

De la Empresa Familiar a la Familia Empresaria

Prof. Marcelo Paladino

I- El aporte esperado

Como es común a cualquier tema, dedicamos un espacio para plantear qué pretendemos al desarrollar un tema que se enfoque en el fenómeno particular de las “Familias Empresarias” (FE). A pesar de que existe una profusa literatura sobre las Empresas Familiares (EF), parece no haberse avanzado tanto en lo que específicamente distingue a las FE: así como se pone un gran esfuerzo y creatividad para el desarrollo de una EF, ¿qué esfuerzo debería ponerse para lograr la sustentabilidad y trascendencia de la familia?

Para el abordaje de la problemática de la Empresa Familiar, el foco es la empresa y cómo se compatibiliza la gestión con las características particulares de los dueños o de la estructura de la propiedad. Creemos que la problemática de las Familias Empresarias implica mirar mucho más allá de ello. En primer lugar, porque las FE tienen un impacto relevante sobre toda la sociedad, por sus raíces, que le dan a sus decisiones una visión de largo plazo y de esfuerzo diferentes, y un compromiso superior con los valores y la cultura. Las FE tienen, entonces, un rol relevante en el desarrollo de países y de sociedades muy diferencial; ejemplos sobran, aunque todavía no sean tan difundidos, pero la FE es la base del modelo competitivo de países como Alemania,¹ de ciudades como Rafaela, en la Argentina²; pasando también por el impulso que las FE han dado a la educación en Corea o Turquía³ para ayudar a transformar esos países formando a los profesionales y líderes que se necesiten.

La raíz o fundamento del desarrollo está, en muchos casos, en la cantidad y calidad de las FE. De ahí que consideramos necesario profundizar en el conocimiento sobre el impacto

¹ Cfr “The Hidden Champions: Lessons from 500 of the World’s Best Unknown Companies”, Hermann Simon; Harvard Business School Press. En este trabajo, Simon comenta que más del 75 % de las “Hidden Champions” son de estructura familiar, y que ese es uno de los tributos por los cuales son tan competitivas y duraderas.

² Caso “Rafaela: un éxito más allá de lo económico”, IAE Press, E-D-006 la-1-s.

³ En Corea, la familia Samsung; en Turquía, las familias Koc y Sabancı, ambas creadoras de formidables universidades para ayudar a formar la “elite dirigente” que Turquía necesita.

diferencial que tienen “las Familia Dueñas” en el desarrollo de las regiones y países, y de la sociedad. Impacto que debe ser un acicate motivador para entender que vale la pena impulsar con visión de grandeza la FE. Desde esta perspectiva, podemos decir que vemos que es más relevante pensar en términos de FE que de EF.

Por otra parte, plantear la continuidad y desarrollo de las FE implica pensar y trabajar sobre un aspecto central: la **trascendencia** de la familia. Hasta desde el punto de vista humano, el trascender, en este caso con una FE, nos ha mostrado que carga de una vitalidad a toda la familia, que difícilmente se logra solo pensando sólo en términos de negocio, empresa o recursos. Trascender lleva asociado la idea de felicidad y de creación de valor para sus miembros; y de responsabilidad ante la oportunidad de hacer cosas que no son posibles de plantear en otras familias. En particular, la oportunidad de transmitir valores, confianza en el futuro y compromiso.

Ante este desafío, pretendemos ayudar a las familias y a quienes trabajan con ellos clarificar cuál o cuáles pueden ser los momentos y caminos para pasar de EF a FE:

* En primer lugar, **-¿cuándo?**: no hay un modelo o esquema que marque un momento determinado; la experiencia indica que ocurre cuando al número 1 o a alguien de la familia se le presenta como inquietud: ¿no deberemos dedicarle más tiempo a ver cómo nos organizamos como familia?; y a partir de ese momento pasa a ser más importante “organizar” la familia que la empresa; y así como se ha dedicado tiempo y recursos importantes para fortalecer los negocios, se deberá hacer lo mismo (aunque de otra manera) si se quiere asegurar la trascendencia de la familia como FE.

