

## Dirección de Empresas Familiares: Propuesta aplicativa de gestión basada en el Modelo de Davis y Tagiuri

---

Enrique Erickson Alcántara Mesías<sup>1, a</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú

<sup>a</sup>Docente TP

---

Correspondencia: Enrique Erickson Alcántara Mesías  
Correo electrónico: ealcantarams@ucv.edu.pe

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación se constituyó a partir de diversas teorías e ideas fundamentadas de diversos expertos y autores relacionados con la gestión de empresas familiares y la necesidad de complementar conceptos específicos de administración basados en entender y explicar diversos modelos de dirección de empresas familiares. Para estos efectos se utilizó el Modelo de Davis y Tagiuri (1982) como instrumento de orientación y continuidad en emprendimientos de familias empresarias, con la finalidad de centrar el concepto de empresa familiar en el contexto social peruano y, de esta manera, establecer la importancia de entender las relaciones, gestión, propiedad y familia propuesto por el modelo en estudio. Finalmente, se presenta una propuesta inédita de gestión de empresas familiares teniendo como base el Modelo de Davis y Tagiuri.

**Palabras clave:** Empresas familiares, Modelo de Davis y Tagiuri, relaciones de gestión – propiedad y familia.

*Family Business Management: Management application proposal based on the Davis and Tagiuri Model*

### ABSTRACT

*The present research work was based on various theories and ideas on diverse experts and authors related to the management of family businesses and the need to complement specific management concepts based on understanding and explaining various models of strategic family management, for which we are oriented to the application of the Davis and Tagiuri Model, as an instrument of orientation and continuity in undertakings of business families, in this way we will approach the concept of family business in our social context, to later establish the importance of understanding the management, property and family relationships proposed by the model under study.*

**Keywords:** Family businesses, Davis and Tagiuri model, Management relations - property and family.

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, el 80 por ciento de las empresas son de índole familiar. Dentro de este grupo, la continuidad generacional sólo lo alcanzan un 30 por ciento, siendo lo alarmante observar que solamente un 5 por ciento avizoran la tercera generación, las cuales generan un 70 por ciento de empleo en el país (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2017; Cámara de Comercio de Lima [CCL]; 2017).

Otros datos relevantes relacionados con este importante sector son los siguientes:

- El 50 por ciento de empresas familiares no son continuadas por hijos del fundador (Gestión, 2014).
- Las Pymes son el 96.5 por ciento de las empresas que hay en el Perú (Perú Retail®, 2017).
- El 55 por ciento de empresas familiares en Perú tiene un plan de sucesión establecido (Gestión, 2017).
- Al cuarto trimestre de 2017 se crearon 68 mil 416 empresas y se dieron de baja 34 mil 718 y la tasa de nacimientos de empresas es de 3 por ciento y 1.5 por ciento de mortalidad del total (Demografía Empresarial en el Perú IV Trimestre 2017, 2018).

Por otro lado, es también significativo indicar que el tipo de organización jurídica predominante en la creación de empresas sea la de “persona natural”, con un 66 por ciento; y, la “baja” de empresas representen un 56 por ciento (Price waterhouse Coopers, 2012), lo que pone de manifiesto un problema potencial de continuidad en las empresas familiares. Estas cifras sugieren la necesidad de desarrollar modelos de negocios propios basados en la particularidad de las empresas familiares y que tengan en cuenta la coyuntura nacional.

Los gestores de empresas no suelen distinguir la amplitud de la problemática en las empresas familiares, limitándose en su mayoría a identificar eficientemente las de carácter empresarial y funcional, sin ponderar las de tipo familiar, por lo que se hace vital e importante converger ambos ecosistemas tan distintos entre sí, logrando un entendimiento claro del sistema empresa-familia que nos permita tomar decisiones operativas y estratégicas relacionadas con el futuro generacional de la empresa familiar. (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009, p. 11).

