

# Empresas Familiares en el Sector del Transporte

XXI CONGRESO NACIONAL DE TRANSPORTE Y TURISMO 2014  
COLOMBIA

Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius

*3 de abril de 2014*

# Contenido

- I. Naturaleza de las Empresas Familiares
- II. Las Relaciones Humanas y sus Conflictos en la Empresa Familiar
- III. Profesionalización de la Empresa Familiar
- IV. Sucesión y Continuidad

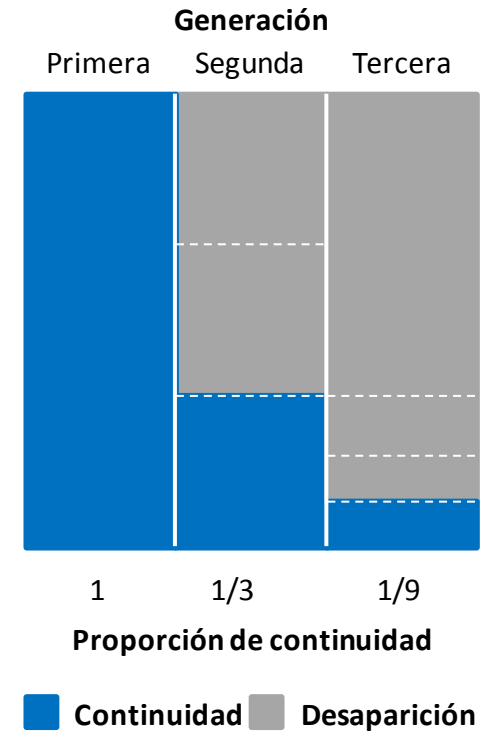
# I. Naturaleza de las Empresas Familiares

*Los hombres no viven juntos porque sí,  
sino para acometer juntos grandes empresas.*

José Ortega Y Gasset

# Las Empresas Familiares

- Empresas Familiares:  
¿Término peyorativo?
- ¿Qué es una empresa familiar?
- *Empresa Familiar vs. Empresa Familista.*
- *La desaparición de las Empresas Familiares.*
  - ✓ Más de la mitad de la población económicamente activa labora en Empresas Familiares.
  - ✓ Más de la mitad del PIB es generado por ellas.
  - ✓ Más rentables, longevas y productivas que las no familiares.



# Las Empresas Familiares más grandes del mundo

De acuerdo con Family Business Magazine

Ranking	Firm	Family	Country
1	Walmart Stores Inc.	Walton	U.S.A.
2	Toyota Motor Corp.	Toyoda	Japan
3	Ford Motor Co.	Ford	U.S.A.
4	Koch Industries	Koch	U.S.A.
5	Samsung Group	Lee	South Korea
6	ArcelorMittal	Mittal	Luxembourg
7	Banco Santander	Botín	Spain
8	PSA Peugeot Citroen S.A.	Peugeot	France
9	Cargill Inc.	Cargill and MacMillan	U.S.A.
10	SK Group	Chey	South Korea
11	Fiat S.p.A.	Agnelli	Italy
12	LG Group	Koo, Huh	South Korea
13	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt	Germany
14	Hyundai Motor	Chung	South Korea
15	Robert Bosch GmbH	Bosch	Germany
16	A.P. Møller-Mærsk A/S	Møller	Denmark
17	Groupe Auchan S.A.	Mulliez	France
18	ALDI Group	Albrecht	Germany
19	Bouygues S.A.	Bouygues	France
20	Franz Haniel & Cie. GmbH	Haniel	Germany

Ranking	Firm	Family	Country
21	Koç Holding A.S.	Koç	Turkey
22	Roche Holding Ltd.	Oeri, Hoffmann	Switzerland
23	Carlson Cos.	Carlson	U.S.A.
24	Novartis AG	Landolt	Switzerland
25	J Sainsbury	Sainsbury	United Kingdom
26	Ingram Micro Inc.	Ingram	U.S.A.
27	Reliance Industries Ltd.	Ambani	India
28	Tengelmann Group	Haub	Germany
29	News Corp.	Murdoch	Australia & U.S.A.
30	Comcast Corp.	Roberts	U.S.A.
31	PPR S.A.	Pinault	France
32	Tata Group	Tata	India
33	Hutchison Whampoa	Li	China
34	Bertelsmann AG	Mohn	Germany
35	General Dynamics Corp.	Crown	U.S.A.
36	Inter IKEA Systems B.V.	Kamprad	Sweden
37	Bechtel Group Inc.	Bechtel	U.S.A.
38	Tyson Foods Inc.	Tyson	U.S.A.
39	HCA Inc.	Frist	U.S.A.
40	Magna International	Stronach	Canada

# Las empresas familiares más grandes del mundo (2)

De acuerdo con Family Business Magazine

Ranking	Firm	Family	Country	Ranking	Firm	Family	Country
41	Power Corporation of Canada	Desmarais	Canada	61	Porsche Holding GmbH	Porsche and Piëch	Austria
42	L'Oréal Group	Bettencourt	France	62	Carso Global Telecom S.A.B de C.V.	Slim	Mexico
43	Mars Inc.	Mars	U.S.A.	63	Bombardier Inc.	Bombardier	Canada
44	Michelin	Michelin	France	64	Metalúrgica Gerdau S.A.	Gerdau	Brazil
45	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	Arnault	France	65	Grupo Ferrovial	Del Pino	Spain
46	El Corte Inglés S.A.	Álvarez	Spain	66	Tetra Laval International S.A.	Rausing	Switzerland
47	Publix Super Markets	Jenkins	U.S.A.	67	Illinois Tool Works	Smith	U.S.A.
48	SHV Holdings N.V.	Fentener van Vlissingen	Holland	68	Sonepar S.A.	Coisne, Lambert	France
49	Cemex S.A. de C.V.	Zambrano	Mexico	69	Heraeus Holding GmbH	Heraeus	Germany
50	Mercadona S.A.	Roig	Spain	70	The Gap Inc.	Fisher	U.S.A.
51	Fomento de Construcciones y Contratas	Koplowitz	Spain	71	Heineken N.V.	Heineken	Holland
52	Arcandor AG	Schickedanz, Riedel, Herl	German y	72	Aflac Inc.	Amos	U.S.A.
53	Toyota Industries Corp.	Toyoda	Japan	73	Cox Enterprises Inc.	Cox	U.S.A.
54	Sodexo	Bellon	France	74	SAP Aktiengese IIschaft	Hopp	Germany
55	C&S Wholesale Grocers	Cohen	U.S.A.	75	FMR LLC	Johnson	U.S.A.
56	Henkel KGaA	Henkel	German y	76	Hacı Ömer Sabancı Holding A.S.	Sabancı	Turkey
57	Groupe Danone	Riboud	France	77	Boehringer Ingelheim GmbH	Boehringer	Germany
58	Lagardère SCA	Lagardère	France	78	Meijer Inc.	Meijer	U.S.A.
59	Murphy Oil Corp.	Murphy	U.S.A.	79	Industria de Diseño Textil S.A.	Ortega	Spain
60	Loews Corp.	Tisch	U.S.A.	80	H.E. Butt Grocery Company	Butt	U.S.A.

# Las empresas familiares más grandes del mundo (3)

De acuerdo con Family Business Magazine

Ranking	Firm	Family	Country
81	Otto GmbH	Otto	Germany
82	Grupo Corvi S.A. de C.V.	Villaseñor-Zepeda	Mexico
83	Carnival Corp.	Arison	U.S.A.
84	BCD Holdings	Van Vlissingen	Holland
85	Marriott International Inc.	Marriot	U.S.A.
86	H&M Hennes & Mauritz AB	Persson	Sweden
87	Jabil Circuit Inc.	Morean	U.S.A.
88	Adolf Würth GmbH & Co.	Würth Künzelsau-Gaisbach	Germany
89	JM Family Enterprises	Moran	U.S.A.
90	Enterprise Rent-A-Car	Taylor	U.S.A.
91	Pilot Travel Centers LLC	Haslam	U.S.A.
92	Masco Corp.	Manoogian	U.S.A.
93	Schaeffler Group	Schaeffler	Germany
94	Associated British Foods	Weston	United Kingdom
95	Danaher Corp.	Rales	U.S.A.
96	Trump Organization	Trump	U.S.A.
97	ERG SpA	Garrone	Italy
98	Oetker Group	Oetker	Germany
99	Pernod Ricard S.A.	Ricard	France
100	Reyes Holdings LLC	Reyes	U.S.A.