* **¿Hay un proceso para pasar de EF a FE?** En segundo lugar, se debe descubrir el proceso, el cual tampoco es único, sino que las decisiones implican transitar por ***caminos diversos y complejos***; así, puede ser tan importante implantar un sistema transparente para seguir la evolución (y distribución) del patrimonio, como el hecho de tener consensos claros sobre qué se quiere para el futuro de esa familia como FE.

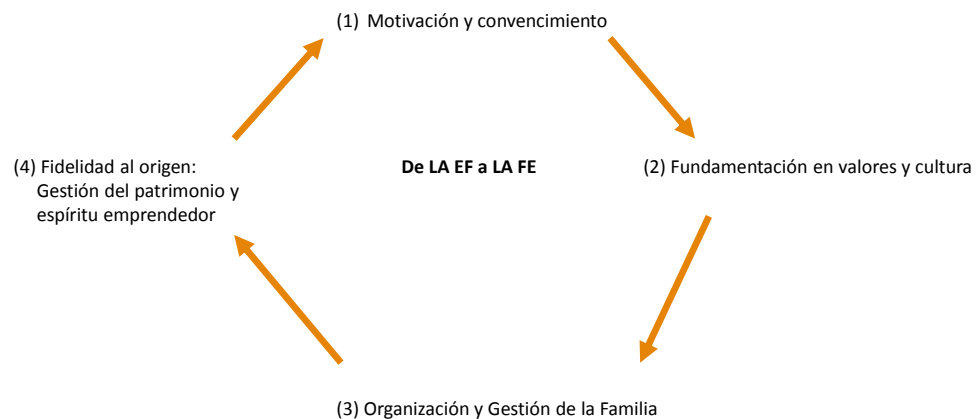
II- Motivación para abordar este proyecto

Todo ello nos ha motivado durante estos años a trabajar con FE, y descubrimos esa riqueza tan particular, investigando los factores de éxito o de problemas, y buscando medios para ayudarlas. Pero, sobre todo, medios para comunicar mejor lo que las FE realmente son, y

motivar a respetarlas, valorarlas y seguirlas. Por eso, no es solo una enumeración de temas, sino que invita a descubrir y a seguir un camino: la trayectoria que ha recorrido una persona emprendedora-fundadora, hasta transformarse en alguien cuyo legado más importante es la Familia Empresaria que generosamente deja.

Y este camino lo presentaremos siguiendo lo indicado en la Figura 1, que, como se ve, tiene 4 planos relacionados: (1) el de la motivación y convencimiento por la relevancia que tiene la FE; (2) la fundamentación de la FE en el descubrimiento y consolidación de sus valores y cultura que le dan una identidad propia; (3) el desarrollo de los aspectos organizativos que aseguran el gobierno de la familia; (4) fidelidad al origen de la FE: gestión del patrimonio y desarrollo del espíritu emprendedor para su continuidad.

Figura 1: De la EF a la FE, un itinerario para descubrir



III-. La EF y la FE: ¿similares?

¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre la empresa familiar y la familia empresaria? Son varias y no dependen de una sola evolución temporal que hace que las cosas sucedan por sí mismas, sino que es consecuencia de la elección y determinación de los miembros de la familia empresaria. Pero si tuviéramos que aunar estas disimilitudes en un concepto que lograra unir esta diversidad, diríamos que la familia empresaria decidió trascender y apostó, consecuentemente, a esa trascendencia. ¿Trascender qué cosa?

Trascenderse a sí misma como familia, entendiéndose dinámicamente, en el devenir generacional. Y así capturar la oportunidad de crecer transgeneracionalmente, incluso abstrayéndose de cómo crea valor, para focalizarse en el *quid* que es ser una familia que emprende y que es capaz de crear valor de diversas maneras.

Por eso la familia empresaria sale del mero administrar lo dado que implica preservar la riqueza y el valor, para aventurarse al emprender colectivo, que acelere y cree nuevas formas de riqueza y valor para el conjunto de los miembros de la familia empresaria. Por tal motivo, esta trascendencia implica ser capaces de pensarse en diferentes negocios, en distintas industrias y en disímiles etapas. Al final del camino, la familia empresaria incluso se trasciende a sí misma y busca dejar una huella y un legado en la sociedad, impactando en la cultura, en la educación y en las instituciones: ***“Lo que determina que una familia sea empresaria o no es su capacidad de replicar el logro empresarial que tuvo la familia en otros sectores y situaciones. Por esta razón cada vez toma más fuerza la formación de los hijos para la continuidad y fortalecimiento del patrimonio, por encima de la formación para la continuidad de la Empresa Familiar”***

