



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Tesina Entrepreneurship

¿Las empresas familiares se adecuan a los lineamientos del proceso Entrepreneur?

Autora: María Sol Rodrigo

Profesor: Francisco María Pertierra Cánepa

Bs. As., Argentina - Noviembre 2011



Índice

I. Introducción.....	1
II. Desarrollo	6
a. Entrepreneurship.....	6
i. Perfil del Entrepreneur.....	8
Atributos personales:	8
Factores Ambientales:.....	9
Otros aspectos sociológicos:	10
ii. Proceso entrepreneur	11
Identificación de la oportunidad	12
Desarrollo del concepto	12
Análisis de recursos necesarios	13
Implementación	13
iii. Modelos Entrepreneur	13
iv. Modelo de evolución	14
b. Empresas Familiares.....	16
i. Estructura de las empresas familiares.....	17
ii. Proceso de crecimiento de las empresas familiares	18
iii. Ciclo de vida de la Empresa Familiar	20
Primera etapa: La del Fundador, emprendedor del negocio	20
Segunda Etapa: Crecimiento de la empresa, por el nuevo estilo de liderazgo del fundador	21
Tercera etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos	21
Cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional.	22



c. Casos reales de empresas familiares	23
i. Casos seleccionados	24
Caso Wal-mart.....	24
Caso Estee Lauder	26
Caso Arcor.....	28
Caso Luigi Bosca.....	30
Caso Cormar	32
Caso Persicco	33
Caso Macrocerámico	35
Caso Ben	36
Caso Farmacia Social.....	37
ii. Análisis de los casos.....	38
III. Conclusiones	44
IV. Bibliografía.....	53



I. Introducción

La Empresa Familiar es la forma predominante de organización empresarial en todo el mundo¹. Si bien hay varias definiciones de empresas familiares, la mayoría incluyen dos características fundamentales: la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Más de dos tercios de las empresas del mundo son de propiedad familiar y aportan más del 50 por ciento del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países, generando un gran aporte en materia de empleos². Esto es esencialmente cierto en Latinoamérica, donde no solo la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, sino que también entre las grandes compañías y grupos económicos predominan las empresas controladas por familias.

En la Argentina, estas empresas, representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportando el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada, controlando el 95% de la comercialización³, por lo cual tienen un gran impacto en la economía del país. Dada la importancia, la investigación en la Empresa Familiar ha conseguido en los últimos años un crecimiento que puede ser observado por la cantidad de trabajos publicados. Mas precisamente, su nacimiento como disciplina de estudio puede datarse en la segunda mitad de la década de los setenta (Wortman, 1994), ya que los estudios anteriores eran bastante limitados (Handler, 1989). Su consolidación se produjo en la década de los noventa, momento a partir del cual el mundo empresarial e institucional comienza a adquirir plena conciencia de la importancia económica que posee este tipo de empresas. Prueba de esto fue la publicación que apareció en esa época: Family Business Review en 1988, y también la creación del Family Business Network en 1997, así como la proliferación de estudios científicos, libros, artículos y seminarios sobre el tema. Su estudio

¹ Gersickm Kelin E., Davis John, McCollom Hampton Marion, Lansberg Ivan, “Empresas Familiares: generación a generación”, McGraw-Hill, Mexico, 1997.

² Dodero Santiago, “El secreto de las empresas familiares Exitosas”, El Ateneo, Buenos Aires, 2010

³ Arrieta, Dolores, “Empresas Familiares: Cuando llegan los terceros...”, On line, http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_68a171.pdf, (20/07/2011)



evolucionó desde trabajos descriptivos, pasando por aquellos que se centran en alguna empresa en particular, hasta los que desarrollan interpretaciones propias del fenómeno para dar respuesta a alguna problemática. Es decir, que dada la gran diversidad que existe en este tipo de empresas, generalmente se analizan los factores que llevan al fracaso o al éxito de las mismas en una situación particular⁴, pero sigue siendo escasa la representatividad de las investigaciones dedicadas a clarificar el fenómeno para su comprensión y análisis. Sería de gran utilidad, contar con estudios conceptuales que abarquen la generalidad, o encontrar un marco más desarrollado que pueda brindar un mayor aporte.

Será evaluada en el presente trabajo, la viabilidad de utilizar los conocimientos abarcados por el Entrepreneurship para aplicarlos a las Empresas Familiares. Más específicamente, esta Tesina tiene como objetivo determinar si lo que denominamos Empresas Familiares se adecuan a los lineamientos del Entrepreneurship. De esta forma se podría aprovechar experiencias, herramientas y prácticas de Entrepreneurship para este tipo de empresas.

Antes de continuar, es importante definir el concepto de Entrepreneurship⁵ que a pesar de que no tiene una traducción en español aceptada, su definición ha evolucionado y en los últimos tiempos ha dejado de asociarse el término únicamente a la creación de negocios. Actualmente académicos de Babson College⁶, institución acreditada como una de las líderes de esta disciplina en Estados Unidos, la definen como una forma de pensar, razonar y actuar, obsesionada por encontrar oportunidades, con enfoque holístico y balanceada por el liderazgo. Esta definición está perfectamente alineada con la definición de Entrepreneur dada por el Dr. Williams Bygrave⁷, quien lo define como aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Cabe aclarar que el

⁴ Pertierra Cánepa Francisco, “Algunos porqué del fracaso en las empresas”, On line, <http://www.ucema.edu.ar/u/fpeca/> (10/10/2011)

⁵Nota: Una posible traducción de entrepreneurship al español sería emprendimiento, que según el diccionario de la real academia se define como: “Acción y efecto de emprender”, y a su vez emprender se define como: “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Pero esta no resulta una buena traducción, porque Entrepreneurship implica un concepto más específico que se describe a continuación.

⁶ Nota: Se puede obtener más información de la institución en <http://www3.babson.edu/>

⁷ Bygrave, Williams: “The portable MBA for entrepreneurship”, John Wiley & Sons Inc. New York, 1997, página 1



concepto de oportunidad que se menciona, es el definido por J. Timmons⁸ como aquella que tiene cualidades de ser atractiva, durable y sustentable en el tiempo y está basada en productos o servicios que crean o agregan valor para el comprador final o usuario final. Por lo cual, se puede decir que el poder del pensamiento Entrepreneur radica en la visualización de una oportunidad. Si ese pensamiento va acompañado de pasión y una adecuada implementación basada en la estrategia que sugiere esta nueva disciplina, la visión tiene mayores posibilidades de convertirse en realidad. El Entrepreneur es una persona que le aporta a una organización imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, construcción de equipos, visión, resolución rápida de problemas y coordinación. En definitiva, Entrepreneurship representa tanto el desarrollo como las acciones asociadas para transformar una idea en oportunidad y llevarla a la práctica con un proyecto concreto y real. A su vez, implica la combinación inteligente de nuevos procesos, recursos humanos y económicos que permiten que la oportunidad se convierta en un negocio. Es importante dejar en claro la diferencia entre emprendedor y entrepreneur, dado que son conceptos que por malas traducciones se tienden a confundir. Ambos buscan concretar su visión, pero los emprendedores no necesariamente parten de una oportunidad, es decir, que no consideran la innovación, ni la escalabilidad desde el inicio de sus emprendimientos como lo hacen los entrepreneurs.

Dado que la actividad entrepreneur no se aplica a una industria específica, ni tiene lineamientos tan estrictos, incluye todo tipo y clase de organizaciones.⁹ Además, para un análisis más profundo se puede dividir al proceso entrepreneur en cuatro etapas fundamentales: 1) Identificación de la oportunidad, 2) Desarrollo del concepto, 3) Análisis de recursos necesarios, cuales se tienen y cuales hacen falta conseguir, y por último 4) Implementación. Este proceso en un primer acercamiento se podría decir que se ajusta al proceso de creación de una Empresa Familiar, con la particularidad que en estas últimas intervienen personas vinculadas familiarmente.

En la etapa de análisis de recursos se encuentra la definición de dos de los componentes

⁸ Timmons, Jeffrey, "Oportunity recognition" en Bygrave, Williams, 1997

⁹ Pertierra Cánepa Francisco, "Conociendo el Entrepreneurship", On line, <http://www.ucema.edu.ar/u/fpeca/> (19/07/2011)



fundamentales para el buen desarrollo del proceso entrepreneur, descrito en el modelo de Timmons¹⁰: recursos y equipo. Generalmente no es tarea fácil seleccionar el management team¹¹ y conseguir capital inicial. Esto sucede, porque una de las recomendaciones al formar el equipo de trabajo, es buscar gente que cuente con experiencia en el mercado y que hayan tenido participación en proyectos entrepreneurs, que permitan generar un vínculo de confianza y valores compartidos, porque serán las personas que participaran en el proceso de toma de decisiones del negocio. En ocasiones, debido a las características mencionadas, entre las personas seleccionadas, aparece alguna o algunas que pertenecen al núcleo familiar del Entrepreneur. En cuanto a la obtención de capital, al inicio los riesgos asociados al proyecto en general son muy altos, por lo que resulta complicado o muy costoso conseguir fondos, entonces una de las opciones más utilizadas es obtenerlos a través de la familia.

Haciendo un análisis más profundo de lo anteriormente expuesto sobre empresas familiares, la característica principal de los fundadores es que son personas visionarias, que en general hicieron lo que pudieron de acuerdo a su experiencia, y de esta forma la elección de la actividad es mucho más fortuita que la de un Entrepreneur. Además, se observa que estas empresas son complejas, porque funcionan como engranajes de tres subsistemas: el familiar, el empresarial y el patrimonial, (a diferencia de una empresa no familiar que solo incluiría dos engranajes). Todos interactúan y evolucionan; la familia tiene hijos y nietos, la empresa crece e incorpora empleados de diferentes formaciones y antecedentes, y la estructura patrimonial por su parte, se torna intrincada. Por esa misma razón, hay que entender esos ejes para conocer los intereses particulares de la familia, de los empleados y de la propiedad, para lograr que se pueda generar la continuidad de la empresa de manera exitosa. Esta no es una tarea fácil, es donde la mayor parte de las publicaciones hacen hincapié, como es el caso de los libros publicados en Argentina: “El secreto de las empresas familiares exitosas” de Santiago Doderó y “Reto al Destino” de Jon Martínez Echezárraga, entre una cantidad de publicaciones. Por lo cual, además de que posiblemente varias de las empresas familiares surgieron de manera similar a los proyectos entrepreneur, a partir de

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ Nota: Se entiende por management team, al grupo de trabajo que dirigirá el proyecto.



una idea del o los fundadores llevada a realidad, también podría haber puntos de conexión con el Entrepreneurship en el resto del ciclo de vida de las mismas asociado al deseo de continuidad, este concepto es denominado por algunos autores como Entrepreneurship transgeneracional. Este concepto, es definido como el proceso mediante el cual las familias utilizan y desarrollan el espíritu entrepreneur y la influencia de la familia, para crear nuevas fuentes de valor a través de las generaciones. (Timothy G. Habbershon, Mattias Nordqvist y Thomas M. Zellweger, 2010). Se da en muchas empresas el caso de que uno de los sucesores del creador de la empresa, tiene espíritu entrepreneur y utiliza sus habilidades para generar un nuevo rumbo para la empresa o crear una nueva unidad de negocios. En general esto es lo que sucede en las empresas familiares exitosas que se conocen actualmente, como es el caso de Wal-Mart, Cargill Inc., y Samsung¹², que encontraron la forma de adaptarse a los cambios del entorno para mantenerse en el tiempo y crecer generación a generación. Por eso se podría decir que para continuar con la Empresa Familiar es de gran aporte contar con una persona que tenga espíritu entrepreneur¹³.

Por lo comentado anteriormente, en el presente trabajo se intentara demostrar si las empresas familiares quedan incluidas en los lineamientos de la disciplina del Entrepreneurship, tanto en la creación como en el resto del ciclo de vida, por la necesidad de ir adaptándose dentro de los parámetros de la familia directora para asegurar la continuidad. Para ello, se presentaran los conceptos necesarios para demostrar o refutar esta hipótesis, realizando un desarrollo del proceso entrepreneur y de los lineamientos generales de empresas familiares. El desarrollo del trabajo, estará dividido en 3 secciones: a) Entrepreneurship, b) Empresas Familiares y c) Análisis de casos.

En la sección a), se comenzará con el perfil del Entrepreneur explicado por Williams Bygrave, donde se describen atributos personales, factores ambientales y otros aspectos sociológicos que afectan la actividad entrepreneur. Se continuará con el proceso

¹² Valda, Juan Carlos, "El poder de las empresas familiares en el mundo", On line, <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/02/el-poder-de-las-empresas-familiares-en-el-mundo/>, (6/08/2011).

¹³ Kellermanns, Franz W.; Addleston, Kimberly A.; Barnett, Tim; Perarson, Allison. «An exploratory Study of Family Member characteristics and involvement: Effects on Entrepreneurial behavior in the Family Firm.» On line, <http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%2011%20-%207%20Kellermanns%20et%20al..pdf>, (07/08/2011).



entrepreneur, indicando las diferentes etapas que implica. Posteriormente se presentara el modelo de Timmons, donde se observan los principales elementos del Entrepreneurship, y por último, el modelo de evolución de Aridze que permite analizar la evolución de una organización.

Posteriormente, se continuará en la sección b) con el desarrollo de las teorías que abarcan el estudio de Empresas Familiares, que incluyen las particularidades de las mismas. Comenzando por la estructura de este tipo de organización que incluyen: familia, propiedad y empresa, y el proceso de crecimiento que mostrará cómo evolucionan con el correr del tiempo los diferentes ejes: empresa, propiedad y familia. También se incluye el ciclo de vida, con las diferentes etapas y problemas asociados a cada una.