Se podría enumerar una larga lista de problemas de las empresas familiares, tratando de jerarquizar la más relevante; sin embargo, diversos autores han llegado a un consenso de que la continuidad es, definitivamente, lo que más aqueja a las empresas más familiares de los menos familiares. No puede hablarse de rentabilidad en la empresa familiar si, en principio, no se decide cual será la ubicación real de la empresa familiar en el largo plazo (antes de tomar cualquier decisión de invertir o no; de acceder a una nueva línea de negocio, de fusionar, etc.). En resumen, cualquier toma de decisión con impactos grandes en la empresa familiar, debe estar siempre relacionada con la visión de la empresa.

Uno de los temas más importantes en la Dirección de Empresas Familiares se orienta en determinar un

ecosistema que coadyuve a su continuidad; vale decir; si existe la plena convicción y compromiso por parte de las personas propietarias de la empresa familiar en hacer perdurar su organización a través del tiempo.

Al delimitar las características de una empresa familiar es importante entender que, al referirse a empresas familiares, no es excluyente el tamaño de la empresa bajo el régimen de micro, pequeñas o medianas empresas, resultando indistinto el rubro u objeto social en que se desarrollan, mucho menos es relevante si cotiza o no en bolsa (Trevinyo-Rodriguez, 2010).

Por su parte, la cultura organizacional de una empresa familiar es catalogada como una fortaleza; sin embargo, en el Perú muchas veces representa una gran debilidad, reflejada en no permitir un crecimiento profesional que unifique los intereses personales y familiares con los económico-empresariales.

Asimismo, es importante mencionar que existen un conjunto de problemas que conllevan a que las empresas familiares no pasen de la primera generación. Dentro de este conjunto los más relevantes que conllevan a la urgencia del presente trabajo de investigación y la aplicación del modelo de gestión de empresas familiares de Davis y Tagiuri. (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005, p. 29) son los siguientes:

- Relación equívoca entre ser propietario y poseer la capacidad de dirección en la empresa familiar.
- Confusión entre retribuciones económicas de personal familiar y no familiar, gestores y no gestores; propietarios y no propietarios, y las diversas combinaciones entre familia – gestión y propiedad.
- Desorden en el desarrollo de planes de sucesión e inadecuación en el tiempo de acción.

Según Dodero (2002), se evidencia la necesidad de establecer un modelo de gestión de empresas familiares que conlleve a superar diversas crisis propias de este tipo de empresas en diversas etapas del ciclo de vida; desde la creación por parte del familiar fundador hasta el proceso de delegación de la gestión y la propiedad y la crisis generada por los hijos, entre las más relevantes.

Belausteguigoitia (2007), por su parte, indica que la característica principal de una empresa familiar es que el control esté dada por una familia, mencionando la importancia de que los familiares estén comprometidos con el negocio; por lo que, surge la necesidad de identificar el nivel de compromiso que tengan la familia con el negocio familiar. Dado este escenario deben presentarse estrategias que fortalezcan los lazos emocionales de los familiares para con su empresa.

A su turno, Ramírez y Fonseca (2010) señalan que la importancia de involucrarse con la empresa familiar es el apoyo que minimiza el impacto de la continuidad generacional, en aspectos emocionales y económicos; por ende, el relevo generacional se pone de práctica con el plan de sucesión de la empresa familiar.

El propósito de la presente investigación es orientar a las familias empresarias y sensibilizar a diversos grupos de interés (integrantes de familia, estudiantes, investigadores y la sociedad en general) acerca de la importancia de integrar un modelo de gestión específico de las empresas familiares con el fin de asegurar su continuidad generacional, teniendo como cimiento teórico elemental el Modelo de Davis y Tagiuri (Tagiuri y Davis, 1996), el cual pretende converger las decisiones relacionadas entre la familia y la empresa, como insumos esenciales para promover la continuidad generacional de las empresas familiares.

## REVISIÓN TEÓRICA

### **El concepto de *empresa Familiar***

Diversos autores y expertos en la materia han tratado de elucidar el concepto de empresa familiar. Según Uhlaner (2002), se han presentado una diversidad de conceptualizaciones de empresa familiar lo que obstaculiza el precisar de manera clara y consensuada su definición debido a que, en buena medida, los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza.

