**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**

**FACULTAD REGIONAL CÓRDOBA**

**Administración Gerencial**

Trabajo Práctico 2

**Empresas Familiares**

**Docentes:** Shocron Benmuyal, León Elías (Adjunto)

Liksenberg, Néstor (JTP)

**Integrantes:** Kapica, Carlos **Leg:** 51482

Liberal, Rodrigo **Leg:** 51658

**Fecha de Entrega:** 9 de Mayo de 2012

### Introducción

Si analizamos empresas como Arcor, Ericsson(ahora SonyEricsson) o Walt-Mart no imaginamos a primera vista que se tratan de empresas familiares, o que lo han sido por muchos años hasta ser adquiridas por otras tan o más grandes que estas. Las empresas familiares son el sustento de la mayoría de los países (tanto de primer mundo como en vías de desarrollo), ya que son las que más fuentes de trabajo ofrecen, mejores tratos laborales (La mayoría de los empleados que son parte de empresas familiares indican que la forma de trabajo es mucho más cuidada que en grandes corporaciones), y generan también un cambio radical en el PBI de dichos países.

No intentamos aquí magnificar a las empresas familiares, pero queremos dejar en claro que son la forma más común y a veces la única de lograr que una familia triunfe en el mundo de los negocios, a pesar de, cómo veremos en el informe, la innumerable serie de problemas a los cuales también son recurrentes este tipo de economías.

**QUE SON LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

**DE DONDE NACEN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

**Rasgos culturales y Valores en las Empresas familiares**

Regularmente, cada empresa tiene su propia cultura, conformada por el conjunto de creencias y valores que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Una característica común de las empresas familiares es la resistencia al cambio, debido a la fuerte creencia y arraigo de sus valores y costumbres.

Ya que para este tipo de empresas no sólo la empresa misma esta en juego, sino que también el nombre y la imagen de la familia son aspectos muy importantes que mantener y conservar. Además, el dueño fundador casi siempre muestra una fuerte retinencia a cambiar cualquier aspecto de la empresa, debido también al largo tiempo que suele estar con el control de la empresa.

Los rasgos culturales también se muestran como patrones de comportamiento hacia las personas no familiares que laboran en la empresa o la forma de comportarse con el personal. Tienen también mucho que ver con el trato que se da al personal no familiar con respecto al personal familiar. Estos rasgos culturales son de acuerdo a cada empresa, son una característica individual de la empresa y es lo que principalmente genera las debilidades y fortalezas de las empresas.

A su vez podemos destacar también un conjunto de valores genéricos que debe ser común para todas las empresas familiares que deseen desarrollarse exitosamente:

* VALORES PROFESIONALES
  1. ESPÍRITU DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO.
  2. EXCELENCIA Y RIGOR PROFESIONAL.
  3. FORMACIÓN CONTINUA.
  4. PLANIFICACIÓN DE CARRERAS PROFESIONALES
  5. MADUREZ Y OBJETIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
* VALORES PERSONALES
  1. RESPETO Y CONFIANZA TOTAL
  2. ENTUSIASMO Y ORGULLO DE PERTENENCIA.
  3. . ORDEN, LIMPIEZA Y PUNTUALIDAD.
* VALORES DE RELACIÓN:
  1. VOLUNTAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE
  2. COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO PERMANENTE.
  3. ÉTICA Y RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE.

## Fortalezas de las empresas familiares

Las empresas familiares poseen un conjunto de fortalezas que las diferencian de cualquier otro tipo de empresa societaria, siendo una de las razones de sus comportamientos y características tan particulares de este tipo de empresa.

A continuación se enuncian las principales fortalezas de las empresas familiares:

* Mayor grado de compromiso y dedicación al negocio.
* Orgullo. Importante afán de superación y capacidad de progreso, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.
* Conocimientos transmitidos a nivel generacional, perpetuándolo como estrategia de dirección.
* Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico.
* Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios, para financiar el futuro de crecimiento de la empresa.