El desarrollo finaliza en la sección c), con un análisis de casos de Empresas Familiares de diferentes rubros y tamaños, focalizando en los elementos del modelo de Timmons y el procesos sucesorio, para validar si se ajustan o no.

Para concluir, se presentara en la sección III, el análisis de las investigaciones y observaciones realizadas, que permitirán definir si la hipótesis planteada es demostrada o no.

II. Desarrollo

a. Entrepreneurship

El economista Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”, planteó la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el Entrepreneur, y llamó a las tareas que realizan “destrucción creativa” (Drucker 1985). Ampliando el concepto, Drucker define al Entrepreneur como aquel empresario que es innovador, y aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un proyecto entrepreneur, y quien lo lleva a cabo un Entrepreneur. Destaca que, aunque quien lanza un pequeño negocio corra riesgos, no quiere decir que sea innovador y represente un proyecto entrepreneur. Plantea el caso de McDonald’s, que si bien con ese proyecto no se invento ningún producto nuevo, fue innovador en el aumento del rendimiento (vía la tipificación del



producto y el entrenamiento del personal, entre otras cosas) y en la forma de comercialización.¹⁴ Es decir, que la diferencia principal entre un emprendedor y un Entrepreneur, es que este último persigue concretar una oportunidad que sea atractiva, durable y sustentable en el tiempo, basada en productos o servicios que crean o agregan valor para el cliente. En cambio, el emprendedor simplemente lleva adelante un negocio donde volcar su esfuerzo personal, sin considerar demasiado la innovación, ni la escalabilidad del proyecto.

Actualmente, en la definición de Entrepreneurship en la que coincidieron los académicos del Babson College¹⁵, institución acreditada como una de las líderes de esta disciplina en Estados Unidos, lo definen como una forma de pensar, razonar y actuar, obsesionada por encontrar oportunidades, con enfoque holístico y balanceada por el liderazgo.

Dado que es un concepto amplio, el Entrepreneurship, puede ser analizado desde diferentes perspectivas, por lo cual en las investigaciones existentes hay diferentes enfoques.

Para algunos investigadores, comprende el estudio del conjunto de las habilidades necesarias para ser un Entrepreneur junto a las condiciones del entorno, como es el caso de William D. Bygrave¹⁶, quien analiza atributos personales, factores ambientales y otros factores sociológicos que afectan la actividad entrepreneur, que será desarrollado más adelante. Asimismo, se describirá el proceso entrepreneur, distinguiendo las diferentes etapas que llevan a la concreción de la visión, para lograr un entendimiento mayor.

Otros estudios se centran en el proceso más globalmente, observando los factores críticos, desde la oportunidad, la movilización y planificación de los recursos, hasta el equipo formado para materializar dicha idea, como es el modelo de Jeffrey Timmons.

Además, hay investigaciones que reflejan el ciclo de vida de las empresas, como es el de Adizes, donde se visualizan las etapas de evolución y los conflictos asociados a cada una de ellas, que puede aplicarse a las organizaciones entrepreneurs.

¹⁴ Drucker, Peter F, "Innovation and Entrepreneurship", NY, New York, Harper, 1985

¹⁵ Nota: Se puede obtener más información de la institución en <http://www3.babson.edu/>

¹⁶ Op. Cit, William D. Bygrave ,1997



Los enfoques mencionados, serán explicados más en detalle a continuación, para luego poder realizar el análisis comparativo con las empresas familiares.

i. *Perfil del Entrepreneur*

Hay muchos estudios acerca del perfil del Entrepreneur, pero la mayoría está de acuerdo que no es posible dar una descripción psicológica de un Entrepreneur, dado que hay infinidad de variantes. Lo mismo sucede con las cuestiones que motivan a una persona a embarcarse en un nuevo proyecto entrepreneur, algunos comienzan porque no están contentos con su situación laboral actual, otros porque quieren una carrera más independiente, y así se podrían seguir enumerando una cantidad de causas que resultan de disparador. En las publicaciones de William D. Bygrave¹⁷ se presenta una división entre atributos personales, factores ambientales y otros factores sociológicos.

- *Atributos personales:*

Entre los atributos personales se hace mención a los comportamientos que suelen tener entrepreneurs enumerándolo por sus siglas en inglés como las 10 Ds:

- Soñador (Dream): El Entrepreneur tiene la visión de futuro tanto para él como para su negocio, y lo más importante es que tiene la habilidad de implementarlo.
- Determinación (Decisiveness): No retrasa la toma de decisiones, sino que toma la determinación en el tiempo preciso.
- Hacedor (Doers): Una vez que decide el curso de acción, lo implementa tan rápido como puede.
- Determinación (Determination): Desarrolla su empresa con total compromiso, y pocas veces se rinde aunque tengan muchos obstáculos.
- Dedicación (Dedication): Está totalmente dedicado a su negocio, a veces a un costo elevado para su relación con su familia y amigos. Trabaja incansablemente, muchas veces los 7 días de la semana y más de 12 horas por días principalmente en el momento en que se está poniendo en marcha el proyecto.
- Devoción (Devotion): El Entrepreneur ama lo que hace, y eso es lo que lo motiva cuando se complican las cosas, además de hacerlo sumamente efectivo a la hora de

¹⁷ Op. Cit, William D. Bygrave ,1997



vender su producto o servicio.

- Detallista (Details): El Entrepreneur está al cuidado de todos los detalles críticos.
- Destino (Destiny): Quiere estar al mando de lo que le deparará el destino, antes de depender de un empleador.
- Dólares (Dollars): Ser rico no es el principal motor de motivación del Entrepreneur, el dinero es más una medida de su éxito. El asume que si es exitoso será recompensado.
- Distribuir (Distribute): El Entrepreneur tiende a compartir el negocio con los empleados clave que son críticos para el éxito del proyecto.

Para el Entrepreneur, “lograr” es una acción, no un resultado. De este modo, para el Entrepreneur, el éxito no es suficiente. El éxito una vez “logrado” implica que se debe iniciar todo de nuevo para lograr una acción. Esta necesidad de lograr es el mayor factor de correlación de los Entrepreneur de éxito.

Como se mencionó, normalmente no buscan la gratificación económica a corto plazo o ser recompensados con posesiones materiales, sino más bien miran hacia adelante, con una construcción a largo plazo. El crecimiento, el desarrollo y las recompensas emocionales y psicológicas vienen con sus constantes y permanentes logros.

Lo económico prospera en entornos de incertidumbre, la diversidad de culturas, el talento y la oportunidad. Estas áreas proporcionan una amplia visión de la mentalidad del Entrepreneur.

- Factores Ambientales:

Quizás tan importante como los atributos personales son las influencias del entorno sobre el que será un Entrepreneur. No es casual, que en algunas partes del mundo hay más actividad entrepreneur que en otras, como es el caso de Silicon Valley que es la región más destacada para el desarrollo de emprendimientos tecnológicos. Esto se debe a la cantidad de entrepreneurs (role models) que surgieron en ese lugar, junto con las facilidades que se cuentan para el proceso entrepreneur, como es el fácil acceso a los venture capitals (dado que tienen una buena práctica en la selección de emprendimientos high-tech).



Los modelos a seguir (o role models) son muy importantes, porque conocer entrepreneurs exitosos hace que se convierta en algo mucho más real y accesible. Los aspirantes a convertirse en entrepreneurs toman role models de su entorno más cercano como sería su casa o trabajo, de hecho es más probable que si se tiene alguna persona cercana que sea un Entrepreneur, la persona se convierta en uno. Como ejemplo de esto, la mayoría de los alumnos que asisten al curso de Entrepreneurship del Babson College vienen de familias que tienen sus propios negocios, aunque esto no es un requisito indispensable. Como es en el caso de Bill Gates, en cuya familia eran todos abogados, y él en lugar de seguir la tradición familiar decidió dedicarse a su emprendimiento en una industria totalmente diferente que actualmente sigue siendo exitoso: Microsoft. En definitiva los role models son un impulso importante para convertirse en un Entrepreneur, pero no es imprescindible.

- Otros aspectos sociológicos:

Entre los otros factores sociológicos que influyen a los Entrepreneur, William D. Bygrave, resalta las responsabilidades familiares, la edad, la experiencia y la situación económica.

En cuanto a las responsabilidades familiares, ocupan un lugar sumamente importante a la hora de decidir empezar una compañía. Una persona que no tiene responsabilidades de este tipo no tiene demasiada presión, sino que es una decisión individual con ciertos riesgos asociados. En cambio alguien que tiene una familia que depende económicamente de él tiene que hacer un proceso decisorio más complejo, abarcando las diferentes alternativas y teniendo en cuenta los riesgos que implican comenzar algo nuevo lo corre también la familia.

La edad también es un factor que influye a la hora de decidir comenzar un proyecto entrepreneur. Lo ideal es encontrar la combinación entre experiencia que viene con los años y el optimismo y energía que da la juventud. El panorama ideal es encontrar el equilibrio entre un espíritu joven y la experiencia de una persona que conoce la industria en la que se desee emprender.

Antes de dejar la posición cómoda de un trabajo en relación de dependencia, el que pretende convertirse Entrepreneur debería realizar una estimación de la cantidad de ventas



que deberán generar su nuevo proyecto para lograr un ingreso acorde al que está ganando actualmente. Esto generalmente deja entrever que se deben resignar ganancias económicas a corto plazo para obtener mayor crecimiento a futuro, sumándole a esto una mayor cantidad de horas dedicadas al negocio. Por esto es clave que la persona está comprometida con el proyecto y que se sienta motivado por algo más que el dinero.

Otro factor importante es la red de contactos que dispone la persona que busca poner en marcha su nuevo emprendimiento. Es fundamental contar con una lista de contactos que incluya clientes, proveedores, inversores, banqueros, contadores y abogados. También tener una red de amigos y negocios asociados puede brindar una excelente ayuda en diferentes circunstancias, dado que la soledad a la hora de emprender un negocio puede ser difícil para alguien que está acostumbrado a trabajar en una organización con mucha gente alrededor.

Estas características se pueden ver claramente reflejadas en el libro “Put your heart on it” escrito por Howard Schultz cofundador de Starbucks, quien describe sus vivencias desde el nacimiento de la idea. El autor cuenta como durante un viaje a Italia visualizo la oportunidad de generar una experiencia similar a la de los italianos a la hora de tomar café en su país y no paró hasta encontrar la forma de desarrollarla a pesar de todas las dificultades que se le presentaron. El relato además incluye parte de su historia familiar, donde se observa que aunque tuvo ausencia de role models (Entrepreneur) en su entorno familiar directo, la experiencia de vida lo llevo a la necesidad de superarse y conseguir tener su propio negocio. Su deseo era tan grande que a pesar de que económicamente al principio no era conveniente y que implicaba grandes cambios a su estilo de vida (y el de su familia), visualizo una oportunidad e hizo todo lo necesario para que se convierta en realidad.

ii. *Proceso entrepreneur*¹⁸

El proceso entrepreneur se puede dividir en cuatro etapas:

¹⁸ Pertierra Cánepa, Francisco, “Apuntes de Clase”, Seminario de Tesis: Entrepreneurship, UCEMA (06/2011)



- Identificación de la oportunidad

La identificación de la oportunidad es un proceso complejo, se analizan las diferentes ideas y se identifican cuales tienen un potencial real, un mercado atractivo y si son o no viables. No es fácil identificar las buenas oportunidades de negocios, y en esto radica una de las ventajas de la visión entrepreneur, poder ver una oportunidad donde el resto no la ve. Estas personas son las que buscan intensamente necesidades y oportunidades para crear un nuevo producto o servicio, en todo su entorno. Si bien la mayoría no tiene un mecanismo de búsqueda de oportunidades, algunos usan recursos como: asociaciones de consumidores, miembros del sistema de distribución, y técnicos. Los canales de distribución son excelentes fuentes de información porque cuentan con una relación más directa con el cliente final, y es ahí donde están las necesidades que producen la mayoría de las oportunidades. Sea cual sea el origen de la idea que potencialmente se convertirá en oportunidad, es fundamental validar si es posible o no. La evaluación de la oportunidad es quizás el elemento más crítico del proceso entrepreneur

- Desarrollo del concepto¹⁹

Una vez identificada la oportunidad se comienza a analizar cada uno de los ítems necesarios que actúan como fuente de información para el proceso, como es el caso de las oportunidades ambientales, habilidades, liderazgo necesario para construir una organización, concepto innovador, competencia y reacciones de la misma, sustentabilidad en el tiempo, entre otras. Uno de los desafíos básicos que enfrenta una organización entrepreneur en su inicio es elegir su estrategia, entre los puntos críticos están en elegir en que industria competir, generar una diferencia comparativa, y escribir el plan de negocios. El producto de esta etapa es el plan de negocios que servirá de guía para el desarrollo del proyecto.

Un plan de negocios, es un documento con la información esencial del proyecto que sirve tanto a nivel externo como por ejemplo información para posibles inversores, como a nivel interno de guía para el seguimiento. Entre los ítems que se sugiere que incluya están: el resumen ejecutivo, el management team, el conector, la oportunidad, la estrategia de entrada

¹⁹ EON, “The entrepreneur’s handbook”, On line, http://www.eon.net.eu/en/eon_info/documentos/III_o%20proceso%20empreendedor.pdf (07/06/2011)

al mercado, operaciones, competidores, ventaja competitiva, análisis financiero, y la estrategia de salida.