# Influencia Económica de las Empresas Familiares

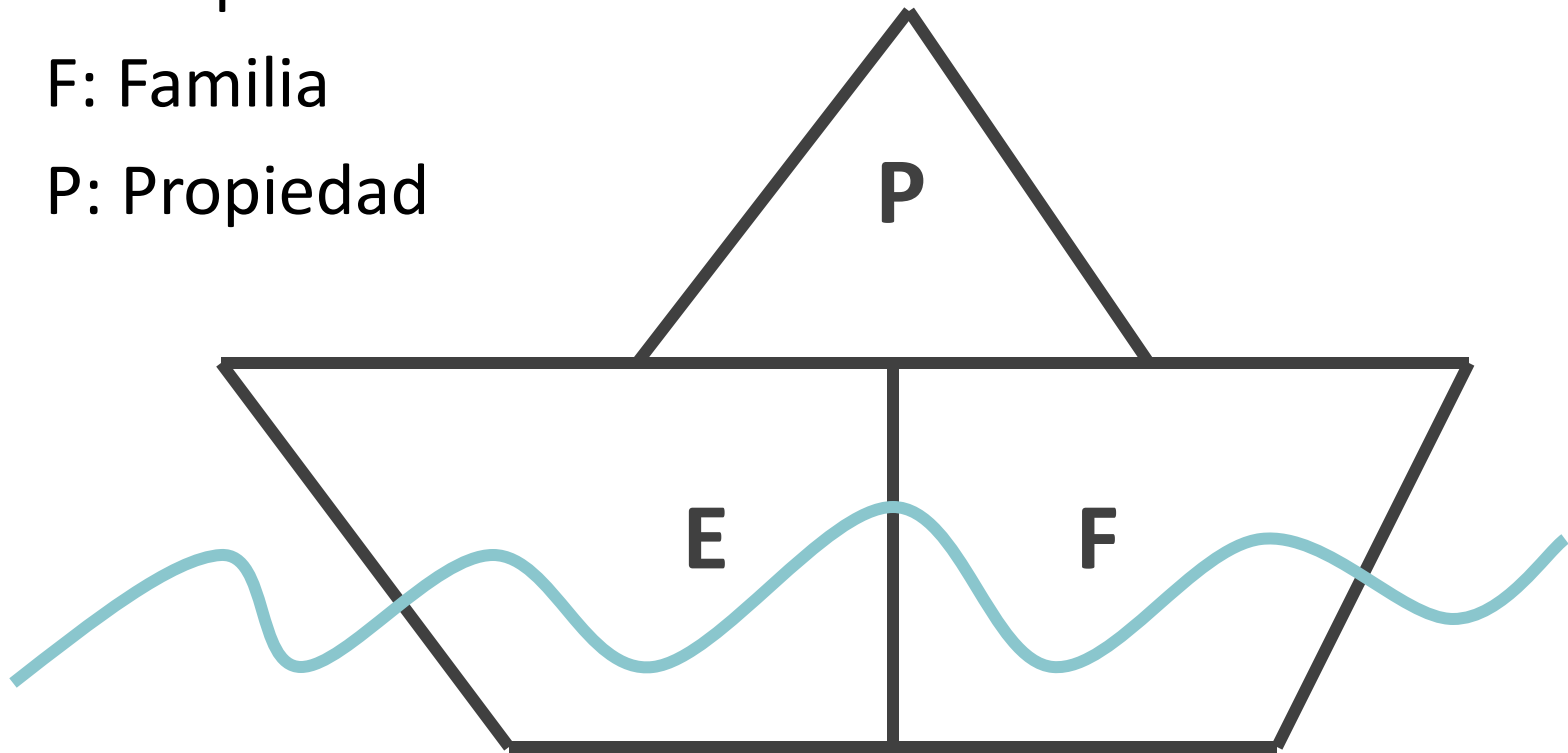
- Generan entre el 70 y 90 % del PIB global por año (Barclays Wealth, 2009)
- De las compañías de Fortune 500 en 2006: (Villalonga and Amit, 2006)
  - 38 % fueron empresas familiares
  - Las empresas familiares crecieron 42% más en ventas que las no-familiares (19.6% vs. 13.8%)
  - El ROA fue un 6.4% más alto en las organizaciones familiares (11.6% vs. 10.9%)



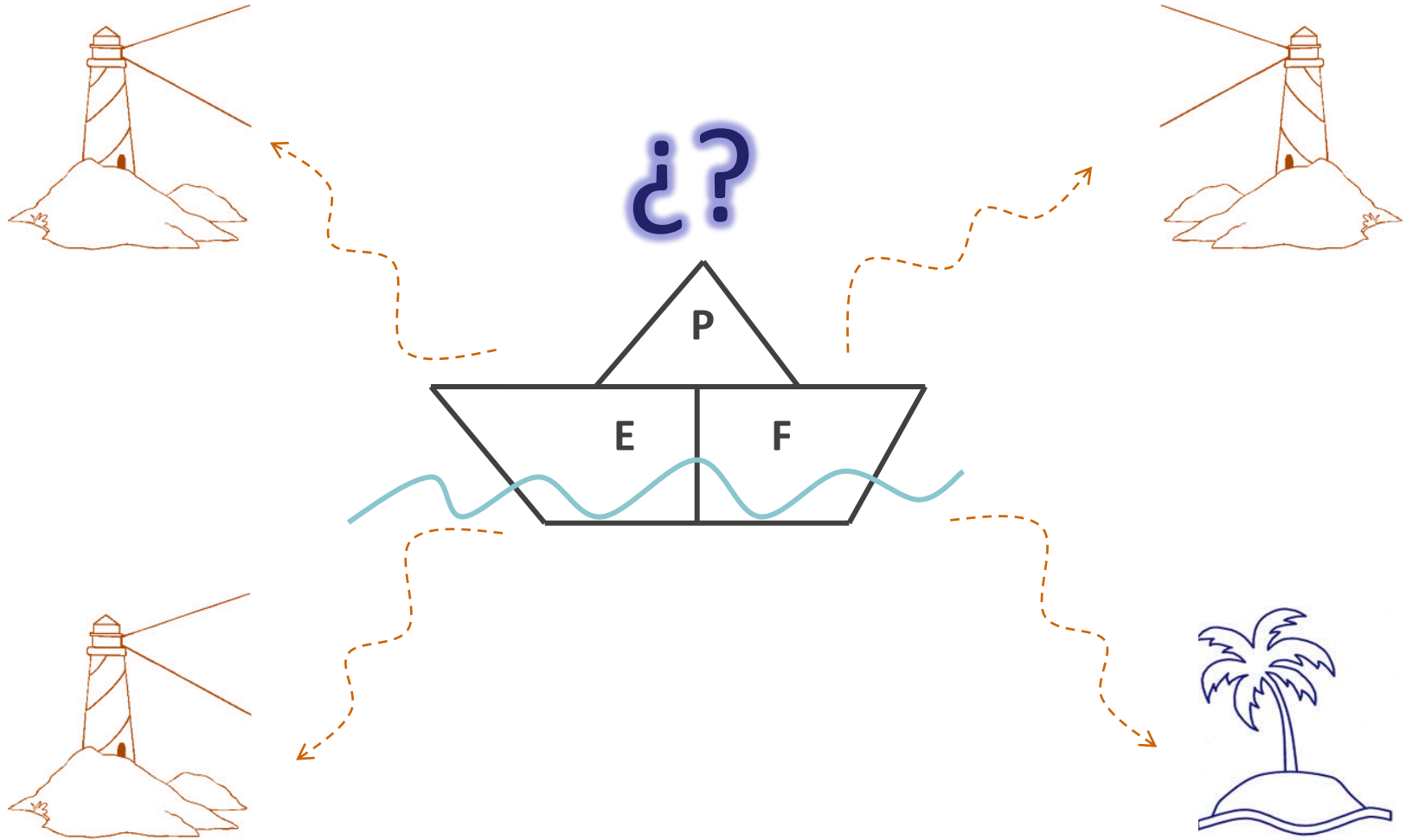
# Naturaleza de la Empresa Familiar

## *Empresa Familiar*

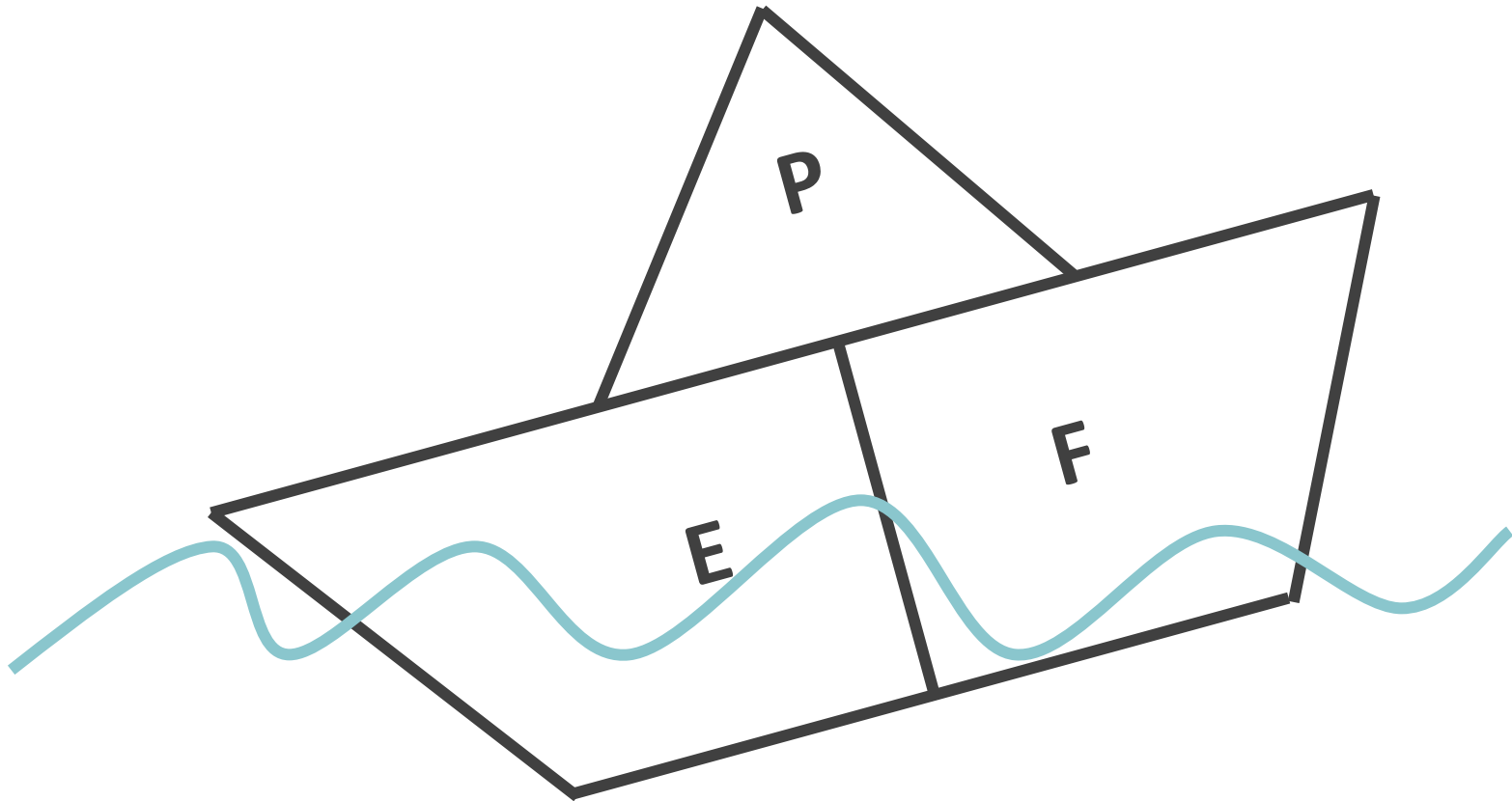
- E: Empresa
- F: Familia
- P: Propiedad