## Debilidades de las empresas familiares

Tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es).

Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase, como una gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, la industria y otras condiciones macro. Sin embargo, las empresas familiares también muestran algunas debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza. Algunas de estas debilidades son:

- *Complejidad*. Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia. Este punto será discutido con mayor detalle en la Sección I del Manual.

- *Informalidad*. Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.

-  *Falta de Disciplina*. Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos capaces de afuera. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar.

**Administración generacional en las empresas familiares y sus problemas.**

Los integrantes de una empresa familiar se extienden no sólo a la primera generación sino hasta dos o tres generaciones después de fundada.

En la primera generación, el padre fundador de la empresa, normalmente es la cabeza de la estructura familiar, al igual que en la organización empresarial, principalmente porque constituye el centro de autoridad en ambas. En la primera etapa de la vida de la empresa familiar es característico que la estructura de capital este centrada en una sola persona o en un número reducido de socios, que normalmente es el fundador de la empresa y padre de familia.

Posteriormente, cuando la empresa crece al igual que la familia que se amplía cuando los hijos comienzan a participar en la empresa y cuando la relación empresarial se extiende a parientes lejanos, para aprovechar la confianza que el núcleo familiar inspira. El negocio familiar también llega a extenderse cuando los hijos se casan y sus esposos o esposas llegan a formar parte del negocio y se amplía en una tercera generación cuando a su vez los hijos tienen hijos.

El traspaso generacional es uno de los principales problemas a enfrentar por parte de las empresas familiares, debido a que el grado de compromiso en identidad se reduce a lo largo de las generaciones.

A continuación se muestra información relevante que demuestra lo anteriormente enunciando:

* Solo el 30% de las empresas familiares superan el traspaso de la primera a la segunda generación que se da entre los 25 y 35 años de fundada la empresa.
* Solo el 5% de las empresas familiares supera el traspaso de la segunda a la tercera generación.

### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

**VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:**

* Compromiso: Para el fundador, la empresa es su creación, por lo tanto la razón de su existencia, esta dedicación la traslada a los demás miembros de la familia quienes por otra parte asumen el compromiso de fortalecer la creación del fundador.Lógicamente muchas veces un exceso en ese compromiso, lleva a los herederos a asumir compromisos más allá de la viabilidad de la empresa, arrastrando en su caída al patrimonio familiar.
* Experiencia: Las empresas familiares poseen un conocimiento y experiencia, que no poseen sus competidores y que es celosamente guardado en la familia.
* Flexibilidad: Debido a la interacción del grupo familiar y el grupo empresario, el proceso de toma de decisiones es más rápido, la predisposición a resignar ingresos para fortalecer la liquidez de la empresa es fácil de lograr y por otra parte, el tiempo de dedicación excede holgadamente el de una empresa tradicional.
* Cultura compartida: Tanto los integrantes de la familia como los empleados comparten una cultura, como resultado de compartir mucho más que un ambiente laboral, la cultura familiar se traslada a la empresa y es fácilmente asimilable por los empleados, obviamente esto será beneficioso en la medida que esta cultura se encuadre dentro de las estrategias de la empresa, las facilite y no las obstaculice.

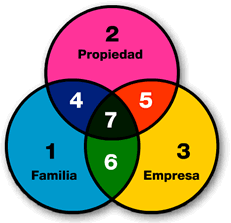
**DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:**

* Rigidez: la confusión entre los afectos y los negocios, el respeto por la autoridad paternal aún dentro del ámbito de la empresa, muchas veces lleva a aceptar los designios del fundador a pesar de que estos estén equivocados, por otra parte la resistencia al cambio a veces proviene de respetar como digo, el éxito anterior del fundador ,a pesar de ver sin llegar a comprender la necesidad de un cambio
* Conflictos emocionales y de autoridad: En una empresa deben prevalecer los objetivos referidos a los resultados y a la rentabilidad,en tanto en la familia la lealtad, el cuidado, el bienestar y la protección son sus características, el problema reside en que la empresa familiar confunde estos objetivos y cuestiones familiares inciden directamente en el resultado de los negocios.Un padre que favorece con sus decisiones a su hijo predilecto en detrimento del otro, a pesar que éste está más capacitado, una madre que rompe la autoridad dentro de la empresa al proteger a un hijo sancionado en la empresa.
* Falta de planificación de la sucesión.