- Análisis de recursos necesarios

En esta etapa se cuenta con una estrategia y un business plan, entonces se puede comenzar a esbozar la estructura que convertirá la visión plasmada en el business plan en una realidad. Es decir, que se observa que recursos se poseen y cuales se deberán conseguir, analizando la forma de conseguir y las posibilidades que se tienen para lograrlo (capital, contactos, etc).

- Implementación

Después de desarrollar un plan de negocios y haber analizado los recursos hay que ponerlo en práctica. Se deberá definir como se realizara el seguimiento y definir los lineamientos generales para que tanto el proyecto como los integrantes del managment team puedan soportar los cambios e imprevistos que surjan a medida que avanza el proyecto.

iii. *Modelos Entrepreneur*

Uno de los modelos más difundidos es el ideado por Timmons, donde se ubican los factores críticos en un proceso entrepreneur como son la oportunidad, los recursos y el equipo, que se muestran a continuación:

Ilustración 1: Modelo de Timmons del proceso entrepreneur



Fuente: Jeffrey Timmons framework, New Venture Creation (Homewood, Il Richard Irwin, 1990)



Los ingredientes esenciales para el éxito de un entrepreneur son un buen equipo de Management de primer nivel y una excelente oportunidad de mercado. El modelo explica que existen tres componentes básicos para desarrollar un negocio exitoso, en el que en el centro se encuentra el Business Plan para darle formato y sustento al desarrollo.

Se puede observar en el modelo los componentes a tener en cuenta, sin embargo hay que tener ciertos reparos en para cada uno de ellos. Una de las cuestiones a tener en cuenta es que la sola existencia de una demanda insatisfecha no implica una oportunidad de negocios, sino que hay que evaluar la estructura y tamaño de mercado, la característica y tamaño de la demanda, y por ultimo analizar el crecimiento real y potencial. En cuanto a los recursos, hay que tener en cuenta que el dinero no es el recurso más crítico, sino que muchos emprendimientos comienzan con muy poco, lo importante es ser creativo en la búsqueda, utilizar toda la red de contactos para adquirir mejores presupuestos, como también hacer una evaluación de factibilidad técnica y legal previa para evitar cualquier tipo de inconvenientes. Por último, para formar el equipo, hay que valorar el compromiso, la determinación y la persistencia porque son un requisito casi indispensable en cualquier equipo. Lo óptimo es lograr un grupo con actitudes y capacidades emprendedoras, experiencia, conocimiento técnico y con el cual se genere una buena dinámica de trabajo.

iv. *Modelo de evolución*

El modelo del ciclo de vida de las organizaciones descrito por Ichack Adizes²⁰, aplicable a las organizaciones entrepreneurs, hace una descripción de las mismas desde el punto de vista evolutivo. Es decir, analiza cómo van pasando de una etapa a otra durante el transcurso de su crecimiento. Asimismo, define que las empresas atraviesan durante cada una de esas etapas problemas normales y anormales, los cuales son la clave para la transición entre etapas y la supervivencia de la firma.

Cabe señalar que Adizes utiliza una constante analogía entre el desarrollo de una persona y el de una empresa, inclusive dando nombres como noviazgo, infancia o adolescencia a algunas de las etapas por las cuales atraviesa una organización. En este modelo el

²⁰ Adizes Ichak, "The Corporate Lifecycle", On line, http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html, (01/08/2011)



desplazamiento de una empresa a través del ciclo de vida está dado principalmente por la mezcla entre flexibilidad y control que exista dentro de la organización.

Las etapas son:

1-Noviazgo: El cortejo que hace el fundador literalmente enamorado con su idea, pero todavía no existe la organización. El objetivo en esta etapa es llevar la idea del fundador a la realidad. Cuanto más alto es el riesgo, mas compromiso es necesario, pero cuando este se evapora, se transformaría en aventura lo cual llevaría al final.

2-Infancia: Cuando se toman los primeros compromisos financieros, y el fundador se compromete. El foco cambia de las ideas a la acción. Se necesita poder afrontar las etapas de cash flow negativo y de no poder se puede sucumbir a la “Muerte Infantil”

3-Go-Go (creciendo): La empresa ya tiene un cash flow positivo fruto de ventas consistentes, experimenta fuerte demanda y sus productos se han establecido en el mercado. La empresa deja la etapa de supervivencia para pasar a una fase de florecimiento. En esta etapa el riesgo es seguir dependiendo del fundador, lo cual genera un cuello de botella para los asuntos importantes, por lo cual es tal vez el turno de una reestructuración para lograr un liderazgo apropiado para no caer en la “Trampa del Fundador”.

Es decir, que la “Trampa del fundador”, se da cuando una compañía Go-Go no puede dejar de lado la necesidad de depender del fundador. La compañía se encuentra atrapada por la dependencia del mismo y su capacidad para manejar los destinos de la firma. Puede darse además, por la decisión del fundador de no ceder poder, ni delegar efectivamente de manera que se complica la descentralización del control. Por lo cual, cuando la firma cae en la trampa del fundador quiere decir que ante la ausencia del mismo, la empresa desaparecerá con él. Una variación de esto ocurre cuando los dueños insisten en estar activamente involucrados en decisiones del día a día cuando es claro que deben hacerse a un lado y dejar que ejecutivos más capaces manejen esos roles.

4-Adolescencia: La empresa renace, se descentraliza, se profesionaliza el liderazgo y cambian los objetivos. Hasta aquí “mas era mejor” ahora “mejor es mas”. Debe cuidarse de no caer en el “Divorcio” entre el fundador y la empresa.

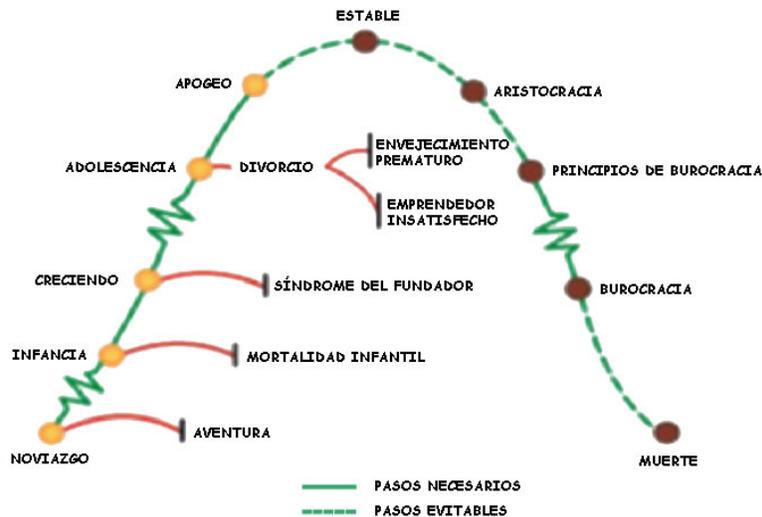
5- Prime (apogeo): Es la etapa óptima de una organización, implica que la compañía tuvo éxito en implementar la infraestructura que necesita para soportar su crecimiento actual y futuro proyectado. A su vez ha institucionalizado su actividad entrepreneur siendo independiente del fundador para lograr el éxito de su propuesta.

6-Aging: Es un proceso de deterioro en diferentes grados. Hay diferentes grados de deterioro pasando por las sub-etapas de Aristocracia, Recriminación y Burocracia. Refleja la incapacidad del Management para mantener a la firma vital y en Prime.

7-Decadencia final: No llega a ser una etapa sino un punto en el que la empresa ha colapsado y ya no existe.

En el grafico siguiente se puede observar el ciclo de vida de las organizaciones de Adizes que muestra las etapas mencionadas anteriormente:

Ilustración 2: Ciclo de vida de las organizaciones



Fuente: http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html (30/10/2011)

b. Empresas Familiares

Si bien no hay consenso en una definición de Empresa Familiar, la mayoría de los



investigadores más destacados que se dedicaron al tema, incluyen dos características fundamentales: la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Existen particularidades de las empresas familiares que no se pueden dejar de lado si se quiere realizar un análisis completo, por lo cual se detallan los modelos más relevantes que abarcan estas temáticas.

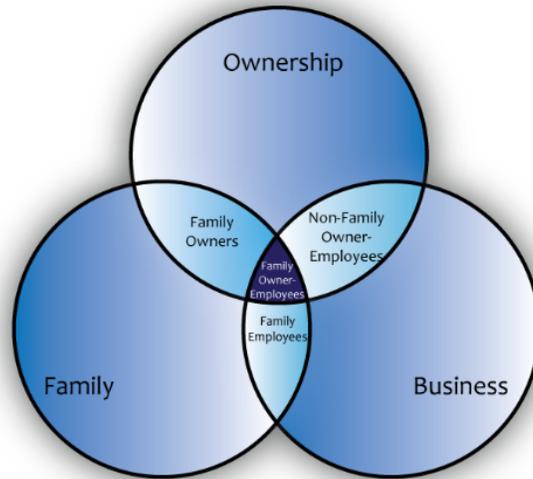
Por un lado, se describirá el modelo que detalla la estructura de una Empresa Familiar, llamado modelo de los tres círculos, ideado por Renato Tagiuri y John Davis de la Harvard Business School. Este modelo intenta mostrar una de las principales diferencias, que radica en la inclusión de la familia en la estructura, lo cual le agrega complejidad.

Posteriormente, se presentará el modelo de evolución de la Empresa Familiar, diseñando por Gersick y colaboradores, el cual agrega el eje temporal al análisis, brindando una idea de cómo se desarrollan de las empresas familiares.

Por último se describirá el ciclo de vida de las mismas, descrito por Santiago Doderó, donde se muestran las etapas por las que generalmente atraviesan las empresas familiares y los conflictos asociados a cada una de ellas.

i. *Estructura de las empresas familiares*

Entre los intentos de determinar esquemas que expliquen la composición estructural y comportamientos de una Empresa Familiar, surgieron varios modelos pero el más difundido es el modelo de los tres círculos ideado por Renato Tagiuri y John Davis, de la Harvard Business School. El modelo muestra la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Ilustración 3: Modelo de los tres círculos

Fuente: http://www.cambridge-afe.com/3_Circle_Model.html (10/07/2011)

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. En este modelo todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

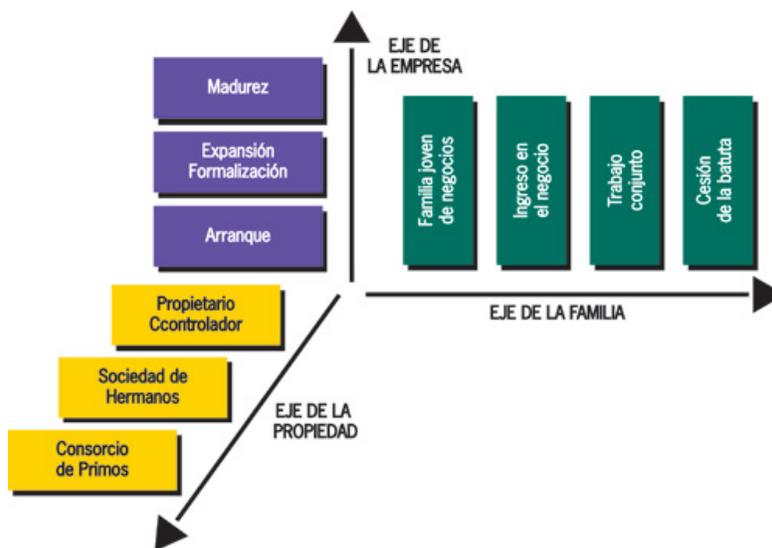
Este sencillo esquema nos permite entender con más facilidad y capacidad de análisis de la problemática y dinámica de la Empresa Familiar. La mayoría de las ventajas y desventajas se producen por la interacción de los tres subsistemas. Una empresa que no es familiar, solo posee dos, propiedad y empresa, por lo cual se reducen las áreas de interacción a una, en este punto radica la complejidad de las empresas familiares.

ii. *Proceso de crecimiento de las empresas familiares*

Si bien el Modelo de los Tres Círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los

diferentes subconjuntos del sistema, la descripción que este hace se circunscribe a un momento específico. Es así como al añadir la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar, que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Gersick y colaboradores proponen el Modelo Evolutivo Tridimensional que explica cada uno de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el tiempo.

Ilustración 4: Modelo Evolutivo de la Empresa Familiar



Fuente: <http://www.ssgt.com.mx/efamiliares/modeloevolutivo.html>

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.



El eje de la propiedad esboza la forma en que suele cambiar de dueño el paquete accionario de la compañía de una generación a otra. La dimensión evolutiva de la familia se caracteriza por tener en la primera etapa un período de intensa actividad para el núcleo de la familia: el joven matrimonio del fundador o fundadora. Llega la cesión de la dirección, momento de la sucesión generacional en donde la gran mayoría fracasa. El desarrollo de la empresa en el tiempo coincide con los modelos generalizados de ciclos de vida de las compañías que no son de origen familiar.

En la primera etapa del eje de empresa, que abarca los primeros años de la organización se podrían a su vez identificar dos fases: formación y supervivencia²¹. Esta etapa inicial va desde que la empresa es una simple idea que intenta materializarse hasta el periodo en que el emprendedor, y en ocasiones, también su familia dedican todo su tiempo a iniciar el negocio. Este modelo también agrega que en la etapa de madurez, las empresas se enfrentan con el dilema de: renovarse o desaparecer. Es en este momento donde se debe realizar un esfuerzo para lograr la continuidad de la empresa, porque según los autores, de querer seguir indefinidamente en la etapa de madurez sin modificaciones llevara a la organización a su final.

iii. *Ciclo de vida de la Empresa Familiar*

El ciclo de vida de las empresas familiares que se presenta a continuación es el analizado por Santiago Dodero²², quien hace una descripción del ciclo completo con sus respectivas particularidades. Este enfoque es de interés, porque enfatiza las típicas crisis que enfrentan las empresas familiares, dejando entrever que si no hay visión y preparación para superarlas probablemente fracasen.