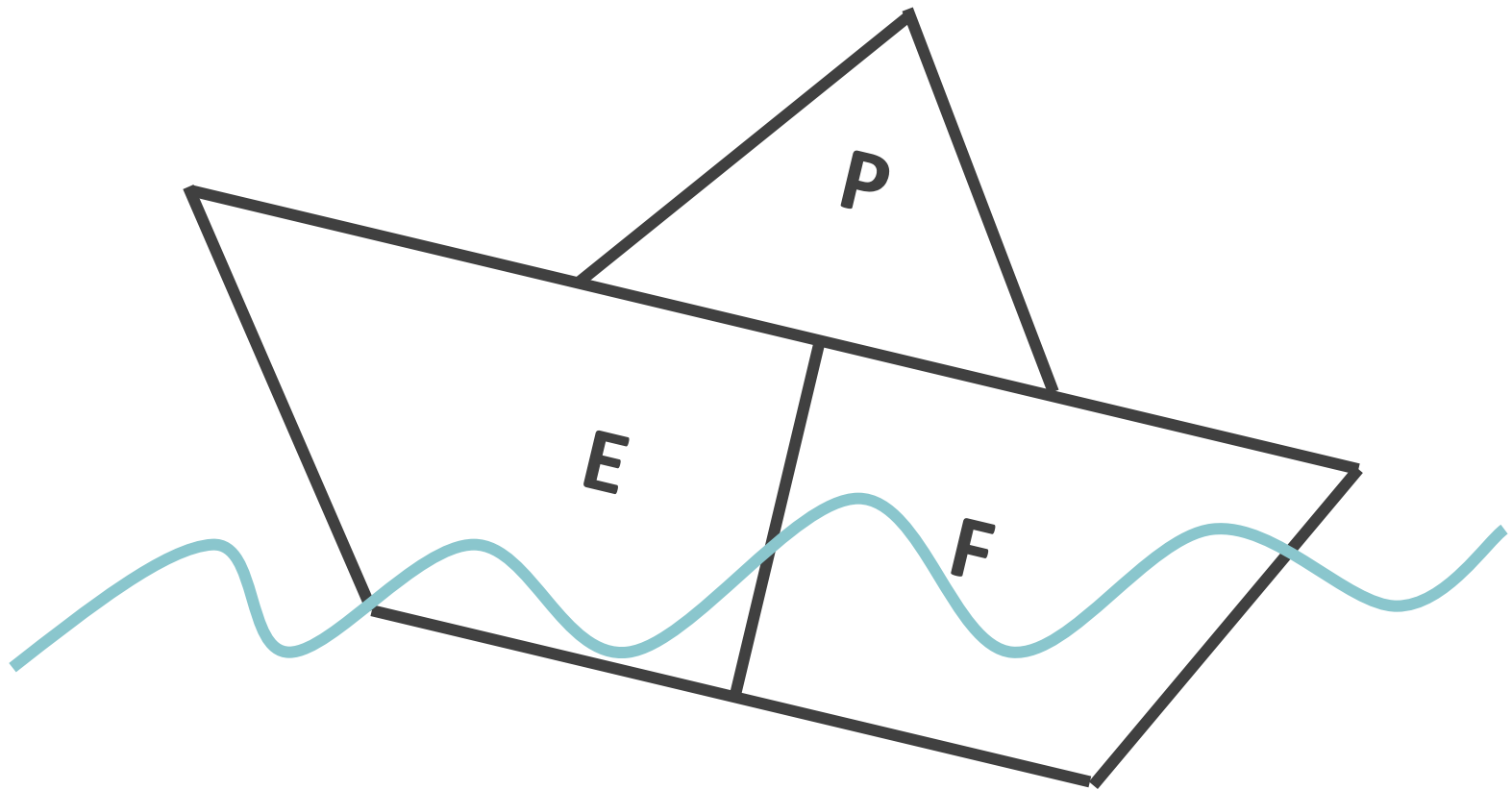
# El rumbo



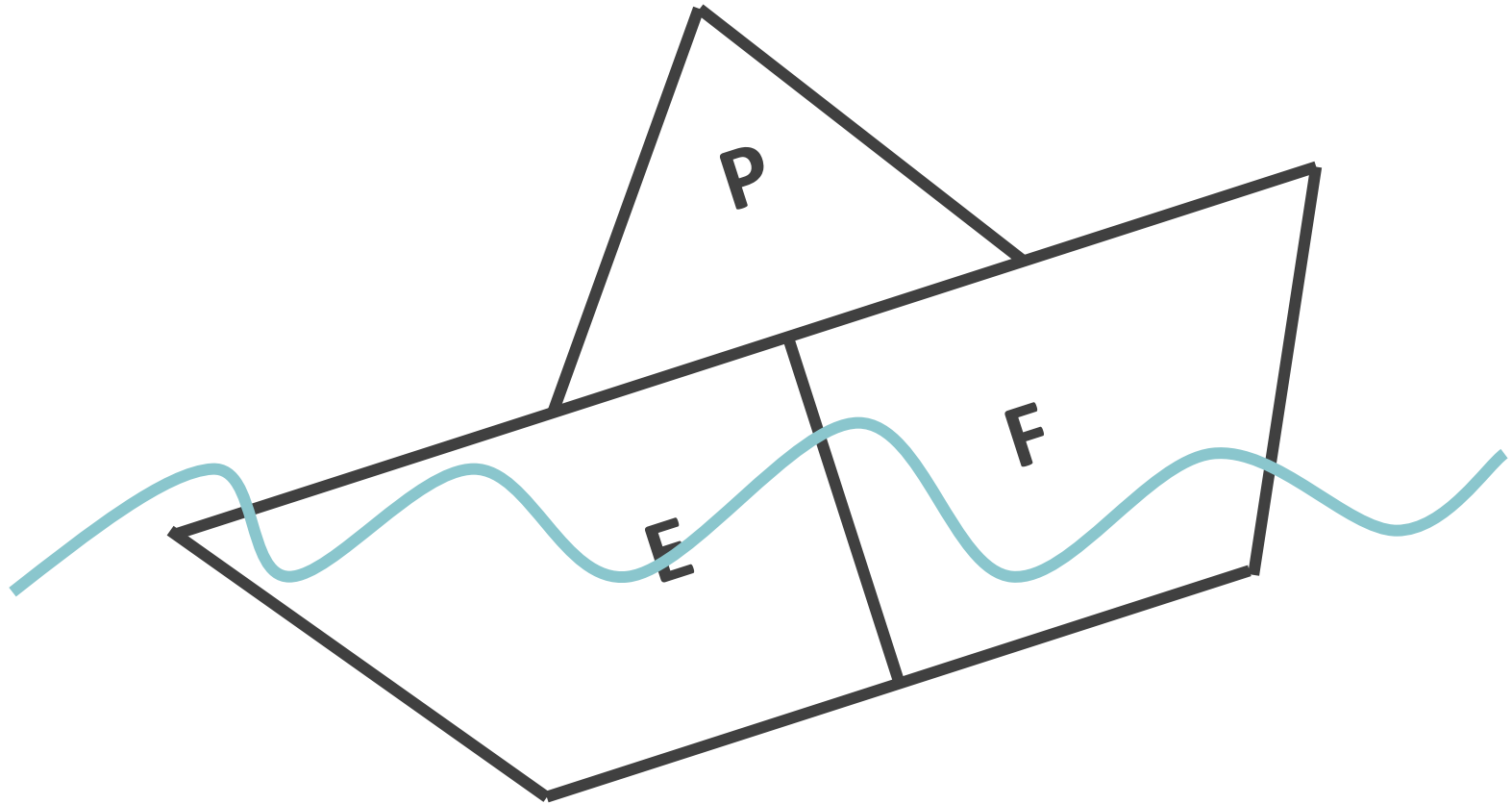
# Priorizando Familia



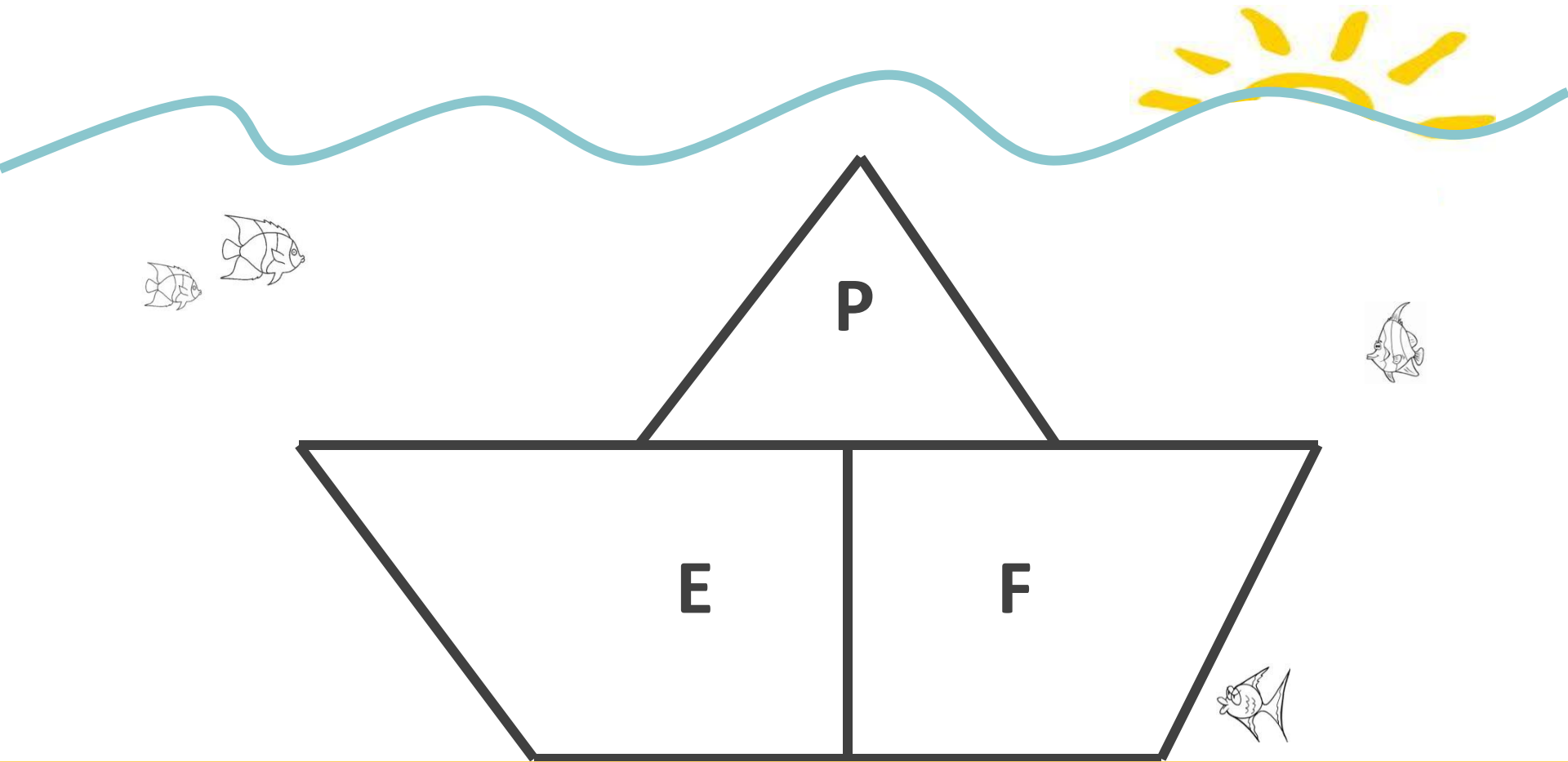
# Priorizando Empresa



# La Empresa sufre... ¿y la familia?

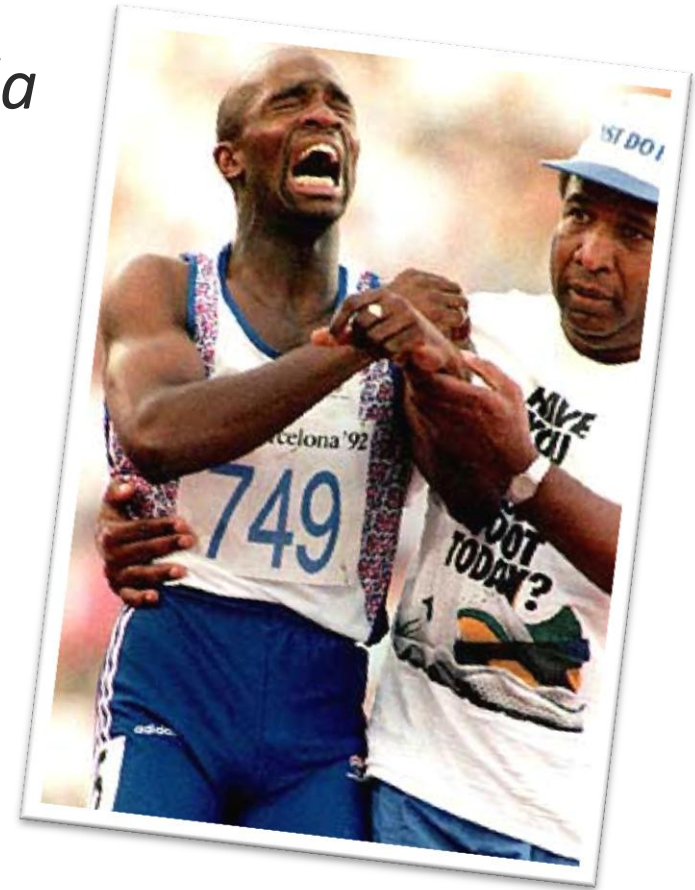