### El Modelo de los Tres Círculos presente en la Empresa familiar

La complejidad de la relación familia-empresa-propiedad tiene una representación gráfica en el Modelo de los Tres Círculos.

Los tres círculos representan los tres pilares de la empresa familiar (empresa, familia y propiedad) y los 7 subgrupos que se generan por sus intersecciones concretan de una manera muy precisa todas las modalidades de relación entre las personas que integran este sistema.  
  
De este modo, se ve muy claramente que la posición que cada persona tenga dentro de estos tres círculos determina inevitablemente sus intereses, posicionamiento, expectativas, conocimientos y nivel de compromiso en relación a la empresa familiar. Estas posiciones, además, cambian en el tiempo y evolucionan de acuerdo a las circunstancias de la vida de cada protagonista.  
  
La empresa familiar es un sistema social complejo y este modelo es una excelente herramienta que nos permite analizar, no sólo cómo es y cómo puede llegar a ser una empresa familiar, sino qué conflictos de intereses pueden surgir. Todas las personas relacionadas con la empresa se pueden situar en uno de los siete escenarios que se forman:



**1. Familiares no accionistas:** miembros de la familia que no trabajan en la empresa ni son accionistas.  
  
**2. Accionistas:** dueños de una parte del paquete accionarial de la empresa, no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa.  
  
**3. Empleados y directivos:** todos los trabajadores de la empresa que no son miembros de la familia ni accionistas.  
  
**4. Familiares accionistas:** miembros de la familia y también accionistas pero no trabajan en la empresa.  
  
**5. Directivos y accionistas no familiares:** trabajan en la empresa y son accionistas, pero no son miembros de la familia.  
  
**6. Trabajadores familiares no accionistas:** miembros de la familia que trabajan en la empresa, aunque sin ser accionistas.  
  
**7. Líderes:** miembros de la familia que trabajan en la empresa y son accionistas.  
  
Al comprender que son tres subsistemas en convivencia, aceptamos que en ellos coexisten simultáneamente atributos complementarios, concurrentes y antagónicos. El modelo de los tres círculos permite entender la fuente de los conflictos interpersonales (o tensiones de intereses), que predeterminan, según el escenario en que se encuentre el actor, ciertas motivaciones, intereses, expectativas e incluso el modo de comportamiento, debido a que existen atributos dentro de su dominio que condicionan su conducta.

Los “mitos” de las empresas familiares

Las empresas familiares presentan una serie de “mitos” (que también pueden ser vistos como desafíos concretos) a los cuales deben enfrentarse para poder desempeñar sus tareas de forma correcta e integral como empresa.

A continuación se enuncian algunos mitos:

* El mito de la Armonía: propio de un grupo familiar donde todos son felices y no tienen [ningún](http://www.definicion.org/ningun) problema entre ellos.
* El mito de la [victima](http://www.definicion.org/victima) propiciatoria: todos los problemas son causados por un solo [miembro](http://www.definicion.org/miembro) de la familia.
* El mito familiar de vivencias catastróficas: el miedo a la desgracia y a las amenazas desconocidas llevan a los miembros de la [familia](http://www.definicion.org/familia) [adoptar](http://www.definicion.org/adoptar) rígidas y seguras restricciones, ya que de no ser así, el [miembro](http://www.definicion.org/miembro) débil del grupo no podría hacerse cargo de si mismo, y por lo tanto, podría volverse [indefenso](http://www.definicion.org/indefenso) y vulnerable, o morir.
* El mito de la pseudomutualidad: expresa que en las buenas familias sus miembros nunca discrepan ni pelean, se trata de familias que en [realidad](http://www.definicion.org/realidad) son disfuncionales, sobrecargadas por su propia mitología. Es por eso que hacen un gran esfuerzo para [mantener](http://www.definicion.org/mantener) la [ilusión](http://www.definicion.org/ilusion) de un modelo de buenos vínculos entre las propias conductas y expectativas de todos sus miembros.
* El mito de sobregeneralización: prescribe roles estrictos a los miembros del grupo y tiende a [encasillar](http://www.definicion.org/encasillar) a cada integrante, no permitiendo cambios, ya que esto contendría una [amenaza](http://www.definicion.org/amenaza) para el orden familiar.
* El mito de la [unidad](http://www.definicion.org/unidad) solidaria: sugiere que [ningún](http://www.definicion.org/ningun) extraño es confiable y si potencialmente enemigo.
* El mito de la salvación y redención: es un [modelo](http://www.definicion.org/modelo) mesiánico que se basa en la espera de un salvador que pueda [entrar](http://www.definicion.org/entrar) en la [familia](http://www.definicion.org/familia) y redimirla adquiriendo el [carácter](http://www.definicion.org/caracter) simbólico del héroe salvador

## Importancia socioeconómica de las empresas familiares

Dentro de la economía Argentina, las empresas familiares presentan un carácter importante y distintivo. Algunas cifras que caracterizan a la empresa familiar dentro de nuestra economía se presentan a continuación.

* En argentina hay 1.2 millones de empresas familiares, que representan el 80% del total del tejido empresarial.
* Las mismas representan el 70% del empleo y el 80% del PBI.
* La mayoría de ellas son PyMES, aunque existen grandes empresas familiares.

**El protocolo familiar**

**Definición y concepción del Protocolo Familiar**

El protocolo familiar podría definirse como una guía, un compromiso a futuro, una forma de programar en el tiempo decisiones sobre la forma de comportamiento como propietarios y familiares, como gerentes, como posibles sucesores; a partir del establecimiento de determinados principios, derechos y obligaciones.

El protocolo familiar es concebido como un documento a través del cual los integrantes de la familia se proponen abordar los problemas potenciales que puedan afectar a la empresa y a su continuidad, mediante cláusulas cuyo alcance pretende que obliguen también a sus sucesores.

**Finalidad del Protocolo familiar**

En esta línea, puede decirse que el protocolo tiene como finalidad resolver los problemas, así como evitarlos, dado que la continuidad de la empresa no depende exclusivamente de su viabilidad económica, sino también de la capacidad de sus titulares para armonizar las relaciones familiares en un contexto empresarial.

No es extraño que en empresas familiares, cuando pasan de una generación a otra –especialmente del o los fundadores a sus sucesores– comiencen los problemas internos que se reflejan luego en la administración del negocio y en el destino de la empresa.

No son pocas las empresas que al pasar de una generación a la siguiente terminan siendo mal vendidas para evitar el concurso o la quiebra producto de las desavenencias familiares.

**Aspectos a tener en cuenta en su elaboración**

Los principales aspectos a tener en cuenta en su elaboración son la necesidad de crear pautas objetivas que impidan confundir la gestión de la empresa con las relaciones afectivas y emociones de la relación familiar.

La importancia del cambio generacional en el éxito de la continuidad de estas empresas requiere una preparación y planificación, a través de la evaluación minuciosa de los hechos involucrados en este proceso y de la definición de reglas claras que faciliten esta etapa.

Sus motivos suelen comprender normas y pautas que rigen las relaciones personales, profesionales y económicas que surgen entre la familia y la empresa, y entre éstos y la gerencia. También suelen tener partes específicas tendientes a establecer la forma de solución de conflictos que bloquean la sociedad.

Uno de los grandes temas que se pueden regular en el protocolo familiar es cómo participarán los miembros de la familia en los órganos de la sociedad.