- *Primera etapa: La del Fundador, emprendedor del negocio*

Esta etapa es el comienzo de la vida de la empresa, es cuando el emprendedor detecta una oportunidad (en el sentido amplio) y se entusiasma por concretarla. “Se podría decir que el fundador ve la oportunidad donde los demás, viendo, no ven” (Dodero 2010).

²¹ Algunos modelos tienen etapas diferenciadas de arranque, por ejemplo Churchill y Lewis (1983) presentan las etapas de existencia y supervivencia.

²² Dodero Santiago, “El secreto de las empresas familiares Exitosas”, El Ateneo, Buenos Aires, 2010 (pag 24)



La persona que inicia el emprendimiento, posee características distintivas, entre las cuales están: ser emprendedor, asertivo y tener una capacidad superior para enfrentar las dificultades que se le presenten. Otra de las particularidades es que al apasionarse con su proyecto, tiende a ser reacio a delegar por considerar que el realizara las tareas de la mejor manera y esto se complica a la hora de tomar decisiones porque tiene mucho de intuitivo detrás de ello.

Primera crisis: por falta de delegación

Esta crisis llega cuando la empresa crece gracias a los aciertos del fundador pero llega el punto en que ya no puede depender exclusivamente de él, y se debe incorporar gente, lo cual resulta sumamente complejo porque no es fácil encontrar personas a quienes delegarles tareas que él hacía.

- *Segunda Etapa: Crecimiento de la empresa, por el nuevo estilo de liderazgo del fundador*

En la segunda etapa el fundador debe liderar a las personas incorporadas, y eso conlleva a la necesidad de poner en juego nuevas habilidades, como es el liderazgo y el trabajo en equipo. En esta etapa las empresas familiares tienden a tener una ventaja porque la misión cuando es transmitida por el fundador va cargada con tanta pasión, que logra que la gente se comprometa mucho más de lo que se lograría en otro tipo de empresa.

Segunda crisis: por el ingreso de los hijos

Cuando llegan los hijos del fundador a la empresa, se genera gran entusiasmo en la familia pero a su vez una cantidad de dificultades, como por ejemplo las diferencias en la visión y estilos de dirección de cada uno.

- *Tercera etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos*

Si se logra superar la crisis anterior, la empresa podrá seguir creciendo dependiendo de la sinergia que se haya logrado entre los hijos y el padre para emprender nuevos negocios y realizar modificaciones en la gestión de la empresa.

Tercera crisis: fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos.

Es un momento difícil, tanto a nivel emocional como empresarial. El grupo de hermanos



debe decidir cómo seguir, en un momento complicado a nivel personal. Lo ideal es que la familia sea proactiva y tome la decisión de quien será el sucesor durante la vida del fundador, dado que sería sumamente complicado postergarla.

- *Cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional.*

El paso de una estructura centralizada a una conformada por los hijos, y esto implica que se deben aprender a gestionar la toma de decisiones de manera consensuada buscando maximizar los beneficios para la empresa, dejando de lado intereses personales. Además en esta etapa la empresa generalmente, tiene un crecimiento tal, que requiere un gobierno corporativo con calidad para hacer frente a los nuevos desafíos que enfrenta.

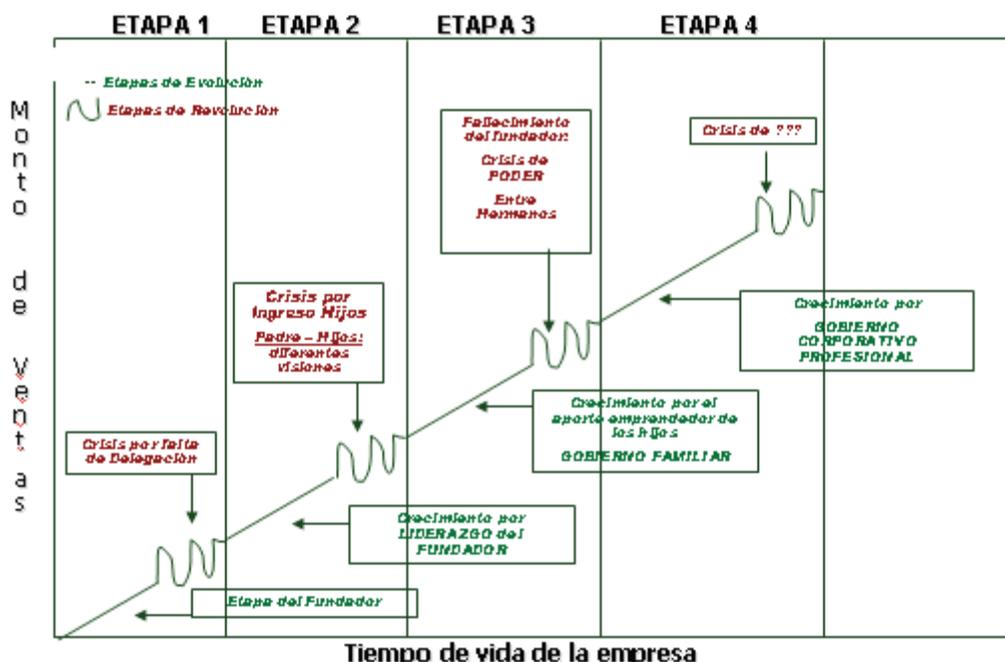
Cuarta crisis: Cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder.

Se llega a esta crisis por falta de comunicación, control e información, dado que el directorio no conoce que esperan los accionistas familiares. El gobierno corporativo debería principalmente respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad, porque si no es probable que surjan conflictos difíciles de resolver que pueden poner en peligro tanto la continuidad de la empresa como la armonía familiar.

Lo que se recomienda es generar un protocolo de gobierno corporativo, acordando como van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno y como van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa con el otro, anulando o distorsionando su buen funcionamiento.

En el gráfico siguiente se puede observar las etapas mencionadas previamente:

Ilustración 5: Ciclo de vida de las empresas familiares



Fuente: http://cimef.cema.edu.ar/download/research/63_Dodero.pdf, (27/08/2011)

Se completa entonces, el panorama general de las particularidades de las empresas familiares que permitirá continuar con el estudio.

Hasta el momento, se describió la estructura de gobierno, compuesta por los tres círculos: familia, directorio y propiedad. También el proceso de crecimiento, describiendo el crecimiento de acuerdo a los ejes: familia, propiedad y empresas, lo cual permite tener una noción del crecimiento de las mismas. Por último el ciclo de vida, que ilustra las etapas del proceso de desarrollo de este tipo de empresas, con los principales conflictos asociados a cada una de ellas.

Esto permitirá contar con una base teórica para poder realizar el estudio de los casos reales, que se realiza a continuación.

c. Casos reales de empresas familiares

En esta sección, se realizará un análisis de diferentes casos correspondientes a organizaciones familiares, considerando los elementos del modelo de Timmons. Es decir, que se observará la oportunidad, los recursos, el equipo (management team), y se sumará el



proceso sucesorio que es un área de interés para toda Empresa Familiar.

i. *Casos seleccionados*

Se buscó para el estudio empresas que pertenezcan a diferentes sectores y de diferentes tamaños, para que el análisis sea lo más amplio posible. No es de interés de este trabajo profundizar en la historia de cada una de las empresas mencionadas, sino observar los aspectos anteriormente descritos.

Las empresas seleccionadas fueron las siguientes:

Empresa	Sector	Tamaño ²³	Generación
Wal-mart	Autoservicios	Grande	4ta
Estée Lauder	Cosmética	Grande	2da y 3ra
Arcor	Alimentos	Grande	3ra
Luigi Bosca	Vitivinícola	Mediana	4ta
Cormar	Transporte	Mediana	2da
Persicco	Heladería	Mediana	1ra
Macrocerámico	Cerámicos	Chica	1ra y 2da
Ben	Librería	Chica	2da y 3ra
Farmacia Social	Farmacia	Chica	1ra y 2da

De estas empresas, se mencionará una breve introducción con la información esencial, la oportunidad con información de la forma en que surgieron las empresas; los recursos con que iniciaron y formas de manejarse, el management team con sus características y por último la forma en que manejaron la sucesión.

Caso Wal-mart

Introducción:

La Compañía nació gracias a la visión emprendedora de Sam Walton, quien fundó Walmart

²³ Se considera como chica a las empresas con menos de 150 empleados, medianas a las organizaciones con 150-1000 empleados, y más de 1000 Grandes.



Stores en el año 1962 en Estados Unidos. Actualmente posee más de 7400 tiendas y más de 2 millones de empleados en el mundo.

Oportunidad:

Los hermanos Walton por el deseo de tener su negocio propio, comenzaron adquiriendo experiencia en el mercado de las tiendas en Estados Unidos a través de una franquicia, y mediante su espíritu innovador fueron buscando darle valor agregado a sus clientes para lograr tener un alto porcentaje de ventas. A través de su análisis y compromiso constante, encontraron la oportunidad de crear un nuevo concepto: en esos tiempos los productos se organizaban alrededor de los mostradores, y los vendedores mostraban la mercadería sólo cuando esta les era solicitada por algún cliente. El nuevo paradigma que visualizaron, fue el concepto nuevo de autoservicio que permitiría a los clientes comparar productos en los estantes, y los podían comprar más barato si así lo querían. Dado que las tiendas de descuento operan bajo un pequeño margen de ganancia, la idea central de este nuevo concepto se centraría en hacerlo con un volumen de ventas importante. Los precios reflejaban los bajos costos y el comprador promedio gastaba más dinero en una tienda cuando el formato era autoservicio. Esta fue claramente una oportunidad que supieron ver antes que el resto los hermanos Walton, y fue ahí cuando fundaron Wal-mart. A lo largo de la historia de la compañía se continuó con el espíritu innovador, lo que llevo a diferenciarse por encontrar nuevas formas de proveer al cliente de manera eficiente y a bajo costo.

Equipo

El equipo inicial estaba formado por los dos hermanos Walton, quienes compartían tanto el interés de tener un negocio propio como los valores y principios con los cuales llevarían adelante su proyecto. Si bien no contaban con demasiada experiencia al comenzar su negocio, buscaron la forma de llevarlo adelante. Por su parte, Sam quien lidero el desarrollo de la empresa, estudió la carrera universitaria de economía, y durante ese periodo se mantuvo trabajando. Al finalizar sus estudios comienza a trabajar en una tienda de ropa como aprendiz de gerencia, y más adelante decide tener su propio negocio junto a su hermano, pero comenzaría con una franquicia lo cual les permitió adquirir experiencia en el



rubro. Una vez que conocieron las características del mercado, encontraron diferentes formas de innovar en los procesos, lo cual más adelante los llevo a ser una empresa sumamente importante y destacada.

Recursos

Los hermanos Walton comenzaron con ahorros propios y de familiares, que les permitieron comenzar con su franquicia. Más adelante, una vez que lograron ganancias pudieron conseguir financiamiento formal para solventar el crecimiento de la organización.

Sucesión:

En el momento de la muerte del líder de Wal-mart (Sam Walton), se pensó que la empresa caería en un estancamiento o comenzaría una debacle durante la transición de líderes. Sin embargo, las bases estructurales y los valores de la empresa estaban bien claros y firmes, lo cual facilito que el hijo mayor de Sam Walton pudiese tomar las riendas de la compañía y junto a los asociados continuar con el crecimiento que estaban teniendo. Lo que más se destacó para que esta transición fuera posible, es la cultura que se inculcó dentro de la empresa, lo cual además de la tendencia innovadora y buena gestión, la convirtió en una de las más grandes del mundo.

Caso Estee Lauder²⁴

Introducción:

Esta organización fue fundada en 1946, ha logrado una reputación a nivel mundial por su elegancia, lujo y calidad superior. Se dedica a la producción y comercialización de productos para la piel, maquillaje y fragancias. Esta organización vende sus productos en más de 135 países y territorios.

Oportunidad:

Josephine Esther Mentzer, de pequeña, era conocida por su piel adorable y su obsesión por

²⁴ Estée Lauder, The woman: A life of beauty, On line, <http://www.esteelauder.com/cms/about/index.tmpl>, (15/10/2011)



tener el mejor aspecto, algo que aprendió de su madre, que siempre iba protegida por un parasol para no dañar su piel. De su padre aprendió las técnicas de comercio, hasta el punto de que se comprometió a fundar un día su propio negocio. Las raíces de su imperio se remontan a los años veinte, cuando empezó a fabricar artesanalmente cremas faciales y ungüentos en el horno de gas de su tío John, químico.

Ella misma vendía esos productos en las puertas de los mercados de Nueva York durante la Depresión y más tarde en Miami Beach, Florida. Josephine iba a los salones de belleza, donde realizaba personalmente demostraciones gratuitas a las clientas que esperaban bajo los secadores.

En 1930 contrajo matrimonio con el empresario textil Joseph Lauter, y a los pocos años nacieron sus hijos: Leonard Allen y Ronald. A principios de 1937 el matrimonio empezó a utilizar el nombre de Estée Lauder para denominar sus productos. En 1946 los Lauder creaban formalmente la empresa que revolucionaría el mundo de la cosmética, Estée Lauder.