# Triste final



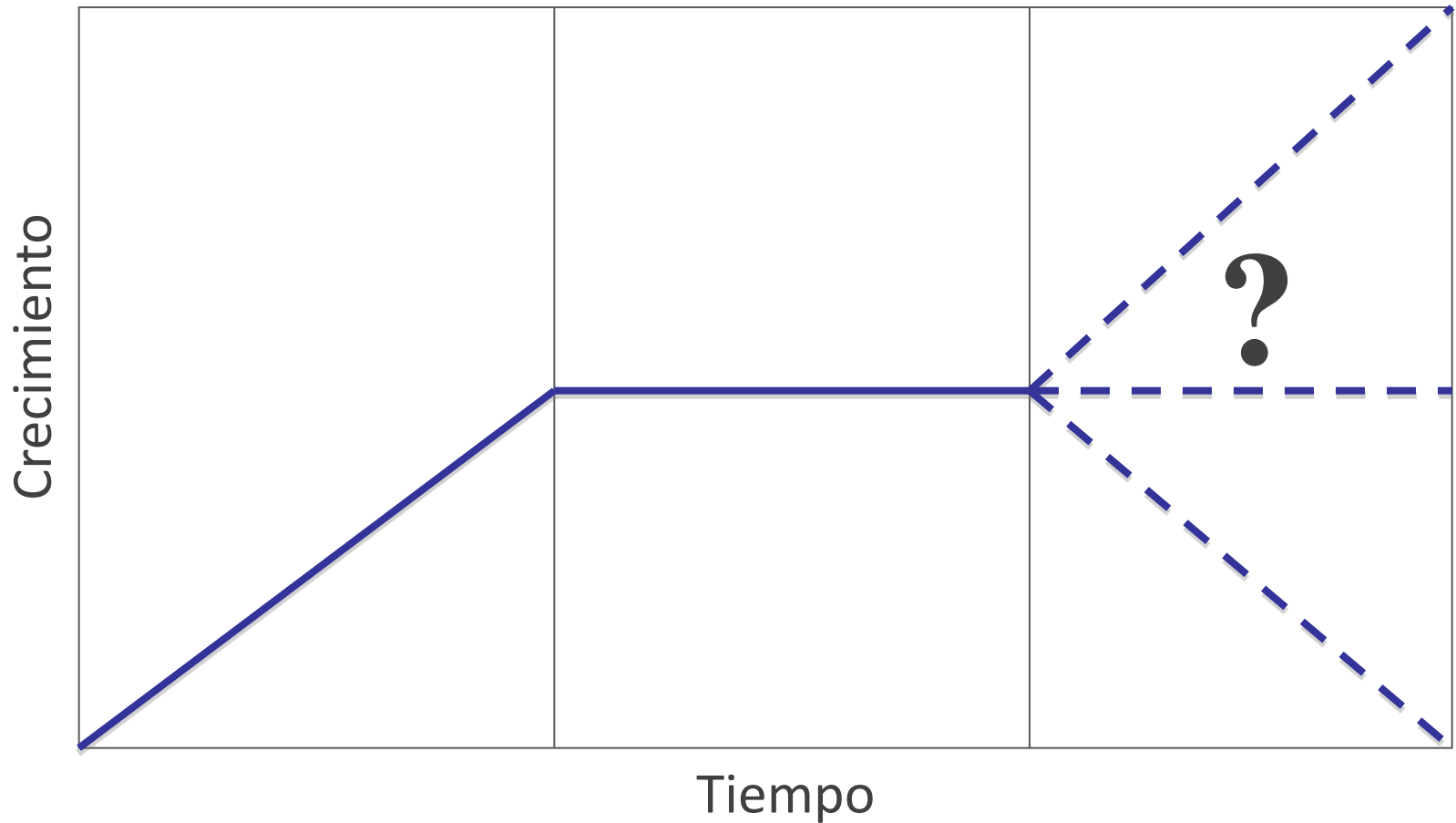
# Análisis del Caso. Derek Redmond en Barcelona '92

- *¿Hizo bien el padre al meterse a la pista o debió dejar que su hijo terminara solo la prueba?*
- *En el caso de una empresa familiar, ¿qué significados puede tener este hecho?*