**Elementos incluidos dentro del Protocolo de Empresa Familiar**

Al principio del documento se elabora una parte expositiva sobre los motivos que subyacen o justifican los acuerdos establecidos en el mismo.

Luego continua con una parte dispositiva que desarrolla los aspectos más relevantes referidos a cuestiones que regulan la relación empresa familia, tales como la propiedad de las acciones, participación familiar en el gobierno de la sociedad, intereses societarios y familiares.

También se deben incluir un espacio que describa los servicios ofrecidos a la familia que facilite su integración, como puede ser la constitución de un Consejo de Familia y los documentos complementarios que sean necesarios para dar eficacia a algunos aspectos del protocolo que puedan trascender en las decisiones societarias de la empresa. Esta estructura debe entenderse como meramente indicativa y podrá redefinirse en función de cada empresa.

**Factores que son regulados en una empresa familiar a través de un Protocolo**

**Conflictos**

Es frecuente que en empresas de familia la mayoría de las veces los conflictos comiencen producto de problemas internos, de relacionamiento, rencores, celos, referencias o inclusive influencias de terceros (cuando aparecen las

figuras de yernos, nueras, cuñados).

**Regulación de los miembros pertenecientes a la empresa.**

Otro elemento a tener en cuenta, tal como se mencionó arriba, es que por vía de este protocolo se pueden establecer mecanismos de entrada a la sociedad, de incremento de participación accionaría , derechos de preferencias y pautas de salida ante un conflicto que sean justas y equitativas y que no pongan a uno de los parientes en una posición dominante, producto de ventajas legítimamente obtenidas respecto del otro pariente pero que generan una desigualdad afectiva.

**Manejo de los dividendos**

También se puede pactar cómo se tratarán los dividendos. En este caso puede ocurrir que haya diferentes proporciones accionarias en las cuales un grupo de parientes tenga el control de la sociedad y el otro grupo tenga una minoría. Ello puede generar por ejemplo que los mayoritarios tengan presencia en el directorio y cobren honorarios por dicha gestión y que, al momento de aprobar la entrega de los dividendos, utilizando su mayoría societaria, resuelvan capitalizarlos vía inversión en bienes de capital, ampliación de plantas, compra de activos o cualquier otra figura que en el fondo genera que los minoritarios, al no tener honorarios como directores y no cobrar dividendos, se asfixien económicamente.

Un protocolo que establezca los casos en que no se aprobará la entrega de los dividendos y que establezca asimismo cómo se incrementará el capital cubriría estas contingencias.

### Informes Web

**[Paco López](http://www.pacolopez.biz/)**



*Consultor, Abogado y Editor*

[Blog](http://www.pacolopez.biz/) / [Libros](http://www.pacolopez.biz/libros) / [Artículos](http://www.pacolopez.biz/articulos) / [Servicios](http://www.pacolopez.biz/consultoria-de-alta-direccion) / [Currículum](http://www.pacolopez.biz/paco-lopez-martinez) / [Proyectos](http://www.pacolopez.biz/proyectos) / [Contacta](http://www.pacolopez.biz/datos-de-contacto)

*25 de Enero de 2010*

**Los 7 mandamientos de las empresas familiares exitosas**

Para sobrevivir a largo plazo, las empresas familiares han de respetar 7 mandamientos:

1. Gestionar las relaciones familiares y el modo de involucrar a los miembros de la familia en la empresa, así como de equilibrar los intereses de unos y otros.

Los miembros de la familia empresaria deben regular formalmente sus seis posibles diferentes papeles en ese contexto:

* miembros de una saga familiar
* accionistas
* consejeros (administradores)
* directivos
* empleados (no directivos)
* proveedores o clientes de la empresa

No es una cuestión sencilla, aunque pueda parecerlo a priori.

2. Una estructura de propiedad que permita compaginar las necesidades de obtener recursos para financiar el crecimiento con el mantenimiento del control accionarial en manos de la familia.

Incluye asuntos como la posible salida a abolsa, las restricciones a la venta de acciones, la política de dividendos o los posibles eventos especiales que proporcionen liquidez a los accionistas familiares.