Su primer gran logro tuvo lugar en 1953. Hasta ese momento, la mayoría de los perfumes vendidos en los Estados Unidos eran franceses y las mujeres casi no compraban perfumes para ellas mismas. Lauder tuvo la idea audaz de lanzar Youth Dew (rocío de juventud), pero bajo forma de aceite de baño. El éxito entre las mujeres fue tal que Lauder acabó lanzando Youth Dew como perfume.

*Equipo*²⁵:

Joseph, que tenía experiencia como director de empresa y de finanzas, encargó a su esposa que se dedicara exclusivamente de la producción y del marketing, mientras su adolescente hijo Leonard iba familiarizándose con el negocio.

Recursos:

Quien fue de gran influencia y maestro en el cuidado de la piel de Josephine, fue su tío John Scholtz, farmacéutico y dermatólogo húngaro que se vio obligado a instalarse en

²⁵ Historia de marca: Estée Lauder, On line, <http://es.osmoz.com/Actualidades-y-Tendencias/Revistas/Archivos/Historia-de-marca-Estee-Lauder> , (15/10/2011)



Nueva York al estallar la Primera Guerra Mundial. Scholtz abrió una pequeña farmacia y enseñó a su sobrina todo cuanto sabía sobre el cuidado de la piel. Sobre los años '20, Josephine empezó su negocio fabricando cremas en su propia cocina para luego venderlas en las peluquerías de su barrio mientras las señoras se secaban el pelo. Bautizó con su nombre sus tres primeros productos: un aceite desmaquillante, una mascarilla purificante de arcilla y una crema hidratante. Los productos de Estée Lauder empezaron a venderse con gran éxito y los Lauder se vieron obligados a convertir un antiguo restaurante que poseían en una fábrica de cremas, empezaba a gestarse el negocio familiar. Sin embargo, el gran logro llega cuando Estée Lauder consiguió, a base de tesón y esfuerzo, un diminuto espacio para vender sus productos en los grandes almacenes Saks Fifth Avenue y logró vender todos sus productos en un día. Esto sucedería en 1946, fecha oficial de la creación de Estée Lauder como empresa.

*Sucesión*²⁶:

Desde el inicio se busco que los hijos del matrimonio se comprometan con la empresa, y colaboren de forma que vaya conociendo el negocio. Tal es así que, en 1994 Lauder dejó por completo la empresa en manos de sus hijos: Leonard al frente de la presidencia y Ronald, que fue embajador del gobierno de Ronald Reagan en los años ochenta, en calidad de director de Estée Lauder International. En la empresa también ocuparían cargos importantes sus respectivas esposas, Evelyn y Carole, aunque la compañía empleaba también a otros grandes especialistas que no pertenecían al clan familiar.

Pero a pesar de su crecimiento y su consolidación como grupo mundial, Estée Lauder conserva sus orígenes y su esencia familiar, que garantizan su continuidad.

Caso Arcor²⁷

Introducción:

El Grupo Arcor fue fundado en 1951 en su sede de la ciudad de Córdoba. Es una empresa

²⁶ Biografías y Vidas, On line, <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/lauder.htm> (15/10/2011)

²⁷ Pagani, Luis, “Componentes Macroeconómicos, Sectoriales y Microeconómicos para una Estrategia Nacional de Desarrollo”, On line, <http://www.eclac.cl/argentina/noticias/noticias/9/11249/LPagani.pdf>, (10/10/2011)



multinacional Argentina que produce más de 1.500 variedades de caramelos, chocolates, galletitas y otros alimentos. Cuenta con 31 fábricas y más de 13.000 empleados, además exporta sus productos a más de 100 países en todo el mundo.

Oportunidad²⁸:

Arcor nació como la expresión del sueño de un grupo de jóvenes emprendedores liderados por Fluvio Salvador Pagni. Su sueño era ofrecerles a los consumidores de todo el mundo productos de calidad a un precio justo y empezó a hacerse realidad en 1951 con la construcción de la primera fábrica en Córdoba.

En 1958, ya había alcanzado un alto volumen diario de golosinas y además, había dejado de ser exclusivamente una fábrica de caramelos, a partir de la incursión en distintas actividades industriales. Actividades que tenían un objetivo claro: autoabastecerse de algunos insumos básicos con el fin de alcanzar la mejor calidad y el mejor precio.

La proyección internacional comenzó, y en 1976 se radicó en Paraguay, en 1979 en Uruguay, en 1981 en Brasil y en 1989 en Chile. Arcor había comprendido tempranamente el valor de la integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común en la región, creando "su propio MERCOSUR" mucho antes de que la palabra misma existiera.

En 1990 asumió la presidencia el Contador Luis Alejandro Pagani, el mayor de los seis hijos de Fluvio Pagani. Por ese entonces, la empresa tomó un renovado impulso que la proyectó definitivamente hacia el mundo. Para ello, llevó adelante un profundo proceso de transformación de su management y alcanzó un alto nivel de profesionalismo, condición indispensable para adecuarse rápida y eficazmente a los nuevos escenarios económicos locales e internacionales. En el 2000 comienza la expansión por el mundo, y para reflejar cabalmente estos logros y su dimensión empresaria global, en 1999 el Grupo Arcor decidió renovar su simbología, creando una identidad visual altamente innovadora.

Estos fueron los principales hitos que convirtieron a Arcor en una de las empresas más importantes de la región y en un ejemplo exitoso de expansión internacional. Actualmente llega con sus productos a más de 120 países de los cinco continentes deleitando a millones

²⁸ Arcor, "Las etapas de Arcor", On line, <http://www.arcor.com.ar/PageController.aspx?pgid=10&secid=1>, (10/10/2011)



de consumidores de mercados tan diversos como exigentes.

Equipo

La creación de Arcor es el resultado del esfuerzo de este grupo de jóvenes que estaba unido por lazos de amistad y que además tenía una trayectoria previa en la actividad industrial. Entre ellos se encontraban los hermanos Fulvio, Renzo y Elio Pagani; los hermanos Modesto, Pablo y Vicente Maranzana; Mario Seveso y Enrique Brizio.

Recursos

Los socios originales de Arcor habían desarrollado previamente una cierta experiencia en el negocio de la fabricación y distribución de caramelos en las Provincias de Córdoba y Santa Fe, así como en la producción de cajas y envases de cartón corrugado en Córdoba y Tucumán. El capital acumulado en estos emprendimientos y el conocimiento de la actividad productiva y los mercados del interior del país fueron la base para la constitución de la nueva empresa, dedicada a la elaboración de caramelos.²⁹

Sucesión

Cuando en 1993 fallece el fundador de la empresa Fulvio Pagani, lo sucede uno de sus 6 hijos con 35 años Luis Pagani. Pero Luis, tras diecisiete años de conducir la Empresa Familiar, sin encontrar a ninguno de los herederos en funciones gerenciales del grupo, prefirió buscar un CEO externo y promovió el nombramiento de Osvaldo Baños, un experimentado ejecutivo proveniente de las filas de Peugeot. La idoneidad en el caso de Arcor, ha tenido un fuerte componente de habilidades de gestión en entornos globalizados.

Caso Luigi Bosca³⁰

Introducción:

Luigi Bosca, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de vinos argentinos, que fue fundada hace 110 años por Leoncio Arizu. Dirigida actualmente por la

²⁹Kosacoff, Bernardo, "El caso ARCOR", On line, <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20casos/caso%20arcor.pdf>, (10/10/2011)

³⁰ Luigi Bosca, "Historia", <http://www.luigibosca.com.ar/2007/v8/es/familia-arizu/index.php>, (09/08/2011)



tercera y cuarta generación, constituye una de las pocas bodegas que, a través de las décadas, permanece en manos de la familia fundadora y que, por su prestigio, se ha convertido en un paradigma del vino argentino.

Oportunidad

Comenzó con sus primeros viñedos con plantas de origen europeo que le aportaron una diferenciación desde el inicio. A lo largo de los años, se diferencio por la constante búsqueda de formas para mejorar el proceso productivo. Como fue en 1909 la adquisición de maquinarias de labranza a vapor, de avanzada para la época, y personal especializado de Europa para asegurar la calidad y eficiencia del proceso. Mas adelante con las nuevas generaciones, surgió el nuevo concepto de “vino de autor” y luego el desarrollo de la marca a nivel internacional generando canales de exportación, que marcaron una tendencia en la industria.

Equipo:

El Management team estaba en inicio formado por Leoncio Arizu y su tío quien tenía experiencia en el negocio del vino. Más adelante se fueron incorporando las generaciones sucesivas, manteniendo el control de la organización en el entorno familiar.

Recursos:

Los recursos para iniciar el emprendimiento fueron de origen familiar.

Sucesión:

La pasión por el vino y el conocimiento se mantuvo a través de las generaciones, lo cual posibilitó que la organización continuara creciendo manteniendo su espíritu original. Una de las características a destacar en este caso es que cada generación agregó valor a la organización, mediante alguna innovación. En un principio el hijo de Leoncio Arizu, genero el estilo de “vinos de autor” y más adelante junto con la siguiente generación, se busco mejorar la comercialización y exportación de los productos. En esta historia se puede observar como el conocimiento se fue acumulando a través de las generaciones, y se logro que con el tiempo un crecimiento sostenido.



Caso Cormar³¹

Introducción:

La empresa fué fundada en 1943, actualmente a cargo de la segunda generación. Es una empresa de ómnibus, que prestan servicios nacionales y también a países limítrofes.

Oportunidad:

El fundador era un inmigrante italiano, que siempre tuvo pasión por la mecánica y fuerte espíritu emprendedor, que lo llevo a encarar negocios en el área del transporte. Luego se inclino por los ómnibus, porque tuvo la oportunidad de independizarse y adquirir con un socio empresas de transporte de pasajeros de media distancia. Su idea era tener una empresa de transporte de larga distancia, con la ilusión de unir Córdoba con el mar, lo cual dio origen a la nueva empresa Automotores Cormar, que empezó con un circuito novedoso, unía Bahía Blanca con Córdoba. Esta ruta surgió porque se observó que desde Bahía Blanca era un paso obligado para viajar a las ciudades más importantes del sur.

A lo largo de la historia de empresa, se continuó con la tendencia innovadora par buscar brindar un buen servicio a bajo costo.

Recursos

Los recursos que dieron origen a la empresa fueron producto de ahorros personales del fundador.

Equipo:

El managment team, en origen estaba formado solo por el fundador, y más adelante se acoplaron sus 3 hijos y sus 3 yernos. La familia tenía establecido que aquel familiar que no tuviese ganas de seguir en el negocio se podía retirar, por lo cual sus 3 yernos decidieron dar un paso al costado, y quedaron al mando los 3 hijos. Uno de ellos es el presidente de la sociedad que es la cara visible de la empresa, otro que se dedica a al tráfico, estudio de tarifas y horarios, y por último, el tercero maneja la parte del taller.

³¹ Dodero Santiago, “El secreto de las empresas familiares Exitosas”, El Ateneo, Buenos Aires, 2010



Sucesión

Como se mencionó anteriormente, la sucesión se dió naturalmente del fundador a los hijos y yernos, pero estos últimos decidieron no seguir. Los 3 hijos funcionan como un triunvirato, acordando que si dos estaban de acuerdo con alguna cuestión el tercero debería apoyar la decisión.

Caso Persicco

Introducción:

La empresa fue fundada en el 2002, se dedica a la heladería artesanal combinada con pastisieria casera. Actualmente cuenta con 10 locales, ubicados en lugares estratégicos de Capital Federal.

Oportunidad:

Heladerías Pésrico nace a principios del año 2002. Para ello, se había preparado durante todo el año 2001. Ve la luz de la mano de Federico Averza y Juan Martín Guarracino, primos hermanos entre ellos. Los dos son muy jóvenes y representan la tercera generación de ambas familias. La historia comienza cuando en la década del 60, la familia Averza desarrolla en la ciudad de La Plata un concepto de negocio integrado: venta de frutas frescas, secas y helados. Luego, en el año 1969, Federico Averza (padre), junto a su padre (abuelo de los actuales dueños de Pésrico) y a Guarracino (yerno de Averza abuelo) fundan las heladerías Freddo. Esta empresa supo ser líder durante 30 años en el mercado de los helados argentinos. Logró esta permanencia porque supo dirigirse hacia la familia, captando los valores más tradicionales.

Al lanzar la empresa, impusieron un lema: “El helado tiene que volver a ser rico”. Pero, Pésrico busca ser más que un helado, incluye la ambientación, la gente, la atención a los clientes, la ubicación, la solidaridad y el compromiso. Concibieron el negocio de manera integral y considerando todos los detalles: la cucharita, las servilletas, los vasitos, la decoración de los locales, etc. Supieron ver en un momento de gran depresión la oportunidad de crear algo distinto y de dar alegría a la gente no sólo a través del helado sino



también del servicio de cafetería y pastelería, para que todos los consumidores puedan tener un lugar en sus comercios.

Equipo:

Los creadores de Pérsicco aprendieron el negocio durante sus 25 años de trabajo en Freddo. Hicieron de todo: desde limpiar mesas hasta pasar a ocupar puestos gerenciales (Juan Martín asumió como gerente de producción y Federico como gerente comercial). No fue fácil escalar posiciones dentro del negocio familiar pero en particular les costaba hacerles entender a los dueños fundadores que se podía hacer competir al mercado internacional, que existían tecnologías más modernas, nuevos cuidados para las materias primas, nuevos sistemas de procesos, etc. Freddo funcionaba más por intuición e impulsos que por conocimientos y capacitación. Por el contrario, ellos se especializaron, introduciendo cambios que profesionalizaron la empresa. Por ejemplo, Juan Martín se capacitó en Gándara con el objetivo de poder estudiar las diferencias fundamentales entre un helado artesanal y uno industrial, entender realmente las diferencias.