La propiedad y control de la empresa es una variable altamente sensible para entender la operatividad de las empresas familiares, siendo la organización jurídica que debería adoptar una decisión estratégica a tener en cuenta, puesto que a mediano plazo puede convertirse en un problema de continuidad en el que los miembros de la familia buscan mayoría sobre el control legal de la propiedad (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988).

La empresa familiar fundada por un único miembro de la familia genera expectativas de transmisión y/o sucesión de la propiedad unipersonal y su gestión a sus descendientes. Este escenario genera situaciones de protagonismos de quienes trabajen y participen en la empresa, los que podrían obtener distintos beneficios de los que no trabajen, hecho que conllevaría a generar un clima organizacional no grato en la empresa familiar (Bork, 1986).

Gallo (2009), menciona la importancia de identificar los puntos más relevantes para que una empresa familiar continúe a lo largo de múltiples generaciones, partiendo de un análisis, identificación y descripción de diversos grupos de interés y posteriormente brindar apoyo a todos los integrantes de la familia. Por otro lado, las dificultades más relevantes a las cuales se enfrentan las familias propietarias de una empresa familiar se enfocan más con la familia que con la empresa, según Ward (2004), destacando la necesidad de un soporte emocional a los gestores responsables de una empresa familiar.

Actualmente es importante mencionar que “las empresas familiares multigeneracionales, son aquellas que han incorporado tres o más generaciones, y que como empresas han logrado un desarrollo organizacional comprometido con objetivos estratégicos y operativos exitosos” (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009, p. 18).

Los conceptos tan diversos acerca de lo que es una empresa familiar, conlleva a establecer algunos puntos comunes como los siguientes:

- La propiedad y el control debe estar garantizado por la familia.
- La gestión tanto estratégica y operativa puede tener como soporte a algunos miembros de la familia.
- Existe una visión de empresa familiar de dirección y de inversión: enfocada a la transferencia y sucesión a las generaciones familiares venideras.
- El poder de una familia sobre una empresa se deriva de la propiedad y su participación en los órganos de gobierno.

### **Importancia de los *órganos de gobierno* en la estructura de la empresa familiar**

Para un gestor de empresas es conocido el diseño de un organigrama funcional o matricial; sin embargo ¿es conocido el diseño de soporte de una empresa familiar y sus órganos de gobierno? Dentro del ecosistema en que se encuentra inmersa una empresa familiar es importante definir la diferencia entre el diseño organizacional y los órganos de gobierno: empresarial y familiar; ya que ambos sirven de soporte para el éxito de las estrategias formuladas por los gestores involucrados.

El éxito de las empresas familiares que conllevan tres o más generaciones tiene como soporte la decisión de implementar una estructura con un diseño de órganos de gobierno familiares y su adecuación en la estructura empresarial, logrando de esta manera sinergias que resultan en el logro del equilibrio empresa y familia.

Las empresas familiares tienen el compromiso de tener estructuras de representación en los órganos de gobierno de presencia familiar en la empresa y relaciones causales que permitan sostener la interacción de los integrantes de la empresa familiar. No existe un prototipo idóneo de una estructura para una empresa familiar específica, dado que la complejidad y autonomía de cada familia y empresa es totalmente única; sin embargo, debe tenerse presente que si existe algo en común en las empresas familiares son los valores que debe poner en práctica siempre para beneficio del ecosistema familia – empresa. (Amat, 2000).

Teniendo en cuenta a diversos autores y dada la orientación del presente trabajo de investigación, se puede jerarquizar la necesidad de los diversos órganos de gobierno en las empresas familiares, de acuerdo a cada particularidad y orientación estratégica que tengan (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009, p. 65):

1. La Reunión Familiar
2. La Asamblea Familiar
3. El Consejo de Familia
4. *Family Office*

Lo manifestado por Gallo (2009), relacionado a la importancia de que una empresa familiar tenga continuidad en el tiempo y presente altos niveles de iniciativa y de cambio, teniendo como resultado un espíritu

emprendedor, es en gran parte por el eficiente diseño y soporte organizacional de una empresa familiar con sus estamentos y/o órganos de gobierno implementados y puestos en acción con un entorno axiológico comprobado por cada uno de los integrantes de la empresa familiar.