Gonzalo Jiménez Seminario lo explica en los siguientes términos: las Familias Empresarias son capaces de distinguir al objeto (la empresa) del sujeto intergeneracional (la familia). Consecuentemente, crean riqueza a través de diversas generaciones y conciben a la empresa (cuyo portafolio de negocios suele adquirir la forma de un *holding*) como un vehículo que canaliza los recursos físicos y humanos-familiares para crear riqueza en un momento dado. No se atan a la ilusión de mantener inalterable a una organización estática, sino que trascienden la línea originaria del negocio familiar para conformar un ecosistema familiar empresarial capaz de crear valor y riqueza en industrias distintas. Y en ese constante adaptarse a las circunstancias siempre cambiantes lo que trasciende, finalmente, es el espíritu familiar el que se concreta en la forma de una organización.

Lo que define a la familia es una serie de recursos inimitables, un temperamento y un conjunto de capacidades específicas, un “aire de familia” propio que la define, o lo que Habbershon (1999)⁴ denomina *familiness* o el *set* de recursos distintivos de una empresa que

⁴ Un enfoque de recursos para valorar las ventajas estratégicas de las empresas familiares

son consecuencia del involucramiento de la familia en esta. Esa personalidad familiar se encarna en una capacidad de emprender, ayudada por las capacidades que la familia haya desarrollado. Y así se da el paso desde la empresa familiar hacia la familia empresaria.

La dirección y gestión de las FE tienen como objetivo promover la unidad de la familia y es consciente de la oportunidad de desarrollo transgeneracional. Por eso busca de cohesionar a todos los miembros detrás de un norte común, no necesariamente ligado a los negocios. Esa visión compartida les brinda unidad y legitimidad internas, a la vez que reputación externa. Se genera, por tanto, orgullo por ser parte de la FE y se desarrolla un sentimiento fuerte de pertenencia entre los miembros del grupo familiar. La FE, cimentando su accionar en los principios y valores, es capaz de transmitir el gen emprendedor como un valor familiar que habilita al sostenimiento y la continuidad de la familia empresaria en el tiempo, al abrir numerosas oportunidades para la creación de valor desde dentro de la misma familia. Los principios esta última, sobre los cuales se sostienen los mismos valores, transmitidos intergeneracionalmente a partir del ejemplo y la cercanía, son los que definen su visión a futuro en su conjunto y los que, en última instancia, le dan forma a la manera particular de hacer negocios de ese grupo familiar en general.

La familia es capaz de dejar una huella profunda en la sociedad a partir tanto del trabajo de sus empresas como del que emprende para la sociedad a través del propio grupo familiar, construyendo un legado propio que es la más alta forma de trascendencia. Esta última se encuentra implicada necesaria e intrínsecamente en esa visión, convertida en misión y gestionada a través de los valores. Y como se puede ver a continuación en el caso Familia Murchison, la noción de trascender por lo importante, por el sentido de misión y de fidelidad a valores que identifican la familia, implican al líder de ella, a la familia toda y a las organizaciones.

III- A quién va dirigido el tema?

T Habbershon, M Williams - Clásicos de FBR en español, 1999 - ffi.org

Dado que el objetivo de esta obra apunta a ayudar a consolidar las Familias Empresarias, nos hemos propuesto que puede ser leída y aprovechada también por quienes deben entenderlas y ayudarlas.

En primer lugar por los colaboradores profesionales internos y externos, así por responsables de grandes Empresas que pueden (deben) ayudar a las Pymes de su cadena de valor a crecer y tramitar el camino de la tradición a Familia Empresaria.

A nuestros colegas académicos y consultores, para que sea un impulso a estudiar y pensar cada vez más en cómo podemos ser más útiles a las Familias Empresarias.

Y nos encantaría incluir autoridades y comunicadores, ya que mucho pueden hacer para generar más comprensión y respeto por la Familia Empresaria, basadas en la relevancia que estas tienen. Y porque enmarcar la relevancia de la Familia y de la Empresa será un impulso para querer, comprender y respetar a estas dos instituciones claves de la Sociedad.