, p.30-45.
- Prof. Tomás M. Bañegil Palacios, Catedrático de Universidad, “catedra de Empresa Familiar” Universidad de Extremadura” 2008.

- Sara Centelles Alcázar, "Diferencias de tipología entre las empresas familiares en función de las generaciones", Universidad Abat Oliba ceu Facultad de ciencias sociales licenciatura a.d.e, 2009
- De la Garza Ramos María Isabel ,Jiménez Almaguer Karla Paola y Jiménez Ferretiz Laura Esther Evolución de las tipologías de la empresa familiar en los últimos veinte años.  
<http://cocyteh.hidalgo.gob.mx/descargables/ponencias/Mesa%20III/4.pdf>
- Vallejo Martos, Manuel Carlos (2009): "Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo", Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa, 19(1), pp. 105-122.

#### Linkografía

- Imanol Belausteguigoitia Rius, Luz y sombra en las Empresas Familiares
- <http://cedef.itam.mx/PDF/luzysombraenlaempresafamiliar.pdf>
- Vicenç Bosch Sans, La empresa familiar: su problemática y sucesión, 2007  
<http://www.gremirecuperacio.org/15revista-ficha.asp?ficha=290>
- Definición de Espíritu emprendedor  
<http://www.atinachile.cl/content/view/1811/Que-es-el-espiritu-emprendedor.html>  
y <http://www.slideshare.net/estebanreyes/el-espiritu-emprendedor>
- Historia de la Empresa Ariztia, <http://www.ariztia.com/empresa/historia/>
- Historia de la Empresa Bozzo [http://www.bozzochocolates.cl/tiendavirtual/e-commerce/carrito\\_compras/home/historia.php](http://www.bozzochocolates.cl/tiendavirtual/e-commerce/carrito_compras/home/historia.php)
- Historia de la Empresa Baldosas Budnik  
<http://www.baldosasbudnik.cl/empresa.asp>
- Historia de la Empresa Carozzi [www.carozzi.cl](http://www.carozzi.cl)
- Historia de la Empresa Rosen <http://www.rosenthestore.com/ar-rosen/webapp/static-institucional.htm>