3. Un consejo válido y activo, que tenga realmente poder.

4. Un director general que sea profesional y que respete las directrices del consejo, a la vez que asuma y lidere la estrategia y la aplique y la haga aplicar. Que no mezcle intereses de la familia y de la empresa. No importa si es miembro de la familia o no.

5. Una cartera de negocios que combine los negocios maduros con los de mayor potencial de crecimiento, siempre dentro de una política de prudencia y de rentabilidad a largo plazo.

El portafolio de negocios ha de evitar que una parte de la familia se plantee negocios similares fuera de la empresa.

6. Una gestión profesional de la fortuna de la familia. A través de un family office, de mayor o menor dimensión según el tamaño de tal fortuna.

7. El fomento de los valores humanos en la familia, de generación en generación, más allá de los puros intereses económicos.

Los intereses desunen, los valores unen. Es esencial mantener a la familia unida, compartiendo experiencias y valores, a la vez que se mantiene a todos los miembros informados puntualmente de la evolución de la empresa, y se canalizan sus inquietudes.

Fuente: <http://www.pacolopez.biz/2010/01/los-7-mandamientos-de-las-empresas-familiares-exitosas/>

Ernesto Poza, en el SMP Empresas Familiares, destaca los estereotipos de estas empresas y  las fórmulas para vencerlos y tener éxito.

Ernesto Poza, en la primera sesión del SMP Empresas Familiares, mencionó que las empresas familiares están rodeadas de estereotipos. Se dice de éstas que actúan con nepotismo, que hay una gran confusión entre ser empleado y propietario, que los líderes no saben ceder ante las siguientes generaciones, entre otras.



Y entre éstas la que más destaca  es la “Ley de la 3ª Generación”, donde se dice que el abuelo funda la empresa, el hijo la lleva al estrellato, y el nieto la lleva a la quiebra.

Sin embargo, a pesar de todo lo que se dice de las empresas familiares, en la economía global las empresas familiares constituyen entre el 80 y 96%.

Entonces, para poder mantener una empresa familiar y llevarla al éxito, Ernesto Poza propone dos acciones clave:

1. Estrategia: una estrategia para mantener joven la empresa familiar
2. Comunicación: la empresa familiar requiere un capital paciente para retener la inversión a largo plazo. Un capital paciente para tener acciones leales.  Sin comunicación lo paciente se convierte en impaciente y se acaba la empresa familiar

Hay varias fórmulas que se podrían seguir para tener éxito en una empresa familiar. Ernesto Poza mencionó una fórmula ideal en la que se entienden los diferentes roles como empresario y como miembro de la familia. Esta fórmula es: Crear valor para la empresa y mantener mi relación con la familia tal cual la quiero tener. Así cada miembro de la empres a y familia entiende, “usando diferentes tipos de sombreros”, cuándo y cómo actuar según cada situación.

Casos de Empresas Familiares grandes y exitosas hay muchas. Hermes, Wal-Mart, Grupo Modelo, Salvatore Feragamo, son sólo algunos ejemplos. Poza destaca que no es un milagro que las empresas familiares sean exitosas, **sólo hay que replicar los buenos modelos**.

Fuente: <http://www.hsmcoberturas.com/2010/09/06/los-modelos-exitosos-de-las-empresas-familiares/>

Pagina Web de Empresas Familiares: <http://www.laempresafamiliar.com/index.html>

### Conclusión

Hemos observado aquí que las Empresas Familiares son una parte importante de la Economía Nacional y Global. El hecho de fundar una empresa familiar es un acto importante de superación tanto para su fundador como para aquellos que deban mantenerla de forma sustentable a través de los años.

Los problemas que hayan de superar dichas empresas son tantos como los que afronte cualquier emprendimiento, la diferencia radica en que si la familia se empodera de forma tal que el objetivo sea uno solo (la subsistencia en el tiempo de la organización), los resultados están a la vista.