Recursos

Freddo se mantuvo como negocio familiar hasta 1999, año en que es vendida. Los directivos decidieron la transacción no motivados por problemas internos, económicos o financieros, sino porque les atrajo la oportunidad económica. A partir de esta venta, nace la idea de continuar con la zaga de la familia: deciden fundar Heladerías Pérsicco, después de tomarse un tiempo para “cambiar de aire”, con una inversión con capital propio para la apertura del primer local. Al fundar su propio negocio, contaron con grandes ventajas competitivas: los conocimientos de management en general y el conocimiento del sector de las heladerías en particular.

Sucesión:

En la empresa de origen (Freddo), tenían una norma que establecía que solo un miembro de la familia podía ingresar a la empresa. En Persicco, no se encontró información al respecto.



Caso Macrocerámico³²

Introducción:

La empresa fue fundada en 1980, que se dedica a la comercialización de materiales de construcción, especializada en cerámicos.

Oportunidad:

El fundador luego de recibirse de geólogo y ejercer por unos años la profesión, sentía que no le gustaba lo que hacía, por lo que le resultaba difícil comprometerse con la actividad. Esta situación lo llevo a cambiar de actividad y poner un local en Rosario. Como geólogo había asesorado sobre mármoles y aprovechó un contacto para ofrecer sus servicios a un fabricante de mármol para pisos y revestimientos. Rápidamente empezó a tener buenas ventas, y percibió que el cerámico tenía futuro. De a poco se fue especializando, hasta convertirse en especialista de cerámica, y se dedicaba a la venta directa al público porque consideraba que los viajantes terminarían siendo sus competidores. Luego de unos años, en un viaje por Italia y España para conocer hacia donde se dirigía el mercado, comprendió que debía orientarse a los baños ambientados. Esto resultó una revolución estética, aunque le costó que la idea tuviera éxito porque la gente lo percibía como una boutique cara. Por lo cual recurrieron a una publicidad que les permitió pasar a ser el negocio de moda en la decoración.

Equipo:

El managment team estaba originalmente formado por el fundador, un geólogo con algo de experiencia. Actualmente, los hijos forman parte de la empresa y un gerente general ajeno a la familia.

Recursos

La empresa comenzó con recursos personales del fundador, y acuerdos con proveedores.

³² Dodero Santiago, “El secreto de las empresas familiares Exitosas”, El Ateneo, Buenos Aires, 2010



Sucesión

La política de sucesión establecida es que los hijos podrían ingresar a la empresa, si así lo quisieran, pero no los parientes políticos. El hijo varón participa activamente en la empresa, comenzó ayudando en el área de depósitos, luego estuvo a cargo del servicio postventa y hoy está a cargo de las relaciones con el personal de ventas, seguimiento de las modificaciones estéticas del salón, y aprendiendo a comprar.

Las hijas mellizas menores, trabajan part time en la empresa, desempeñando diferentes tareas administrativas que les permiten conocer el negocio. Lo consideran como complemento de sus estudios, una clase práctica.

Se determinó que el gerente general siempre debería ser externo a la familia, y que las asignaciones no se harán por necesidad sino por operatividad. Además, como ideología básica tienen que para los desfases personales puede estar la familia, pero no la empresa.

Caso Ben³³

Introducción:

La empresa comenzó en el año 1940, distribuyendo varios tipos de artículos, principalmente de librería a kioscos y almacenes. Su principal capital es el prestigio, que les permitió crecer rápidamente. Actualmente, se dedica a la comercialización y distribución de artículos de librería, tanto a comercios como a empresas.

Oportunidad:

El negocio lo inicio el fundador visitando comercios de ramos generales de los principales barrios de la ciudad de Buenos Aires con mercadería que compraba a mayoristas que conocía por sus trabajos anteriores. Además de librerías tenía productos de perfumería y era distribuidor de Alpargatas (importante marca de indumentaria informal), pero el rubro principal era la papelería comercial. En este caso nuevamente, la empresa surge a partir de la detección de una demanda insatisfecha, no de la visualización de una oportunidad.

³³ Dodero Santiago, “El secreto de las empresas familiares Exitosas”, El Ateneo, Buenos Aires, 2010



Equipo:

El management team en inicio, estaba formado solo por el fundador, pero luego se acoplaron sus dos hijos, aunque uno de ellos decidió retirarse al poco tiempo. Las hijas del que se quedo fueron entrando paulatinamente a la organización.

Recursos:

La organización comenzó con ahorros personales, y siempre mantuvo la política de no vender en cuenta corriente, lo cual le permitía evitar problemas financieros, pero implicaba perder algunas ventas.

Sucesión:

A medida que el fundador comprobó que su hijo estaba manejando bien el negocio, le fue cediendo espacio para dirigir la empresa. Años después el padre siguió con tareas cotidianas y el control paso a manos del hijo. Con el correr de los años, las nietas empezaron a ingresar, y formar parte de la organización, aportando nuevas ideas.

Caso Farmacia Social³⁴

Introducción:

Es una empresa con más de 100 empleados, con sucursales de farmacias en 4 localidades de la provincia de Chubut, y 8 sucursales en total. Venta al público, y venta mayorista (droguería), así como también proveedores del estado (hospitales públicos)

Oportunidad:

La empresa surgió en 1987, porque uno de los fundadores adquirió una amplia experiencia trabajando como visitador médico, particularmente trabajaba en una empresa que comercializaba sueros, y tenía acceso a las compras de hospitales públicos. Lo cual le permitió conocer el mercado y detectar una demanda insatisfecha. Es así que junto a su esposa, deciden comenzar con el negocio.

³⁴ García, Marisa, Comunicación personal (octubre 2011)



Equipo

El management team, comenzó compuesto por el matrimonio, el se ocupaba de la parte comercial, y la esposa se ocupaba de la parte administrativa. Además, contrataron a un vendedor de asistencia comercial para que se ocupe de la oficina.

Recursos

Comenzaron con ahorros personales, la parte administrativa funcionó en una la casa que compartían, y el garaje fue depósito hasta que comenzaron a alquilar. Disponían de una camioneta (automóvil personal), para hacer las entregas.

Sucesión

Recién está ingresando la segunda generación en la empresa, y no existe ningún tipo de norma respecto del proceso sucesorio.

ii. *Análisis de los casos*

Analizando los casos de Empresas Familiares presentados y los conceptos teóricos sobre Entrepreneurship previamente descriptos en este trabajo, se pueden observar los posibles puntos de intersección.

Comenzando el análisis observando la oportunidad, desde el punto de vista del Entrepreneurship, se considera que tiene determinadas cualidades: es atractiva, escalable, oportuna y fundamentalmente tiene que crear o agregar valor a algún producto o servicio. La mayoría de las empresas seleccionadas, surgen a partir del interés o de la experiencia en el rubro de alguno de los miembros, que detecta alguna necesidad insatisfecha, pero no necesariamente una oportunidad. El caso de Wal-mart, es un buen ejemplo, donde a partir de una franquicia pudieron analizar el comportamiento del consumidor y lograron ver la oportunidad para dar origen a esta empresa tan importante actualmente. Otro ejemplo de esta situación, es la empresa Ben, que surge para cubrir un servicio de distribución porque se detectó que con los servicios existentes no se cubría la demanda. De todas formas, no todas surgen de esta manera, hay casos como Luigi Bosca y Estée Lauder, que surgieron con una impronta de innovación sustentadas con experiencias previas. Es decir, que estas



empresas supieron ver una oportunidad y desarrollarla, Estée lauder con el aceite de baño y Luigi Bosca con la modificación de la forma de producción de vinos.

En todos los casos, el papel del fundador fue sumamente importante. En la creación y posterior desarrollo de Arcor, se hace evidente la figura de Fulvio Salvador Pagani, entre cuyas cualidades personales se destacaban la iniciativa, la capacidad innovadora, las condiciones de liderazgo y convocatoria, y la visión de largo plazo, lo que promovió el éxito sostenido de la empresa. En general los fundadores son personas que desarrollaron sus proyectos haciendo lo que les gusta, poniendo mucho compromiso en el proyecto. Como es el caso de Estée Lauder, quien tenía desde joven interés en el cuidado personal lo que la llevo a dedicarse a la cosmética, o el inmigrante italiano fundador de Cormar quien era un apasionado de la mecánica lo cual lo llevo a comenzar su empresa de transportes. Pero en otros casos, la visión surge circunstancialmente acorde a las posibilidades que se le presentaron al fundador, como es el caso de Ben, que tuvo inicio luego de la detección de una demanda insatisfecha en el ámbito laboral de su fundador.

Se observa a su vez que la cultura de las empresas mantuvieron los valores fundamentales, establecidos desde el inicio por los fundadores. Por ejemplo, en Luigi Bosca, desde el inicio hasta hoy, se mantienen la pasión por el vino y la dedicación para lograr buenos productos, lo cual hace posible que la organización continúe creciendo con su espíritu original.

También es interesante señalar que en las empresas familiares, al ser tan difusos los límites familiares y laborales, se generan ámbitos de transferencia de conocimiento que permiten que la organización crezca muy rápidamente. Por lo que se podría decir que una vez en el negocio, cuando hay compromiso, se observa que hay una tendencia a la innovación favorecida por el conocimiento que se tiene del rubro que pasa de generación en generación, que permite el aprovechamiento de oportunidades. En la empresa Arcor, se puede ver que cuando fallece el fundador, continúa su hijo con el proceso de crecimiento de la empresa a nivel internacional.

La presencia de role models en el núcleo familiar favorece que el espíritu entrepreneur trascienda en la familia y se generen condiciones para la continuidad de la organización, siendo más natural el proceso de transmisión de valores y la cultura empresarial. Esto es



Entrepreneurship transgeneracional que, como se mencionó anteriormente, es mediante el cual las familias utilizan y desarrollan el espíritu entrepreneur y la influencia de la familia, para crear nuevas fuentes de valor a través de las generaciones. En Luigi Bosca, se observó que cuando se incorpora el hijo del fundador, este aporta un impulso renovador a la empresa, inclusive creando un estilo propio mediante una manera especial de producir “vinos de autor”. Un caso interesante es el de Persicco, donde a pesar de que la Empresa Familiar original (Freddo) dejó de pertenecer a la familia, el espíritu entrepreneur continuó en los sucesores quienes crearon nuevamente una empresa aprovechando el conocimiento adquirido a través de las generaciones sobre el negocio. Pero, aunque los role models favorecen, no garantiza que las generaciones sucesivas tengan la aptitud y entusiasmo del fundador de la organización, por lo cual es un aspecto en el cual se debe prestar particular atención. Tal es el caso de Ben, donde uno de los hijos del fundador decidió dar un paso al costado de la organización, por preferir un estilo de vida diferente.

Por otra parte, el equipo es fundamental para un Entrepreneur, quien busca formar un equipo con personas que tengan capacidades y competencias complementarias, dado que contar con un buen management team es útil tanto para el proyecto como para conseguir inversores. Entre las características que se buscan en el management team, es que este compuesto por personas que tengan experiencia en el mercado o industria en el que se desarrolla el proyecto, y a su vez conocimiento técnico. Otro factor importante es que sean personas que compartan su filosofía y actitud ante el trabajo, para que se generen un buen ámbito laboral. Asimismo, es de gran relevancia a la hora de posicionarse con los inversores, la reputación y la integridad de las personas que participan en el proyecto. En las organizaciones observadas, los equipos están formados por familiares, o comienzan como un proyecto individual que va incluyendo a otros miembros de la familia, por la necesidad de incorporar gente de confianza que comparta la filosofía del fundador. Es decir que en general, la visión en las organizaciones familiares es que el enriquecimiento es una consecuencia de la calidad de sus integrantes familiares, por lo tanto entienden que si todos están bien la empresa también lo estará. Pero, si bien se le suele dar fundamental importancia a la confianza antes que la aptitud en este tipo de organización, también hay casos como el caso de Luigi Bosca en el que el equipo inicial estaba formado por personas idóneas en el rubro. Un caso particular es el de Arcor, donde el grupo fundador estaba



formado por un grupo de amigos que a su vez compartían vínculos familiares, y además acumulaban experiencias y capacidades productivas complementarias. Lo cual, junto a la interacción con el medio local, facilitó la obtención de recursos materiales e hizo posible que la puesta en marcha de la empresa y su funcionamiento en los primeros años, fueran producto de un esfuerzo colectivo, que implicaba un nivel de compromiso y una capacidad de trabajo que compensaban las dificultades de los momentos iniciales.

Analizando más en profundidad los recursos, lo esencial para un Entrepreneur es poder determinar que necesita, cuando lo va a necesitar y como adquirirlo. Es decir, que lo óptimo es poder administrar los recursos de forma eficiente para que el emprendimiento pueda llevarse a cabo. En los casos de empresas familiares analizados, son pocas las que tenían un plan claro y formalizado. Como se mencionó anteriormente, la mayoría comenzó con una visión, detección de una demanda insatisfecha o posibilidad en el rubro conocido por el fundador, lo cual permitió el inicio de la organización y durante el desarrollo de la misma se fueron detectando nuevos cursos de acción para poder continuar con el crecimiento. En general, todas las empresas analizadas surgieron con recursos propios, como es el caso de Farmacia Social que comenzaron inclusive utilizando su casa como oficina y el auto familiar para los repartos. Además, en algunos casos, como el de Ben, son reacias a adquirir deudas que hagan peligrar el control de la familia de la firma.