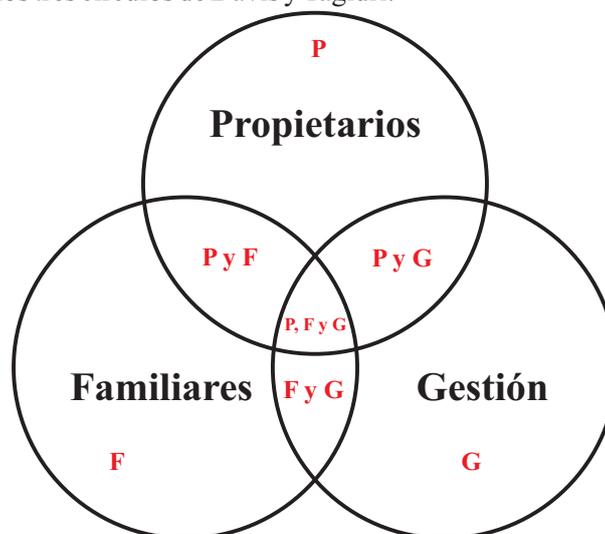
### Modelos de gestión de empresas familiares

La gestión de las empresas familiares y su dinámica, ha conllevado a que diversos autores presenten disímiles modelos que expliquen y orienten una mejora continua en la toma de decisiones de las empresas familiares y sus múltiples relaciones de causalidad. Dado los altos niveles de discontinuidad en el tiempo de las empresas familiares y de los numerosos modelos de gestión de empresas familiares conocidos, para el presente trabajo de investigación se ha tomado como referencia el Modelo de Davis y Tagiuri (Tagiuri y Davis, 1996); de esta manera, se busca la aplicación metodológica de una propuesta de gestión de empresas familiares en el ecosistema organizacional local y global.

Tal como se aprecia en la figura 1, el Modelo de Davis y Tagiuri visualiza diversas áreas que se superponen en atributos o características positivas o negativas dependiendo de la gestión de las empresas familiares y el ecosistema donde interactúan; por ejemplo:

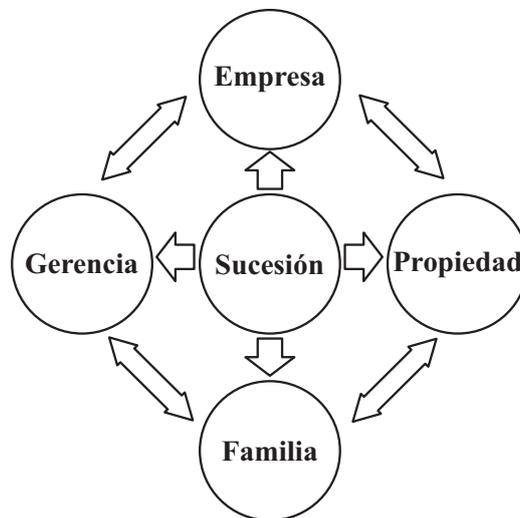
- Roles simultáneos: se presentan de manera paralela tres roles en una sola persona (Propietario, gestor y familiar) como es comúnmente en la mayoría de empresas familiares, que en una primera aproximación puede representar una fortaleza por el proceso de toma de decisiones muy rápida; posteriormente pueden desencadenar una confusión de normas. (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005, p. 75).
- Implicación emocional: es muy común que entre integrantes de la familia se muestren y equiparen sus vínculos familiares en contraparte de la gestión y dirección de la empresa familiar.