# Síndrome de Altiplanicie (Plateau effect)

\*Malone y Jenster



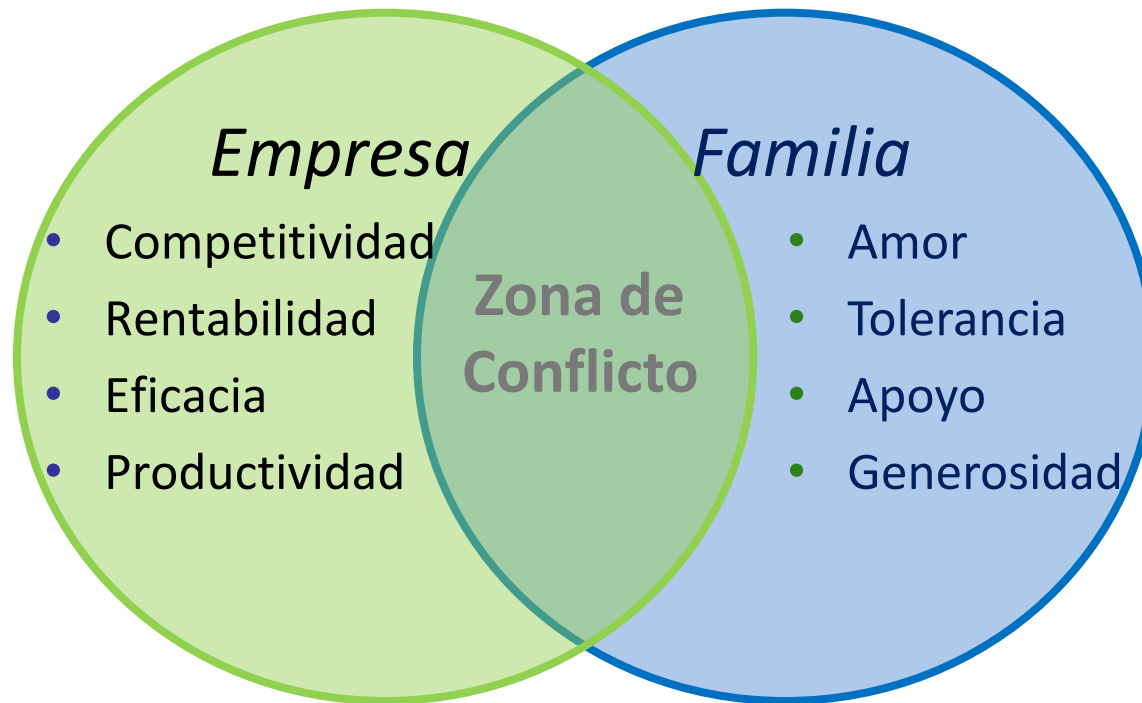


## II. Las Relaciones Humanas y sus Conflictos en la Empresa Familiar

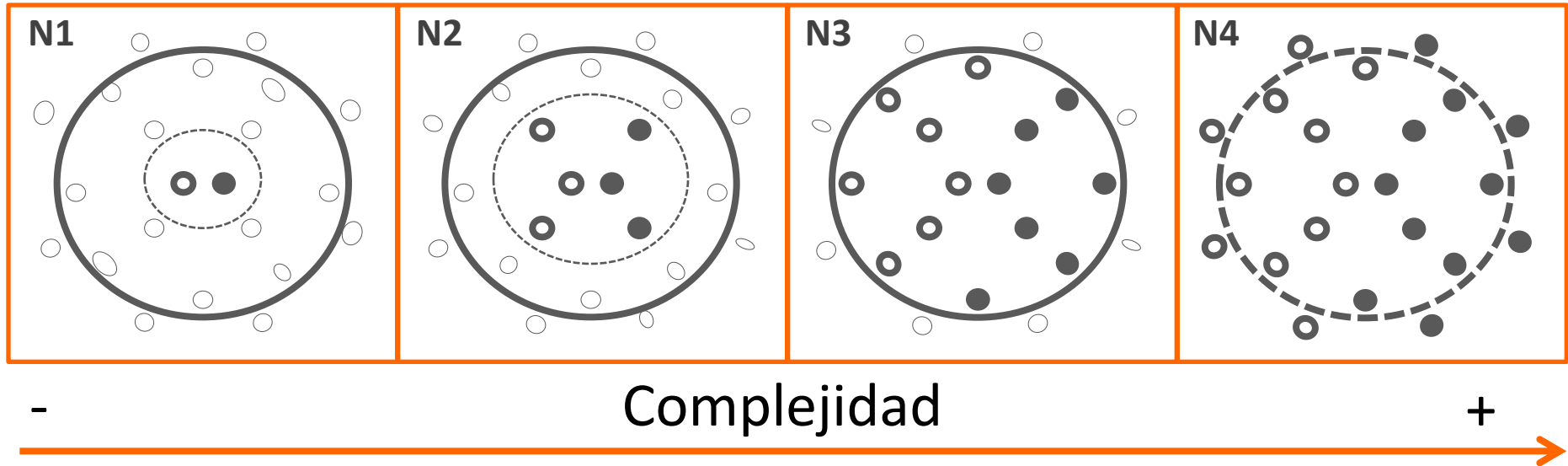
*No te disgustes por no poder hacer a los demás como tú deseas que sean, pues tu mismo no puedes ser como tú deseas ser.*

Thomas Kempis

# El Modelo de los Dos Círculos Empresa y Familia



# Niveles de Conflicto Individual y Colectivo



## Cuatro niveles

N1: interpersonal

N2: entre grupos

N3: organizacional

N4: extraorganizacional

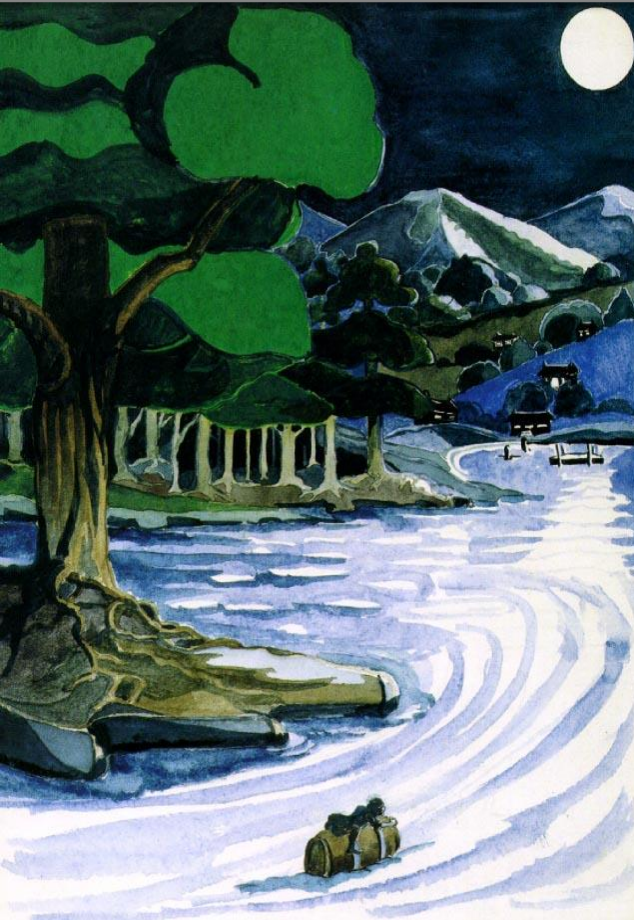
○ Postura A

● Postura B

○ Neutral

# Impacto de la práctica del perdón en las organizaciones Familiares

*La parábola de los monjes y la dama.*



Dos monjes budistas, de camino al monasterio, se encontraron a una hermosísima mujer en la ribera de un río. Al igual que ellos, ella quería cruzarlo, pero las aguas estaban demasiado altas para llegar sin peligro a la otra orilla. Con la idea de ayudarla, uno de ellos la cargó sobre su espalda y el otro se quedó perplejo por su arrojo y se escandalizó. Durante las siguientes horas que tardaron en llegar al monasterio, el sorprendido monje le reclamó al compañero su osadía con insistencia: ¿Cómo pudiste cargar a esa mujer? ¿Qué pensará la gente sobre la inconsistencia de tus actos? ¿Qué pensamientos pecaminosos habrán pasado por tu mente? ¡Estás desprestigiando a nuestra religión! El monje apabullado escuchó pacientemente al interminable sermón y al llegar a su destino finalmente le dijo con gran serenidad: Hermano, yo ya solté hace mucho a esa hermosa mujer....¿la sigues cargando tú

# III. Profesionalización de la Empresa Familiar

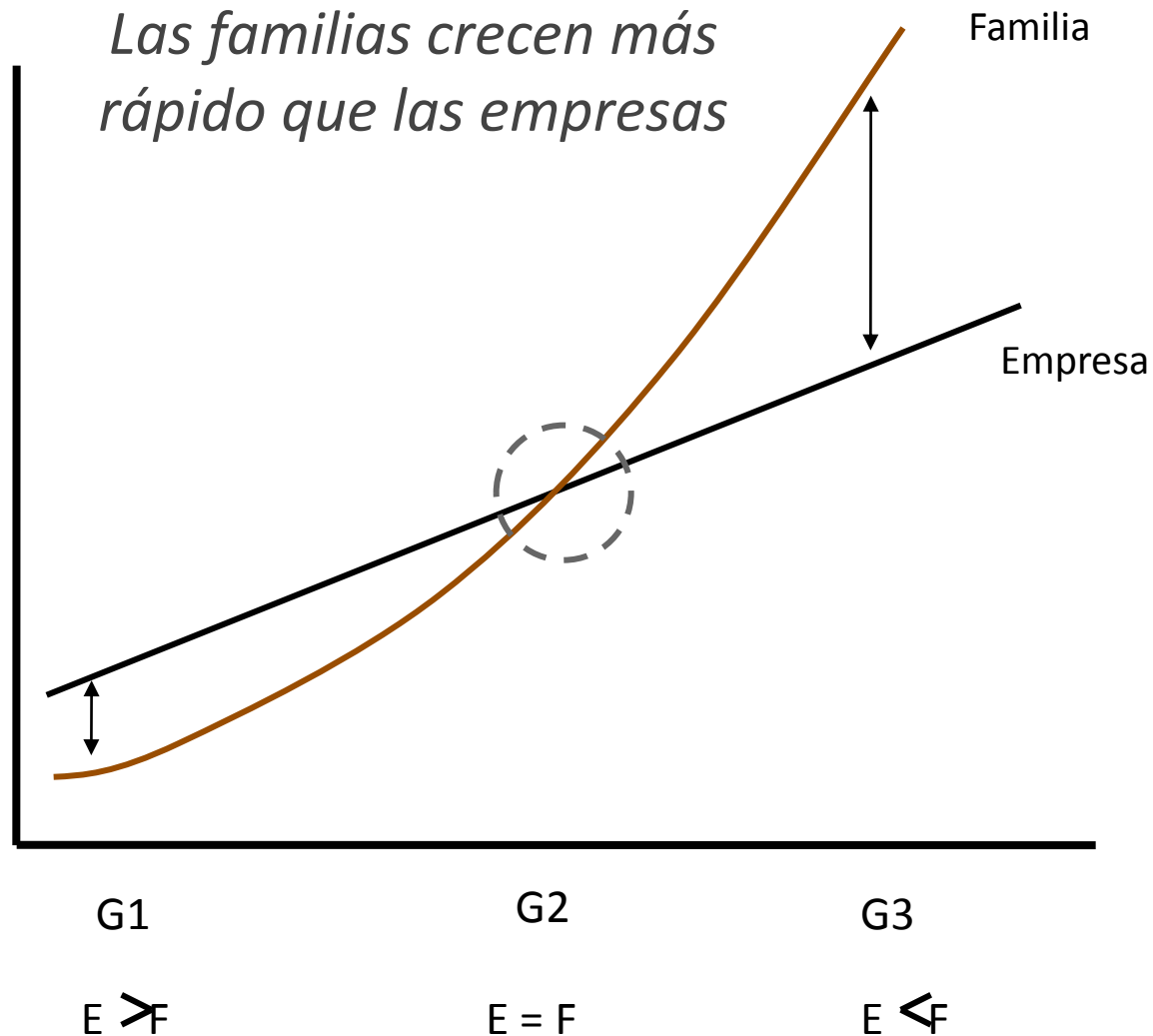
*Ruega a Dios pero continúa remando hacia la orilla.*