Otro aspecto de sumo interés para las empresas familiares, es la sucesión, lo cual implica un proceso complejo que los expertos aconsejan que se planifique adecuadamente para que no afecte a la organización. En los casos observados, se vio una variedad de políticas que buscan la forma de minimizar los conflictos. Por ejemplo hay organizaciones que restringen el ingreso con algún criterio, como en el caso de Macrocerámico, que no permiten que los parientes políticos ingresen a la empresa, o el caso de Freddo, cuando seguía siendo familiar, que solo permitía el ingreso de un miembro por familia. En el resto de las organizaciones, se observa que el proceso de sucesión se presenta más naturalmente, mediante el trabajo conjunto de las diferentes generaciones, como es el caso de Estée Lauder que se integro a los hijos cuando eran muy jóvenes para que colaboren con la organización. En todos los casos el momento en que el fundador da un paso al costado es delicado, porque se pueden generar conflictos si la dependencia del fundador no es



resuelta, al igual que en las organización Entrepreneurs. Particularmente, en los casos que fueron seleccionados, los fundadores trabajaron junto al o los sucesores por un largo tiempo y se logro que la cultura trascienda a la persona.

La innovación y el Entrepreneurship son conceptos sumamente relacionados, por lo que resulta interesante analizar este aspecto en los casos presentados. La mayoría presento algún tipo de innovación, por ejemplo Estée Lauder creó un aceite de baño perfumado que fue todo un acontecimiento en una América donde las mujeres sólo se perfumaban en ocasiones especiales, y Wal-mart fue pionera en el formato de autoservicio. El resto de las organizaciones, encontraron formas de innovación más adelante en su ciclo de vida cuando están relativamente establecidas. Tal es el caso de la empresa Macrocerámico, que comenzó con la comercialización de mármol y cerámicos, y luego encontró el nicho de los cerámicos para la ambientación de baños y cocinas de manera estética.

En el cuadro siguiente, se resumen las principales similitudes y diferencias encontradas en el análisis de casos:

Tabla 1: Similitudes y diferencias de las Empresas Familiares y los Proyectos entrepreneurs encontradas en los casos analizados

	Similitudes	Diferencias
Oportunidad	Se tiene una visión a largo plazo, y las oportunidades son atractivas y oportunas, dado que ante la detección de una demanda insatisfecha se busca la forma de explotarla.	Las EF ³⁵ en general surgen por detección de una demanda insatisfecha, no necesariamente son escalables o crean valor. Los Entrepreneur, hace un análisis profundo de los posibles escenarios, proyecciones financieras y la capacitación permanente.

³⁵ Nota: Las siglas EF se refiere a Empresas familiares



Recursos	Los recursos iniciales en general se obtienen de los familiares, y amigos.	Las EF tienen tendencia a ser más conservadoras y de tratar de minimizar el riesgo para asegurar la propiedad y control de la empresa continúen en la familia. Es decir que tienden a autofinanciarse, en lugar de acceder a fuentes de financiamiento externas. A su vez, esto permite, que tengan más flexibilidad y rapidez a la hora de tomar decisiones a largo plazo, por no haber inversores externos.
Equipo	Se busca formar un equipo con personas que tengan capacidades y competencias complementarias. Las características que se valoran son: <ul style="list-style-type: none">- experiencia en el mercado o industria- conocimiento técnico- reputación e integridad Otro factor importante es que sean personas que compartan su filosofía y actitud ante el trabajo, para que se generen un buen ámbito laboral.	La diferencia en las EF es que se tiende a integrar a las personas del núcleo familiar, por la confianza y además por compartir valores y costumbres, más que por la aptitud para ocupar el cargo. En los proyectos entrepreneurs, en general se trata de buscar la eficiencia de manera más objetiva, en función del proyecto.
Sucesión	Los procesos sucesorios son complejos. Los principales conflictos que pueden surgir son la dependencia del fundador, y dificultad para profesionalizar la organización.	Los procesos sucesorios de las EF tienen una complejidad extra, porque se tiene que lidiar con los temas que surgen del ámbito familiar.

Como se muestra en el cuadro anterior, la diferencia más destacada, es el origen de estas organizaciones. El Entrepreneur tiene como actividad central la búsqueda de oportunidades para concretar un negocio. En cambio, las Empresas Familiares, surgen porque el fundador tiene una visión en base a su experiencia, o porque detectan alguna posibilidad en el entorno. El factor diferencial es que no necesariamente contemplan la innovación y escalabilidad de sus proyectos desde el inicio, como lo hace un Entrepreneur.

La familia y los amigos son generalmente fuente de financiamiento al inicio de los proyectos, tanto entrepreneur como familiares. La posible diferencia radica en que las Empresas Familiares quieren mantener tanto la propiedad como el control de las empresas



en el entorno familiar a lo largo del desarrollo de la organización. A su vez, en los equipos también se da esta tendencia de querer que los miembros de la familia ocupen los cargos que impliquen toma de decisión. En cambio, los Entrepreneurs, buscan que en sus organizaciones el management team esté formado por las personas que puedan aportar un valor agregado al proyecto.

La sucesión, es un tema que se le debe prestar atención en ambos tipos de organizaciones, para que a lo largo de la evolución de la organización no surjan problemas por dependencia del fundador, ni tampoco inconvenientes en el proceso de profesionalización. En las Empresas Familiares, además, hay que lidiar con los conflictos asociados a los parientes y derechos de participación en la firma.

En definitiva, son muchos los puntos en común entre las empresas familiares y el Entrepreneurship. Pero también, son numerosos los aspectos de las Empresas Familiares que quedan fuera del alcance de esta disciplina y otros inclusive son contradictorios, como es la Oportunidad que da inicio a un proyecto entrepreneur y a uno familiar.

A continuación se realiza la conclusión final que incluirá el análisis realizado en base a la investigación presentada en las secciones anteriores.

III. Conclusiones

El objetivo del presente trabajo fue determinar si las Empresas Familiares se ajustan al proceso Entrepreneur. Para ello, se desarrolló una investigación sobre las principales teorías que abarcan estos tipos de organización y a continuación se analizaron casos reales de Empresas Familiares, para detectar empíricamente si esto ocurría o no.

Más específicamente, el desarrollo abarcó la descripción del perfil del Entrepreneur explicado por Williams Bygrave, donde se describieron atributos personales, factores ambientales y otros aspectos sociológicos que afectan la actividad entrepreneur. También se detalló el proceso entrepreneur, indicando las diferentes etapas que implica, y posteriormente se presentó el modelo de Timmons, donde se observan los principales elementos del Entrepreneurship. Por último, se explicó el modelo de evolución de Adizes



que permite analizar la evolución de una organización.

A continuación, se detallaron teorías que abarcan el estudio de las Empresas Familiares, comenzando con la descripción de la estructura de este tipo de empresas (que incluyen: familia, propiedad y empresa), y posteriormente se analizó el proceso de crecimiento que muestra cómo evolucionan con el correr del tiempo. También se explicó el ciclo de vida, con las diferentes etapas y problemas asociados a cada una.

El desarrollo finalizó, con el análisis de casos reales de Empresas Familiares con diferentes actividades y tamaños, focalizando en los elementos del modelo de Timmons y el proceso sucesorio, para validar si se ajustan o no al proceso entrepreneur.

Por los resultados obtenidos, se puede decir que hay varios puntos de intersección en la mayoría de los conceptos presentados sobre el Entrepreneurship y lo estudiado de las Empresas Familiares, pero también hay muchas cuestiones que difieren.

Específicamente, desde el punto de vista del perfil Entrepreneur, los comportamientos característicos del Entrepreneur enumerados por Bygrade están reflejados en lo descripto por Doderó sobre el fundador de una Empresa Familiar. Puntualmente se hace referencia al fundador como una persona asertiva, que tiene la capacidad de enfrentar las dificultades que se le presentan, apasionado con su proyecto, que quiere estar al mando de su destino, reacio a delegar, motivado por la continuidad de su proyecto más que por el dinero. Pero, por otra parte, también lo describe como un emprendedor, que como se mencionó es diferente a un Entrepreneur, dado que no necesariamente considera el aspecto innovador, la escalabilidad de los proyectos, el análisis de la información, las proyecciones financieras, los escenarios y la capacitación permanente.

Ampliando el análisis de los aspectos comparables entre ambos estilos de fundadores, en general son personas soñadoras, con determinación, que buscan concretar su visión, y que además tienen dedicación y devoción por su proyecto. Les gusta estar al mando de su destino, y el dinero no es su principal motor de motivación. Analizando las teorías expuestas en el presente trabajo, las diferencias radican en que por un lado los fundadores de las empresas familiares, tienden a preferir compartir el negocio con familiares con los cuales se compartan valores e ideas en un ámbito de confianza, y por el otro, los



Entrepreneurs tienden a compartir el negocio con los empleados clave que son críticos para el éxito del proyecto. Es decir que los Entrepreneurs hacen hincapié en la eficiencia asociada al proyecto y en las empresas familiares se busca potenciar el uso de los recursos familiares. Además, el fundador de las Empresas Familiares suele ser un visionario que hace lo que puede acorde a su experiencia laboral anterior y basado en su esfuerzo y trabajo personal, es decir, la elección de la actividad es más fortuita que la de los Entrepreneurs, que analizan y buscan la oportunidad de acuerdo a su perfil y sus objetivos.

Desde el punto de vista de los factores ambientales que promueven el surgimiento de Entrepreneurs, uno de los aspectos destacados es la presencia de role models, lo cual se ve reflejado también en las Empresas Familiares. Esta situación se observa, porque las generaciones posteriores a la que funda una empresa, cuentan tanto con el conocimiento del negocio particular como de la experiencia real de creación de una organización, lo cual lo convierte en una posibilidad más real y accesible. Otro ejemplo de esto, es que la mayoría de los alumnos que asisten al curso de Entrepreneurship del Babson College vienen de familias que tienen sus propios negocios lo cual potencia el espíritu entrepreneur.

Continuando con el análisis, observando el proceso entrepreneur, se encuentran similitudes con el proceso de creación de las empresas familiares. Al inicio, el reconocimiento de la oportunidad es donde se encuentran más disidencias, dado que las Empresas Familiares no necesariamente comienzan con una Oportunidad sino que tienden a empezar con la identificación de una demanda insatisfecha o por experiencia previa del fundador en alguna actividad. Como es el caso de muchos de los inmigrantes que vinieron a la Argentina, que al llegar continuaron el oficio familiar o aprendido en su país de origen y luego con mucho sacrificio y trabajo lograron se transforme en una Empresa Familiar. Es decir, que en general, el origen de las empresas familiares tiene lugar para satisfacer una necesidad del mercado, pero sin analizar demasiado la escalabilidad, ni la innovación. Recién cuando se va adquiriendo experiencia real en la industria se generan los posibles lineamientos a futuro y se va diagramando la continuidad. Por lo cual, se podía decir que, para lograr la continuidad de las empresas, en general se tiende a desarrollar oportunidades que surgen a partir de la experiencia inicial.

En cuanto a las etapas del ciclo de vida descriptas por Dodero de las empresas familiares,



son comparables con las que surgen del modelo de Adizes respecto de las organizaciones entrepreneur. Es de destacar, que la gestión en ambas comienza siendo centralizada con dependencia del fundador, y a medida que se van desarrollando se van integrando gente que permite mejorar la gestión. En el caso de las empresas familiares, la gestión contempla la cultura familiar, y en una organización entrepreneur la cultura depende principalmente del fundador. Además, se desprende que para lograr un crecimiento los directivos deben poner énfasis en encontrar nuevos negocios y mejorar la gestión.

Un aspecto diferencial es que en general se pone foco en diferentes etapas del ciclo de vida de cada una, se analiza el inicio de las organizaciones entrepreneurs, y los finales de las empresas familiares. Esto tiene relación con los conflictos particulares asociados a cada una de estas organizaciones, por lo cual también es interesante considerarlos. Como cuestiones comunes, se encuentra la dificultad de afrontar las etapas de cash flow negativo, como así también la posible dependencia del fundador. Además en el momento de profesionalización del gobierno de las empresas donde se puede perder el espíritu del o los fundadores. Como factor adicional de conflicto en las empresas familiares, están los asociados a las relaciones personales y laborales entre los miembros de la familia que forman parte de la empresa.

De los casos analizados, desde el punto de vista del modelo de Timmons, se observa que el origen de la mayoría de las organizaciones estudiadas, no estaban contemplados en el concepto de Oportunidad, dado que no eran escalables o innovadores, sino que surgieron para cubrir una demanda insatisfecha. De todas formas, cabe destacar que a medida que las empresas crecieron, la innovación fue tomando lugar, como así también la escalabilidad, para lograr un crecimiento sostenido. Muchas veces impulsada por el crecimiento natural de la organización, y de la experiencia en la industria, y otras por el espíritu entrepreneur de alguno de los sucesores que apalancado por el conocimiento transmitido en el ámbito familiar puede visualizar oportunidades de crecimiento. Los role models en este tipo de organización, toman una gran relevancia, porque son los que generan una base sólida para que la cultura empresarial y familiar continúe.