**Figura 1:** Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri.



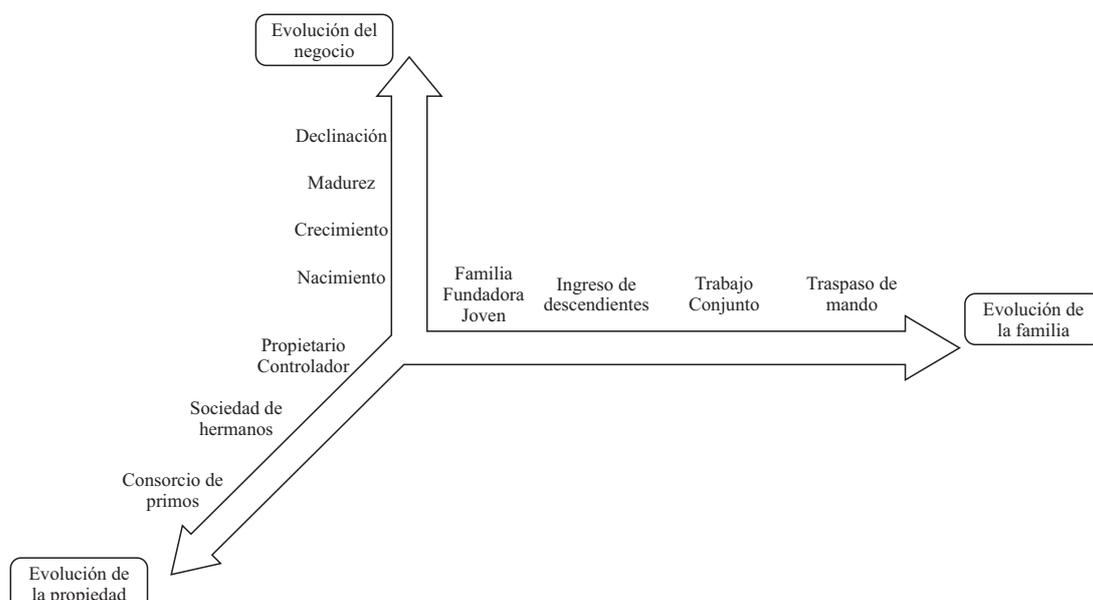
El Modelo de Amat (2000) hace mención a la necesidad de adicionar la dimensión de Empresa en su alcance organizativo, destacando la importancia de direccionar sus estrategias en una visión de futuro, desarrollando ventajas competitivas; colocando como eje principal y vital a la sucesión para todas las dimensiones en el Modelo propuesto (ver figura 2).

**Figura 2:** Modelo de los cinco círculos de Amat .



El Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick (1997) proporciona una visión del proceso de crecimiento o evolución de una empresa familiar en base a tres ejes: evolución del negocio, evolución de la familia y evolución de la propiedad. Considera a la empresa familiar en constante y continuo cambio; enfocándose en la oportunidad de equilibrar la evolución de la familia, de la propiedad y del negocio; estableciendo recomendaciones de gestión según el tipo y características únicas de cada empresa familiar. El crecimiento de la empresa familiar debe ser orgánico y de manera proporcional en las tres dimensiones propuestas (ver figura 3).

**Figura 3:** Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick (1997).



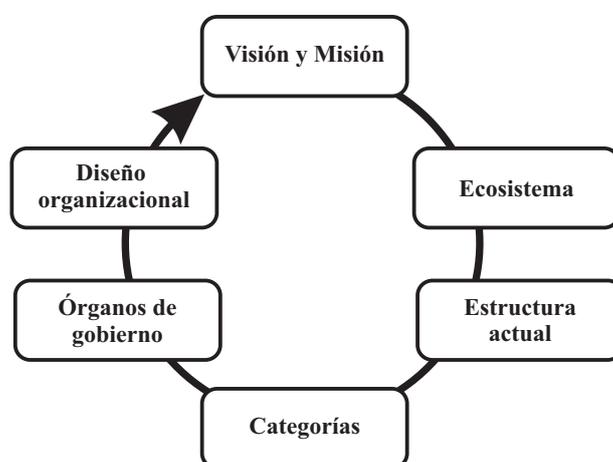
## METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta que la presente investigación ha tenido un enfoque cualitativo con un diseño de investigación documental se procedió a analizar temas específicos de la dirección de empresas familiares, conceptualizando ideas que permitan establecer relaciones causales preliminares con las decisiones tomadas por el gestor responsable de la continuidad de la empresa familiar y de esta manera aproximarse a establecer acciones estratégicas y específicas de este tipo de empresas desde el punto de vista sociológico y organizacional.