Proverbio ruso

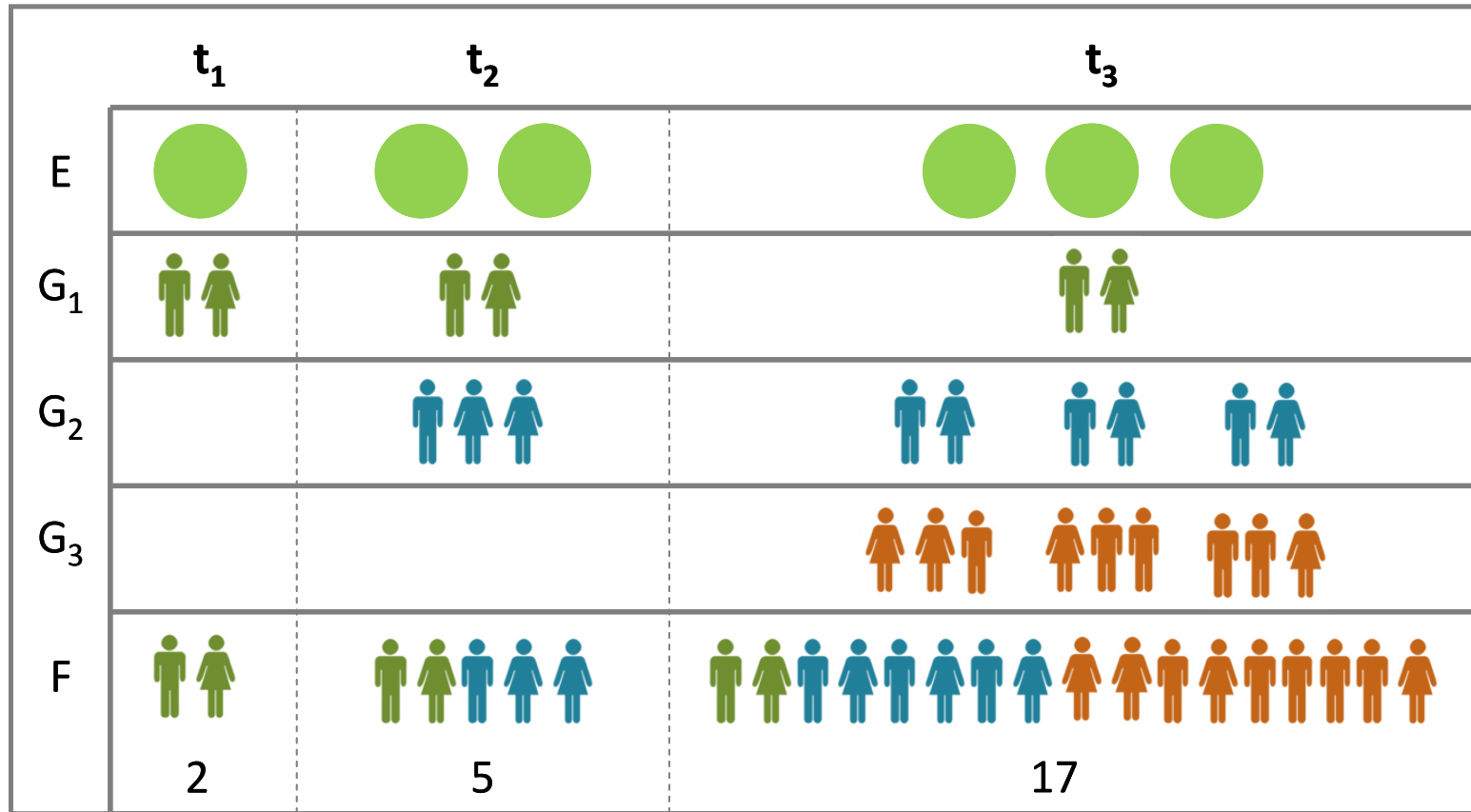
# Profesionalización de la Empresa Familiar

- *Profesional*: persona que realiza su trabajo con gran capacidad y aplicación.
- *Aficionado (amateur)*: persona que cultiva una actividad en la que no es profesional.
- *Profesionalismo*: cultivo de ciertos oficios o deportes por lucro.
- *Prisioneros*: Los hay de muchos tipos. Los prisioneros de la incapacidad y el confort difícilmente llegan a ser profesionales.

# Evolución de la Empresa y Familia

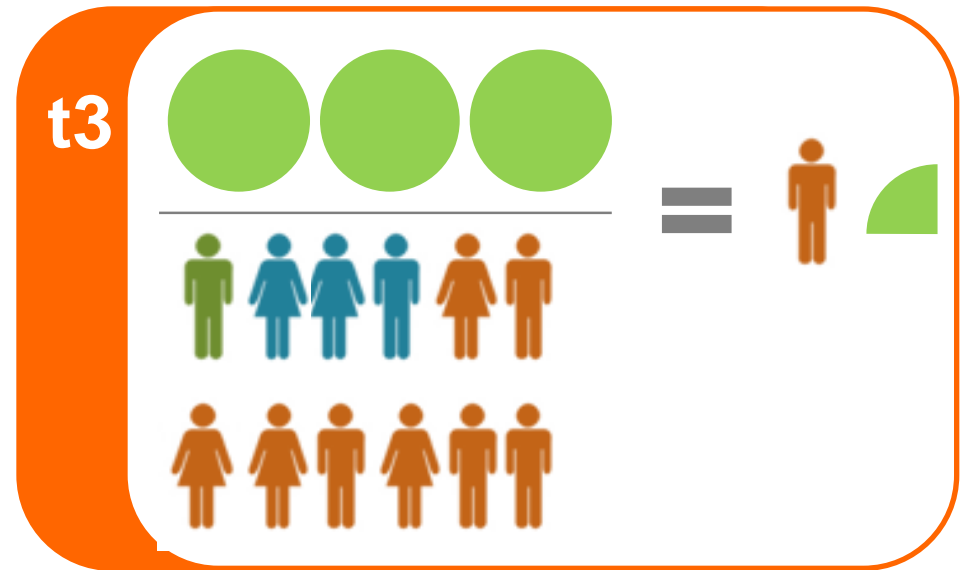
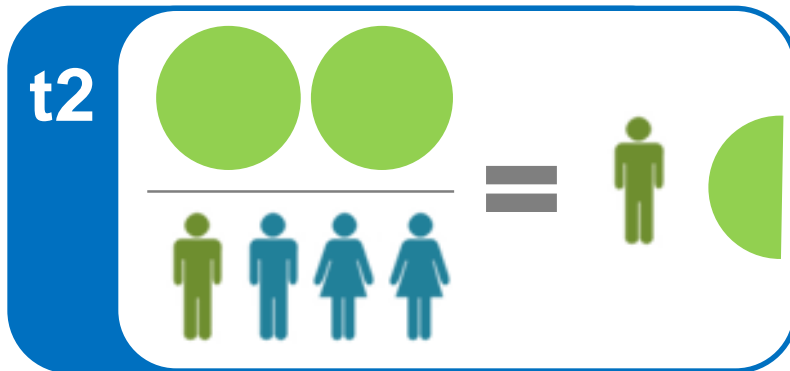
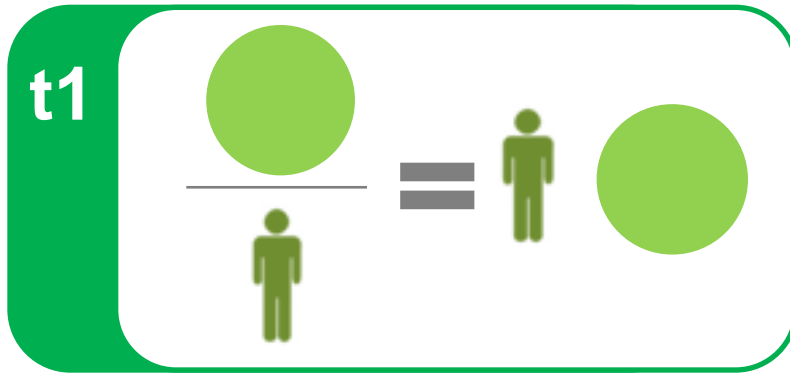


# Crecimiento Empresa vs. Crecimiento Familia



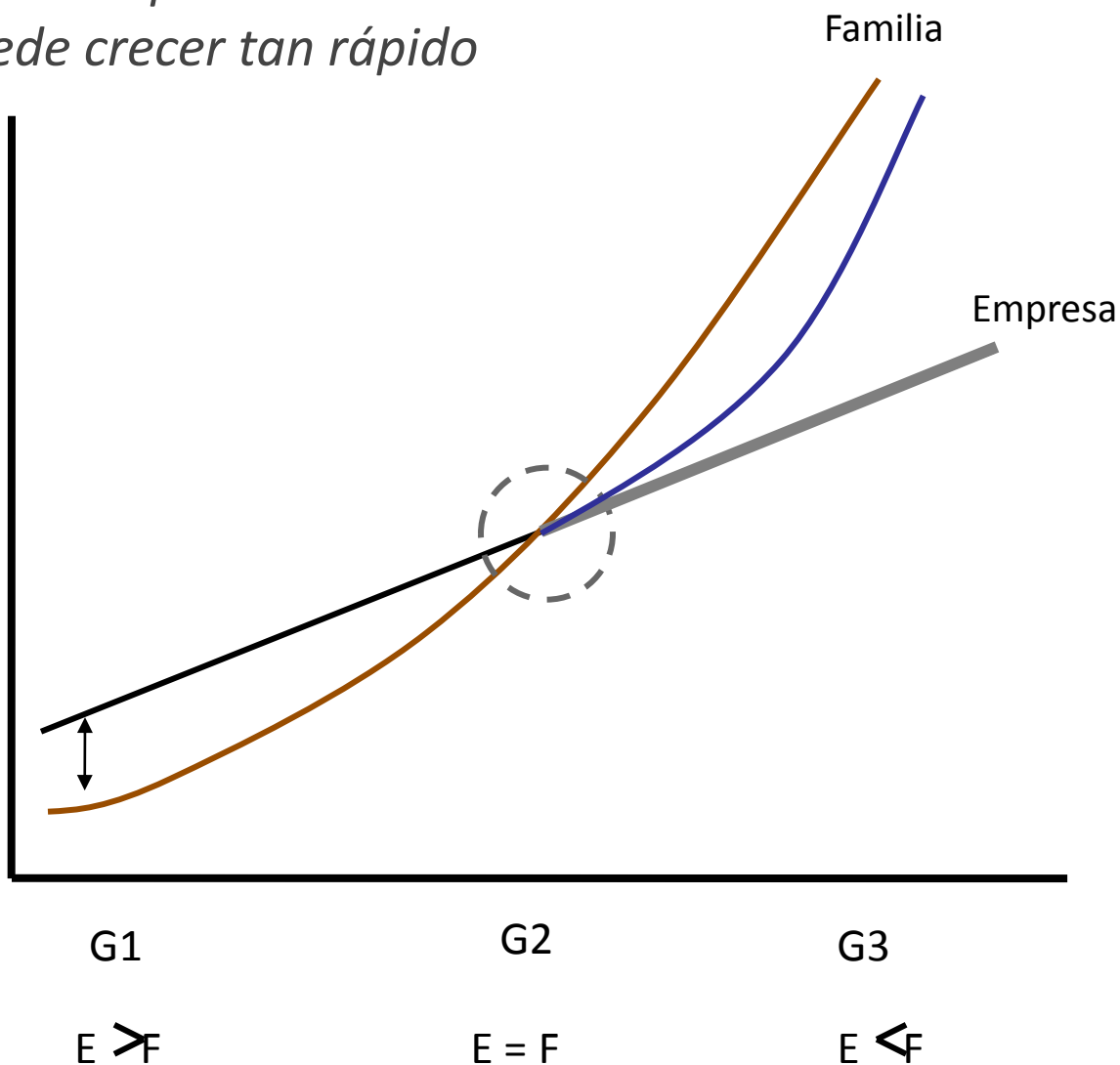


# Crecimiento desigual entre Empresa y Familia



# Evolución de la Empresa y Familia

*Cuando hay espíritu emprendedor en la Empresa esta puede crecer tan rápido como la familia.*