A continuación se presenta un resumen de las principales similitudes y diferencias encontradas:



Tabla 2: Similitudes y diferencias de las Empresas Familiares y los Proyectos Entrepreneurs

Aspecto	Similitudes	Diferencias
Cultura	La cultura organizacional es determinada por los fundadores	Las EF están además fuertemente influenciadas por la cultura familiar
Motivación	Las cuestiones que motivan a una persona a embarcarse en un nuevo proyecto son variadas	Particularmente, la mayoría de los fundadores de las EF estudiadas, comenzaron por el deseo de tener un negocio propio, y otros además, buscaron compartirlo con su familia.
Objetivo	Ambos tienen una visión a largo plazo.	Los entrepreneurs hacen hincapié en la eficiencia asociada al proyecto y en las empresas familiares se busca, además, potenciar el uso de los recursos familiares.
Comportamiento del fundador	Los comportamientos característicos que suelen tener entrepreneurs enumerados por Bygrade están reflejados en los descriptos por Dodero sobre el fundador de una Empresa Familiar.	Los fundadores de las EF, tienden a preferir compartir el negocio con familiares, y los entrepreneurs con los empleados clave que son críticos para el éxito del proyecto.
Factores ambientales	Entre las influencias del entorno están: la formación educativa, el ambiente donde vive o trabaja y los role models.	En las EF, se observa mayor presencia de role models
Aspectos sociológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Edad/experiencia vs. Empuje - Disponibilidad de contactos - Disponibilidad y acceso a capital - Contexto socio-económico 	En las EF el acceso a capital suele ser más sencillo, y la disponibilidad de contactos mayor.
Proceso entrepreneurs	El proceso general es similar en ambos tipos de organización	Las EF tienden a empezar con la identificación de una demanda insatisfecha (sin analizar demasiado la escalabilidad, la innovación, los posibles escenarios, proyecciones financieras asociadas al proyecto)
Innovación	La innovación se usa como recurso para lograr un crecimiento sostenido.	En los proyectos entrepreneurs la innovación asociada a la actividad está presente desde el inicio, y en las EF suele aparecer cuando la organización es más madura, por la experiencia en el mercado para sustentar el crecimiento.
Ciclo de vida	Las etapas iniciales del ciclo de vida descritas por Dodero de las EF, son comparables con las que surgen del modelo de Adizes	Las EF suelen abarcar periodos en que las organizaciones alcanzaron la madurez
Conflictos	Dificultad de afrontar las etapas de cash flow negativo, como así también la posible dependencia del fundador, Además en el momento de profesionalización del gobierno de las empresas donde se puede perder el espíritu del o los fundadores	En las EF, suelen haber conflictos asociados a las relaciones personales y laborales entre los miembros de la familia que forman parte de la empresa



Se desprenden del cuadro anterior los principales puntos que sustentan la reflexión final del presente trabajo. Comenzando con la cultura, un factor determinante de toda organización, se pudo observar que en ambos tipos de organización está fuertemente influenciada por el fundador. Inclusive, hay posibles conflictos asociados al momento en que el creador de la organización se tiene que retirar, si la cultura no logra trascenderlo. En las Empresas Familiares, se da un fenómeno interesante, dado que la cultura es también determinada por la de la familia, lo cual genera que los familiares se adapten más fácilmente que los no parientes.

También es un factor común, que las empresas son de extrema importancia para sus creadores, y por lo tanto les despierta una verdadera pasión. Esto hace que le dedique todos sus esfuerzos y, en las empresas que son de carácter familiar, se suele proyectar a los miembros de su familia. En otras palabras, el conocimiento propio de la organización se mantiene dentro de la familia, dado que los sucesores van adquiriendo los conocimientos especiales que tiene el fundador. Estos conocimientos lo obtienen a través de los relatos del fundador de la empresa y eso les facilita su aplicación cuando se incorporan a la organización.

Por otro lado, el objetivo de ambos fundadores es que sus organizaciones se desarrollen a largo plazo. El entrepreneur, busca oportunidades que tengan potencial, sean escalables y cuyos mercados sean atractivos, es decir que tengan futuro crecimiento y que el desarrollo perdure mas allá de la instancia inicial. En las empresas familiares, si bien el acento esta puesto en la propiedad familiar, a lo largo de los cambios generacionales se busca lo mismo: crear valor sostenible en el tiempo que pueda pasar de una generación a la otra. Cabe aclarar, que en el caso de las Empresas Familiares esta visión a largo plazo surge con las generaciones sucesivas, en general en el inicio del proyecto el fundador busca la supervivencia y luego recién la trascendencia. Lo que busca, a su vez, es un aprovechamiento eficaz de los recursos familiares que se disponen, de manera de maximizar la productividad a través de ellos. Los entrepreneurs, en cambio, buscan los recursos específicos para lograr la eficiencia de sus proyectos.

Como se comentó anteriormente, las condiciones para el surgimiento de personas que busquen crear empresas familiares, al igual que las que generan organizaciones



entrepreneurs, están influenciadas tanto por el entorno como por las condiciones de la persona que lo va a llevar a cabo. Un beneficio de las Empresas Familiares, es que los recursos y la red de contactos, son más amplios y accesibles para el nuevo proyecto.

Asimismo, es interesante destacar que un Entrepreneur para iniciar un nuevo proyecto puede tener diferentes motivos o disparadores, pero tienden a ser personas que están en constante búsqueda de nuevas oportunidades (cada vez que tienen una idea la analizan y la estudian para asegurarse que cumple las condiciones). Los fundadores de empresas familiares, también son motivados por diferentes circunstancias, pero lo que se observó es que se dan dos situaciones: algunos comienzan por el deseo de tener un negocio propio que más adelante deviene naturalmente en Empresa Familiar, y otros desde el inicio buscan una actividad donde puedan compartir esfuerzos y ganancias con sus parientes.

Otro aspecto observado, es que las características de las Empresas Familiares, en cuanto a su estructura, cultura y gobierno, les permite asumir los riesgos necesarios para crear nuevos negocios y buscar el crecimiento, generando de ese modo fuentes de trabajo para los parientes y no familiares. Pero, la creación y renovación de las actividades empresariales implican una serie de decisiones de carácter estratégico, que están condicionadas por factores, de carácter tanto económico como no económico. En el caso particular de las Empresas Familiares, se destaca el papel de la familia, que impacta directamente en la organización. Al tener una estructura más compleja por incluir a la familia, provoca que sean organizaciones más conservadoras, que una vez que encuentran una fórmula que funciona, tiendan a mantener las tradiciones. Sin embargo, hay casos en que los sucesores, dispuestos a crear o agregar valor asumiendo ciertos riesgos y aprovechando las características de estas organizaciones, supieron romper o modificar esos esquemas tradicionales logrando el crecimiento sostenido de la organización. Esta es una diferencia con los Entrepreneurs, quienes constantemente están buscando nuevos negocios y formas de maximizar el potencial de sus proyectos, asumiendo los riesgos que ello implique sin que les genere demasiados conflictos porque sus organizaciones nacieron bajo la cultura entrepreneur.

Una diferencia importante es que la innovación es un aspecto que está presente desde el inicio de todo proyecto entrepreneur, y es lo que permite crear o agregar valor al cliente. En



cambio en las Empresas Familiares, no es necesariamente contemplada desde el inicio, sino que suele surgir recién con el desarrollo de la organización para lograr crecimiento sostenido en el tiempo.

En definitiva, se podría decir que en general el fundador de una Empresa Familiar está más relacionado con el concepto de emprendedor, que al de Entrepreneur. Porque en su mayoría los fundadores de estas organizaciones, son personas que tuvieron una visión, en base a su experiencia y las condiciones del entorno, que les permitieron embarcarse en un proyecto, que se transformo en Empresa Familiar, por los beneficios que ello implica o de manera natural con la aparición de las siguientes generaciones. Como fueron muchos de los inmigrantes que arribaron a la Argentina, que de acuerdo a la experiencia adquirida previamente en su país de origen, comenzaron a desarrollar actividades, que más adelante con la incorporación de sus hijos se transformaron en Empresas Familiares. Por lo cual la selección de la actividad, está más relacionada con la conjunción de sus intereses y las posibilidades que se le presentan. A diferencia del Entrepreneur, quien tiene una actitud más proactiva y busca constantemente en su ámbito donde puede crear valor a través de sus proyectos y quien, a su vez, piensa a futuro desde el inicio del proyecto.

Por lo antes expuesto se concluye que, analizando en sentido estricto, las empresas familiares no se adecuan a los lineamientos del proceso Entrepreneur. Por lo cual la hipótesis inicial queda refutada.

Como se mencionó en el desarrollo, desde un micro emprendimiento, reuniendo a la familia alrededor de la inquietud o los conocimientos de uno de sus miembros, hasta empresas de gran porte acertando con una actividad destinada a progresar durante generaciones, el molde de la Empresa Familiar se repite a lo largo y ancho del mundo. Lo que demuestra que no es cuestión de nacionalidades ni ubicación geográfica, sino que responde a la tendencia natural a apoyarse, unirse y trabajar junto a quien más se conoce y genera confianza, al menos en los inicios. Esta unión, como todas las relaciones humanas, puede prosperar o desvanecerse según los protagonistas, sus caracteres y las circunstancias que les toque atravesar. De hecho, los principales conflictos de las Empresas Familiares son los asociados a los procesos sucesorios, y esto se refleja en el escaso porcentaje de este tipo de organización que logra sobrevivir a la tercera generación. Por este motivo, sería interesante



para futuros estudios, analizar si la formación Entrepreneur de las personas que integran las Empresas Familiares, podría aportar valor agregado a las mismas como para poder afrontar estos cambios generacionales de manera eficiente.

Otra perspectiva, dado que la principal diferencia se encontró en el inicio de la Empresa Familiar, podría ser analizar el impacto del Intrapreneurship³⁶ a lo largo de los cambios generacionales, para lograr un mayor acercamiento de esta temática aprovechando los puntos en común, y analizar si es un factor determinante del éxito de las mismas.

De esta forma, habiendo encontrado bases para refutar la hipótesis planteada en el inicio: “Las empresas familiares se ajustan a los lineamientos de un proyecto Entrepreneur?”, y habiendo planteado posibles lineamientos para estudios futuros, se da por finalizado este trabajo.

³⁶ Nota: Intrapreneurship, se refiere al desarrollo de las actitudes y comportamientos Entrepreneurs dentro de la organización, sin importar el tamaño, edad o industria de la misma. Es una forma de capitalizar el potencial creativo, de innovación y de ejecución del personal de la empresa.



IV. Bibliografía

- Adizes, Dr. Ichak. «The Corporate Lifecycle.» *On Line*
http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html (01/08/2011).
- Arrieta, Dolores. «Empresas Familiares: Cuando llegan los terceros...» *On line*
http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_68a171.pdf ,
(20/07/2011).
- Barrios, Marcelo, Bendiger, Ernesto Guillermo; Braiot, Nestor Bruno; Cardozo, Alejandro Pablo; Castro, Claudio; Chisari, Omar Osvaldo; Gutierrez, Catalina; Welsh, Sandra Vanesa. *Entrepreneurship*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2004.
- Bygrave, Williams D. *The portable MBA in Entrepreneurship*. New York: Jon Wiley & Sons, Inc., 1997.
- Bygrave, Williams D. *The portable MBA in Entrepreneurship, case studies*. New York: Dan D'Heilly, 1997.
- Dodero, Santiago. *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El ateneo, 2010.
- Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper, 1985.
- Franz W. Kellermanns, Kimberly A. Eddleston. «Corporate Entrepreneurship in family firms: a family perspective.», On line,
http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6648/is_6_30/ai_n29322887/, (01/10/2011)
- GEM-España. «Informe ejecutivo 2009.» *On line*, 2008: <http://www.av-asesores.com/upload/480.PDF> (03/08/2011).
- Gersick, Kelin E.; Davis, John A.; McCollon Hampton, Marion; Lansberg, Ivan. *Empresas Familiares: Generacion a Generacion*. Mexico: McGraw-Hill, 1997.



- Handler, Wendy C. «Methodological issues and considerations in studying family businesses.» *Family Business review*, 1989: 257-276.
- Kellermanns, Franz W.; Addleston, Kimberly A.; Barnett, Tim; Perarson, Allison. «An exploratory Study of Family Member characteristics and involvement: Effects on Entrepreneurial behavior in the Family Firm.» *On line*
<http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%2011%20-%207%20Kellermanns%20et%20al..pdf> (07/08/2011).
- Martínez Echezárraga, Jon. *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica, 2010.
- Nordqvist, Mattias; Zellweger, Thomas M. «Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations.» Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010.
- Pagani, Luis. «Componentes Macroeconómicos, Sectoriales y Microeconómicos para una Estrategia.», *On line*,
<http://www.eclac.cl/argentina/noticias/noticias/9/11249/LPagani.pdf>, (10/10/2011).
- Pertierra Cánepa, Francisco. «Algunos porqué del Fracaso en las empresas, 10 factores clave de fracaso.» *On line* <http://www.ucema.edu.ar/u/fpeca/> (03/08/2011).
- Pertierra Cánepa, Francisco. «Apuntes de Clase.» *Seminario de Tesina: Entrepreneurship*. Universidad el CEMA, 2010.
- Pertierra Cánepa, Francisco. «Conociendo el Entrepreneurship.» *On line*,
<http://www.ucema.edu.ar/u/fpeca/> (18/07/2011).
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free press, 1980.
- Poza, Ernesto J. *Empresas Familiares*. Mexico: Thomson, 2005.
- Ruiza, Miguel; Fernández, Tomás; Tamaro, Elena . «Biografías y vidas: Estée Lauder.», *On line*, <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/lauder.htm>,



(15/10/2011).

- Schultz, Howard. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built A Company One Cup At Time*, Hyperion, 1997.
- Timmons, Jeffrey A. *New Venture Creation*, Homewood, Il Richard Irwin, 1990.
- Valda, Juan Carlos. «El poder de las empresas familiares en el mundo.» *On line*
<http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/02/el-poder-de-las-empresas-familiares-en-el-mundo>, (06/08/2011).
- Wortman, M. S., Jr. «Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm.» *Family Business Review*, 1994: 3-27.