## RESULTADOS

Partiendo de las investigaciones realizadas y adaptando los diversos modelos presentados a la realidad familiar y empresarial local y nacional, presentamos una propuesta aplicativa teniendo como base el Modelo de Davis y Tagiuri (ver figura 4).

**Figura 4:** Propuesta de Modelo de Gestión de Empresas Familiares.



El modelo comprende los siguientes elementos:

### 1. *Visión y Misión:*

Conlleva a definir la voluntad de continuidad y el grado de compromiso de la familia empresaria ¿Es una empresa familiar coyuntural? ¿Se orienta a ser una empresa familiar de dirección? ¿Anhela ser una empresa familiar de inversión? ¿Se enfoca a ser una empresa de trabajo familiar? (Gallo, 1995, p. 6).

### 2. *Ecosistema:*

Analizar y explicar el ecosistema en el cual se desenvuelve la empresa familiar: ¿De qué manera se ponen en práctica las estrategias actuales? ¿Cómo compite la empresa familiar?

### 3. *Estructura actual:*

Trazar el diseño organizacional actual de la empresa familiar presentando un organigrama y un genograma, que sirva de identificación de los órganos de gobierno familiares y no familiares.

#### 4. *Categorías:*

Identificar, categorizar y presentar las diversas relaciones en la empresa familiar. A los propietarios (de acuerdo a su organización jurídica), los gestores (ápice estratégico y operativo) y los familiares (por grado de consanguinidad). Y presentar las diversas relaciones según modelo de Modelo de Davis y Tagiuri, y sus problemas potenciales; haciendo hincapié en roles simultáneos, identidades compartidas, implicaciones emocionales, conocimiento mutuo, entre otros relevantes.

#### 5. *Órganos de gobierno:*

Desarrollar el potencial de una empresa familiar requiere proporcionar intereses de los accionistas activos y no activos sean o no familiares, cuando la empresa crece; los puestos de gestión crecen; el reto está en cómo mantener la motivación de la mayoría de grupos de interés de la empresa familiar, propiciando el buen gobierno corporativo empresarial y familiar; concibiendo su complejidad es vital desarrollar elementos de coordinación y planeación, identificando órganos de gobierno existentes o propuestos de la empresa y la familia. (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005).

#### 6. *Diseño Organizacional:*

Delinear una arquitectura organizacional creativa (organigrama y genograma), que soporte las relaciones empresa y familia; teniendo como dirección el compromiso y la unidad para propiciar la continuidad generacional.

Se debe tener presente siempre que es importante reconocer que el diseño organizacional propuesto de la empresa familiar evoluciona con el tiempo y que las estructuras de los órganos de gobierno deben ser pares de dicha evolución.

El presente modelo de gestión de empresas familiares basado en el Modelo de Davis y Tagiuri y su adecuación por parte del autor del presente artículo, surge de una serie de experiencias en empresas de índole familiar que sometemos a una mejora continua en búsqueda de la mejor alternativa de gestión en empresas familiares.

La continuidad generacional de las empresas familiares se presenta en un plan de sucesión que es el resultado de una nueva estructura de propiedad y de gestión en manos de familiares y/o no familiares que sirvan de aseguramiento de la continuación de la empresa familiar.

## **DISCUSIÓN**

El aporte de los diversos autores a la gestión de empresas familiares es muy disímil y conlleva a una aplicación específica en un entorno socio cultural y familiar determinado; los modelos presentados por diversos autores y expertos son en su totalidad de realidades no locales, lo cual nos pone en una situación de mejora y adaptación a la realidad problemática.

Se propone un direccionamiento estratégico inicial, modelado en una visión y misión específica de una empresa familiar, que a la luz de la investigación de los expertos no se distingue de una empresa que no es familiar; por lo que conlleva a ajustar este primer paso, el cual es el inicio del modelo propuesto.

El modelo propuesto, urge de una adecuación a la realidad socioeconómica peruana, sin dejar de lado las variables globales competitivas de una empresa familiar y no familiar.

