

Entendiendo a la empresa familiar (2)

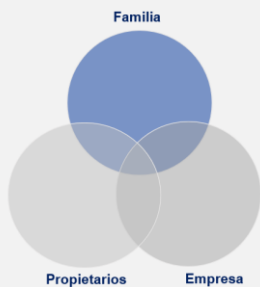


Si la familia dueña se reconoce podrá centrar sus esfuerzos en fortalecer los recursos únicos e inimitables que tiene por ser empresa familiar y así, potenciará su valor

Luccia Reynoso Paz
Mayo de 2023

La academia ha desarrollado diversas teorías sobre la empresa familiar. A continuación, presento tres de las más conocidas: **sistémica, evolutiva y del familiness**. El objetivo es que las familias propietarias puedan apropiarse de conceptos que les permitan descubrirse y entenderse para fortalecerse y lograr la ansiada continuidad de sus empresas.

El enfoque **sistémico** ve a la empresa familiar como un sistema que existe y funciona como un todo mediante la integración de sus partes; subsistemas conformados por personas muy diferentes entre sí (porque los humanos somos seres emocionales).



El modelo de los tres círculos permite ubicar a los miembros de la familia en tres subsistemas y **entender su comportamiento**¹; cada quien con diferentes objetivos, perspectivas, expectativas e intereses para su futuro personal y el de la empresa. Al hacerlo podemos entender la importancia de trabajar para alinear las distintas miradas de los que serán futuros propietarios y hacerlo con tiempo garantizará que cuando el fundador ya no esté presente, su empresa y legado serán cuidados con esfuerzo, dedicación y cariño.

Otro enfoque importante es el **evolutivo** que analiza cómo los tres subsistemas están en constante cambio reflejando el impacto inevitable del tiempo en la empresa y personas que la conforman². Este modelo permite reflexionar sobre la ansiada continuidad de la empresa familiar porque la **sucesión** es un proceso vivo e inevitable; de continua transición entre una generación y otra.

Destaca la dimensión evolutiva en la propiedad: el traspaso del fundador (propietario controlador) a sus hijos (control compartido entre hermanos) y luego a los hijos de estos (sociedad de primos). Y la importancia de planificar para que esta sea una buena sucesión y así, las siguientes generaciones de la familia mantengan el control de la propiedad, dirección y gestión de la empresa.



El tercer enfoque plantea que la empresa familiar cuenta con recursos inimitables que nacen de la presencia e involucramiento de la familia propietaria; de las relaciones afectivas entre la familia y su empresa, y de los objetivos que la familia persigue³. Estos recursos denominados **familiness** son determinantes en el desempeño y cultura del negocio; un elemento único (porque en otras empresas no hay una familia dueña) y **la principal fuente de ventaja competitiva**. Así, amplia evidencia empírica muestra que las empresas familiares profesionalizadas y con buen gobierno corporativo superan ampliamente a las empresas no familiares en éxito y longevidad. Así, podemos mencionar:

- Propiedad emocional, cariño y sentido de pertenencia al negocio familiar. **“Mi empresa es como un hijo”**
- El negocio es más que una simple inversión; es fuente de ingreso y realización profesional para las presentes y futuras generaciones familiares. Ello determina la **visión a largo plazo** y el deseo de cuidar el patrimonio familiar y hacerlo crecer. **“Estamos para quedarnos”** define que el

horizonte de inversión, objetivos y resultados se midan en “generaciones”.

- “Cuidar el buen nombre de la familia”** es valorado por terceros y genera confianza.
- Capital social** que comprende prestigio, confianza, reputación y **valores** (que son los valores de la familia).
- El deseo de continuidad explica un estilo conservador y prudente de gestión que da estabilidad y **resiliencia**. **“El dinero de la empresa es el dinero de la familia”**.
- Compromiso para construir relaciones largas con sus trabajadores, proveedores, acreedores y la comunidad; **“queremos que acompañen a las siguientes generaciones familiares”**.
- Incubadora natural de talento y cultura empresarial; se involucra a los hijos en el negocio y se les transfiere relaciones, conocimientos, valores, historia y experiencia.
- Finalmente, para la familia, el negocio es fuente de orgullo y realización personal; **objetivos socioemocionales** como promover la unidad y felicidad de la familia además de que sea agradecida, solidaria y recíproca.

Estos **intangibles intrínsecos a la empresa familiar** explican por qué la familia propietaria actúa pensando en sus trabajadores, comunidad y planeta comprometida con una visión y propósito a largo plazo; y por ello el **interés público de conocerlas, protegerlas y promoverlas**.

Consultora

Empresa Familiar Certificada CEFC®
Socia Directora de Valores Consultoría de Empresas Familiares www.vcef.com.pe
Miembro del Consejo Directivo de ILAFEP
Directora independiente con Certificación de Directora Independiente CENTRUM-PUCP; Certificación Internacional para Miembros de Directorio EADA Business School; Certificación Kellogg Family Enterprise Boards
Más de 30 años de experiencia en finanzas corporativas, valorizaciones y mercado de capitales

¹ Tagiuri Renato y Davis John (1996), “Bivalent attributes of the family firm”, Family Business Review, volume 9, N° 2
² Gersick Kelin, Davis John, Hampton Marion y Lansberg Ivan (1997) “Generation to generation: Life cycles of the family business”



³ Habbershon Timothy y Williams Mary (1999), "A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms". Family Firm Institute