# IV. Sucesión y Continuidad

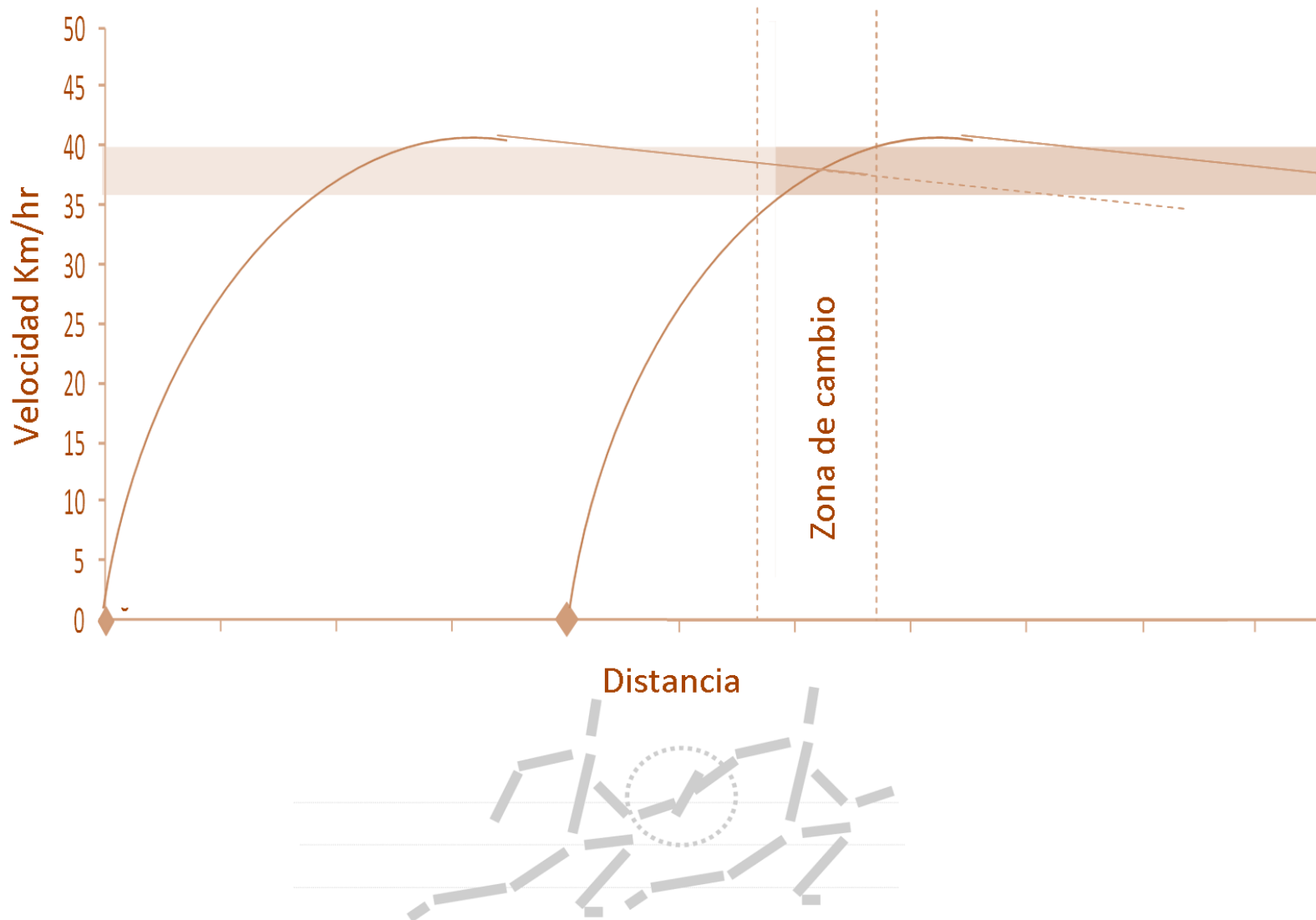
*No esperes hacer de tu hijo un gran hombre.  
Hazlo un gran niño.*

Proverbio Ruso

# ¿Sucesión o continuidad?

- La sucesión en una Empresa Familia se da en los ejes de Empresa, Familia y de Propiedad.
- Auténtica prueba de fuego de la Empresa Familiar
- Necesaria la alineación de Empresa, Familia y Propiedad para incrementar las posibilidades de éxito en la transición.:

# Relevos: cambio de la estafeta



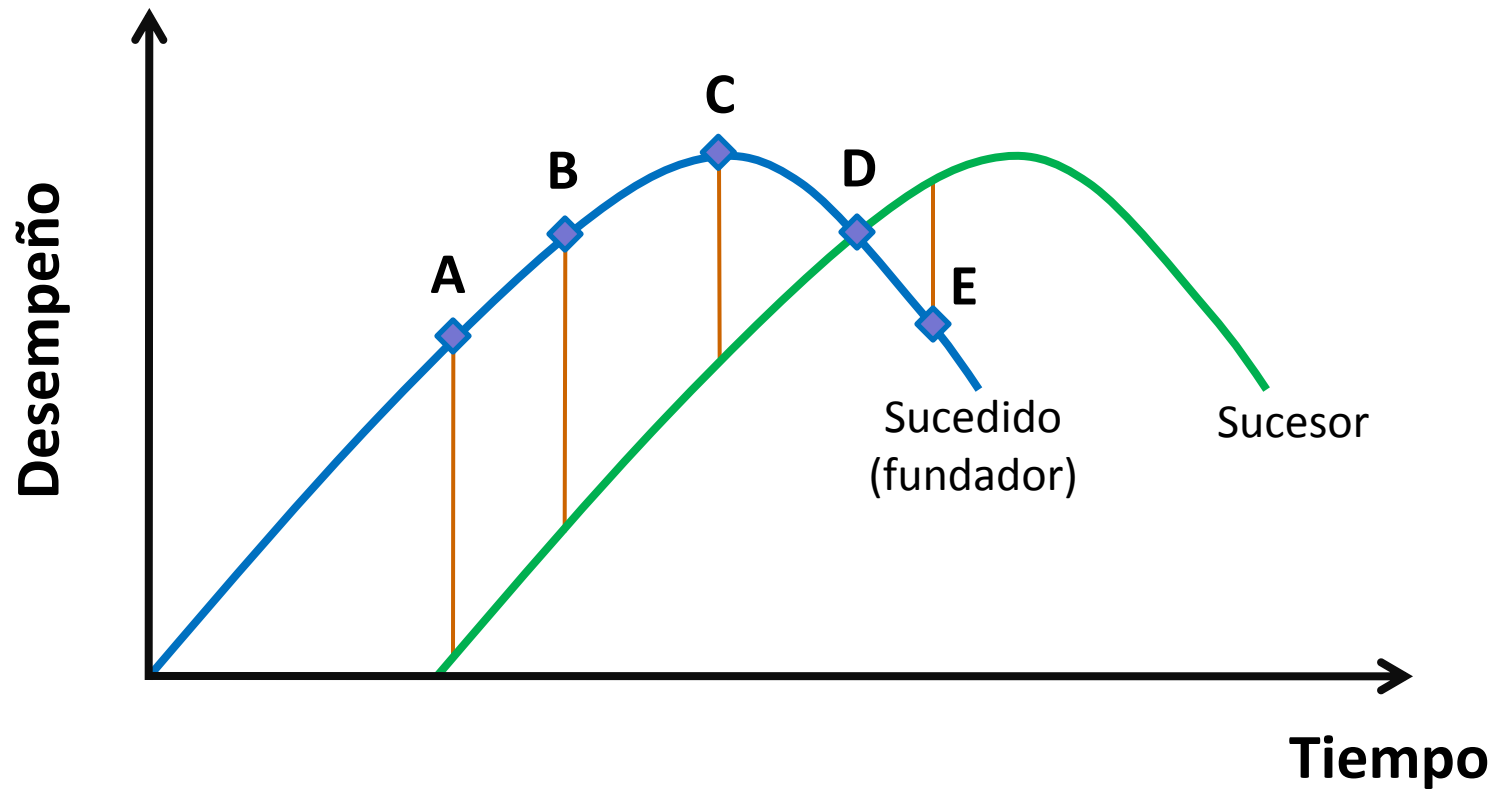
# Ciclo de Vida de un Líder

\*John Davis

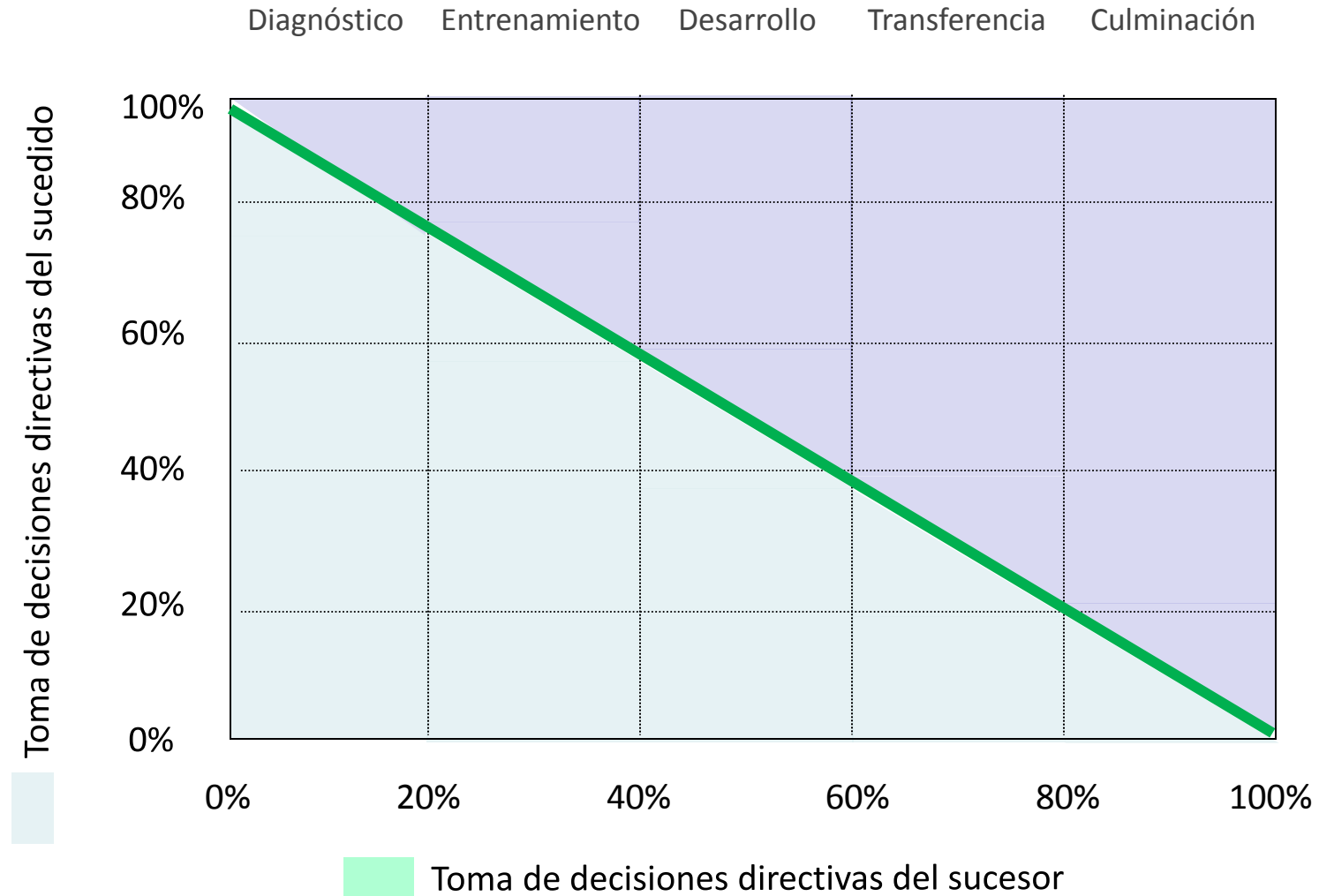


# Ciclo de Vida de un Líder

\*John Davis



# Distribución de las Decisiones Directivas





# Decálogo de la Empresa Familiar (GM)

1. Harás entender a tus hijos que la empresa de la familia tiene alma y que no es únicamente una herramienta para hacer dinero.
2. Te esforzarás por mantener unida a la familia; no por ello incorporarás a la empresa de la familia a tus descendientes que no merezcan entrar en ella.
3. Dedicarás tiempo de calidad suficiente para convivir, apoyar y disfrutar a tu familia, particularmente a tu cónyuge e hijos.
4. Conocerás los sueños de cada miembro de tu familia y los apoyarás aunque no cumplan con tus expectativas, sin poner en riesgo la vejez de tu cónyuge ni la tuya propia.

# Decálogo de la Empresa Familiar (GM)

5. Tú sólo no puedes y ellos tampoco; combinarás tus talentos con los de tus descendientes en beneficio de la empresa y la familia.
6. Planificarás la sucesión con anticipación, consultando a todos aquellos que puedan ayudarte a tomar la decisión y te retirarás a tiempo, dejando a tu (s) sucesor (es) encaminado (s) en la empresa.
7. Actuar con justicia es importante pero no suficiente. Es preciso tomar las decisiones considerando las consecuencias de ellas, eligiendo los mejores escenarios.

# Decálogo de la Empresa Familiar (GM)

8. Tendrás el valor y la sensibilidad para comunicar a tu descendencia tus planes sobre el futuro de la empresa y, la sabiduría y humildad para cambiarlos si es preciso.
9. Lograrás una estrecha comunicación con tus hijos y estarás dispuesto a que sus buenas ideas las pongan en práctica, aunque estas contrasten con las tuyas.
10. Cuando dejes este mundo, hazlo agradecido, satisfecho y en paz. Tus hijos habrán recibido tus enseñanzas y saldrán adelante y, siempre permanecerás en el corazón de ellos.

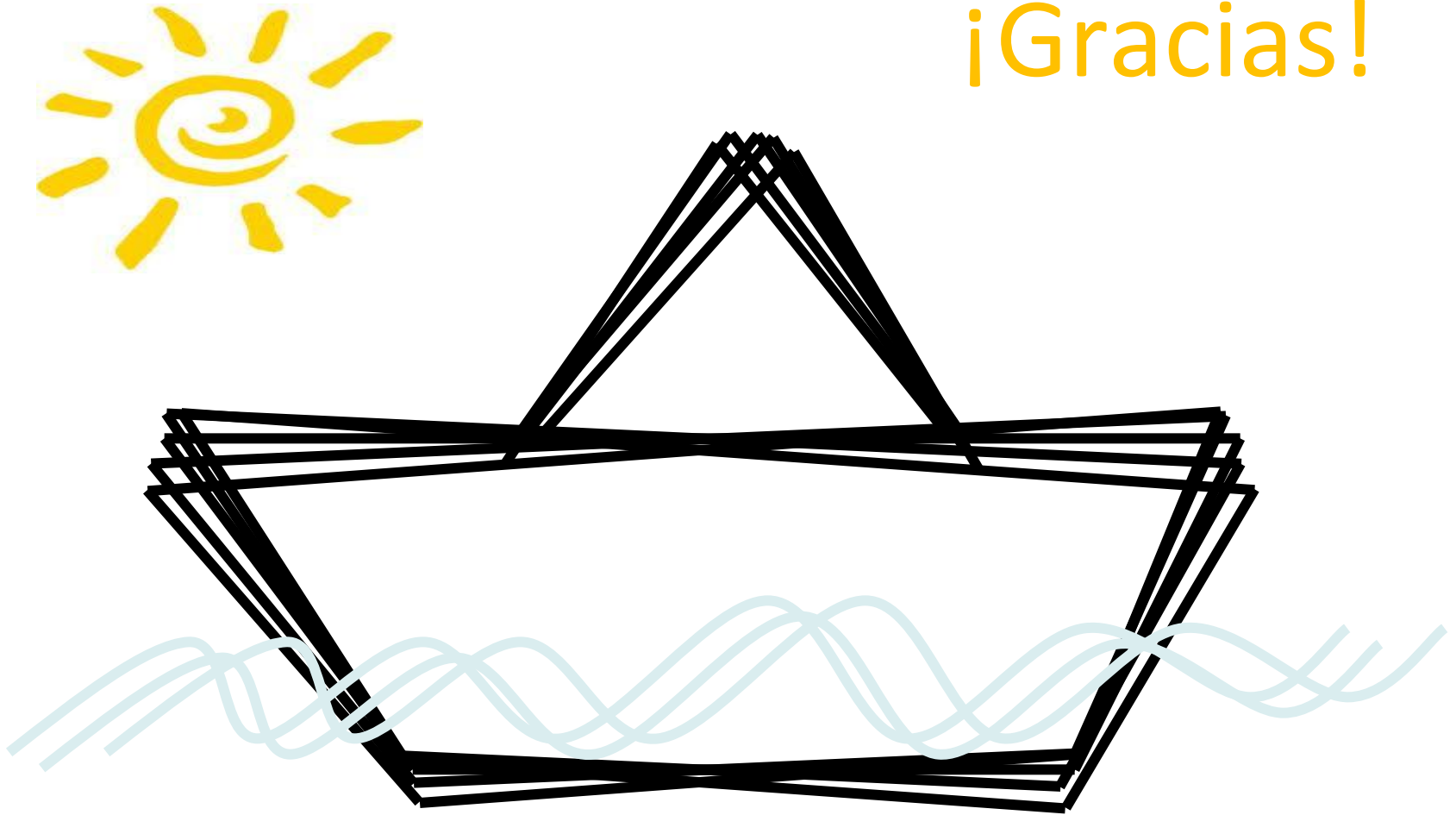
# Decálogo de la Empresa Familiar (Gm)

1. Honrarás a tus padres y agradecerás sus esfuerzos en tu beneficio.
2. Comprenderás que la empresa de la familia tiene alma y que no es únicamente una herramienta para hacer dinero.
3. No te incorporarás a la empresa de la familia, aún si tus padres lo desean, si tu llamado está en otra dirección.
4. La empresa de la familia no es tu refugio y, no te preguntes lo que ella puede hacer por ti, sino lo que tú puedes hacer por ella.
5. Tú sólo no puedes y ellos tampoco; combinarás tus talentos con los de tus padres en beneficio de la empresa y la familia.

# Decálogo de la Empresa Familiar (Gm)

6. Serás lo suficientemente sensible para no pedir a tus padres apoyarte en negocios que los pongan en riesgo.
7. En el mejor de los casos llegarás a viejo como tus padres. Entenderás que el retiro es un proceso complicado y doloroso, por lo que serás tolerante, respetuoso y paciente con ellos.
8. Entenderás que la herencia no es un regalo sino una enorme responsabilidad, sobre todo si eres sucesor (a) de la empresa de la familia.
9. Debes entender que tus padres te aman y buscan tu bien, y que además intentan ser justos, aún si consideras que has sido desfavorecido por ellos.
10. Cuida de tus padres, visítalos y llévalos a sus nietos; si ya no están presentes, ora por ellos

¡Gracias!



[imanol@itam.mx](mailto:imanol@itam.mx)