En el Perú, la aplicación de una metodología que permita minimizar los problemas de continuidad en las empresas familiares es aún muy precario, razón por la cual; es que se propone una técnica ajustada al contexto empresarial y familiar, basado en el modelo de Davis y Tagiuri.

La puesta en práctica del presente modelo propuesto a nuestra realidad peruana, se concretizará en un futuro con diversas muestras de empresas familiares que apliquen este modelo y monitorear los resultados obtenidos en relación a la continuidad generacional.

Sin embargo, debe profundizarse aún más la problemática tan amplia de las empresas familiares; por lo que el compromiso es siempre la búsqueda de un modelo que permita un relevo generacional en las empresas familiares en el ecosistema actual con el menor coste social y económico.

## **CONCLUSIONES**

La dirección de empresas familiares muestra diversos modelos y teorías que sirven para entender las relaciones de causalidad entre los sistemas empresa y familia, y de esta manera minimizar los riesgos de discontinuidad generacional de las empresas de índole familiar.

Por lo que se eligió el Modelo de Davis y Tagiuri para adecuarlo a una realidad peruana, proponiendo una aplicación metodológica que abarque las brechas de gestión y las relaciones entre propiedad, control y dirección; que concluye en delinear una estructura organizacional que soporte las relaciones empresa y familia; teniendo el compromiso y la unidad familiar como parte del comportamiento organizacional que propicie la continuidad generacional.

La propuesta presentada en la presente investigación es totalmente evolutiva y es importante mencionar que los órganos de gobierno de empresa y familia deben ser el soporte estratégico y operativo de las empresas familiares y de esta manera propiciar una continuidad a través del tiempo de las empresas familiares.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Amat, J. (2000). *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Amat y Corona (2007). *El protocolo familiar*. Barcelona, España: Deusto, Instituto de la Empresa Familiar.

Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2017, Cámara de Comercio de Lima [CCL]; 2017. *El reto de las empresas familiares*. Recuperado de:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/11/16/el-reto-de-las-empresas-familiares/>

Casillas, Díaz y Vásquez (2005). *La gestión de la empresa familiar*. España: Thomson.

Demografía Empresarial en el Perú IV Trimestre 2017, 2018. *Informe Técnico N°01 – Febrero 2018*. Recuperado de:  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017\\_feb2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017_feb2018.pdf)

Ferrell O.C., Hirt y Ferrell L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill.

Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, (2009). *La empresa familiar multigeneracional*. Navarra, España: EUNSA.

Gallo, M.Á. (1995). *Empresa Familiar: textos y casos*. Barcelona, España: Praxis.

Gallo, M. Á. y Estapé, M.J. (2006). *Viability of Family business from the food and beverage sector in Spain*. España: IESE.

Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997). *Empresas Familiares. Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.

Gersick, Lansberg y Desjardins (2003). *Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad*. España: Gestión 2000.

Gestión (2014). *El 50% de empresas familiares no son continuadas por hijos del fundador*. Recuperado de:  
<https://gestion.pe/economia/50-empresas-familiares-son-continuadas-hijos-fundador-64078>

Gestión. (2017). *Encuesta de PwC El 55% de empresas familiares en Perú tiene un plan de sucesión establecido*. Recuperado de:  
<https://www.pwc.pe/es/redes/prensa/p-miguel-puga-empresas-familiares.pdf>

Perú Retail ® (2017). *Las Pymes son el 96.5% de las empresas que hay en Perú*. Recuperado de:  
<https://www.peru-retail.com/pymes-empresas-peru/>

PricewaterhouseCoopers. (2012). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. Recuperado de:

<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>

Soriano C. (2012). *Estrategias de crecimiento de la empresa*. Italia: Autorealización Net.

Tagiuri y Davis. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. España: Family Firm Institute, Inc, Clásicos de FBR en español.

Treviño-Rodríguez, R.N. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana: Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.

Ward, J.L. (2004). *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia*. Bilbao, España: Deusto, Instituto de la Empresa Familiar.