

Rompiendo los mitos de la empresa familiar (1)



Una empresa familiar no es sinónimo de empresa pequeña, con mala gestión y en la que la familia propietaria toma decisiones de manera emocional y lenta ¹

Luccia Reynoso Paz
Abril de 2023

La empresa familiar es la forma de negocio más antigua, común e importante a nivel global. Sin embargo, su estudio es reciente y no existe una única definición que capture su verdadera esencia. Algunos utilizan criterios cuantitativos en función al porcentaje de acciones de la familia propietaria o al número de miembros de la familia en el directorio o gerencia, pero ¿cuál es el porcentaje mágico de acciones a partir del cual una empresa deja de ser empresa familiar o se convierte en una? ¿qué distingue a la empresa familiar de una de propiedad de inversionistas institucionales que también pueden nombrar representantes en los órganos de gobierno?

Algunos hallazgos del **EY Family Business Index 2023** ² que incluye a las 500 empresas familiares más grandes del mundo como Walmart, Cargill, Ford, Roche, LG, Nike, L'Oréal y Porsche, nos ayudan a reflexionar sobre lo que significa ser una empresa familiar:

- En conjunto generan ingresos por más de USD 8 trillones y emplean a más de 24.5 millones de personas.
- 76% de las empresas tienen más de 50 años de vida y 31%, más de 100 destacando la japonesa Takenaka con 412 años.
- 23% de los puestos del directorio son ocupados por miembros de la familia.
- El promedio de edad de los directores que son miembros de la familia es de 62 años; 19% de las empresas tienen como director a un miembro de las siguientes generaciones de 40 años o menos.
- 45% de las empresas tienen a un miembro de la familia como gerente general.
- 60 de las primeras 100 empresas están listadas en alguna bolsa siendo 55% la participación accionaria promedio en manos de la familia (con un mínimo de 32%).

Si bien la mayoría de pequeñas y micro empresas MYPE son familiares, no todas las empresas familiares son MYPE. Las empresas del EY Index 2023 rompen con su éxito y

longevidad los mitos que aún existen sobre lo que es ser una empresa familiar. ¿Cómo han logrado pasar de ser MYPEs a corporaciones y trascender a pesar de guerras, desastres naturales y crisis financieras? ¿cómo han llevado a cabo la sucesión exitosa de sus empresas y familias? ¿qué las distingue de otros tipos de empresas? ¿cómo logran mantenerse como empresas familiares aún sin tener el total del accionariado? ¿por qué se autodefinen y venden como “empresas familiares”?

La principal característica de la empresa familiar no es su tamaño ni etapa de crecimiento, sino que la familia dueña controla la propiedad, dirección y gestión con una vocación de continuidad en el tiempo. Las grandes empresas familiares son la prueba de ello con su éxito y longevidad.

Todo emprendedor viene de una familia, pero no todo emprendimiento es una empresa familiar. Una empresa se convierte en familiar cuando la pareja o los hijos del fundador empiezan a trabajar en ella, y este sueña y decide trabajar para hacerla crecer y pasarla a las siguientes generaciones de su familia. Las relaciones afectivas que nacen entre la familia y la empresa, y en especial, los objetivos que la familia persigue con el negocio generan recursos y capacidades INIMITABLES que no existen en otros tipos de empresas porque en ellas no hay una familia. Estos intangibles generan valor y son fuente de ventaja competitiva.

Así lo entienden las empresas del EY Index 2023 que se sienten orgullosas de lo que han construido como empresas familiares y así se venden.

¿Qué es entonces una empresa familiar?

Es un **modelo de negocio** en el que la familia propietaria está presente y da forma a la **visión de largo plazo** y para alcanzarla, se involucra y compromete influyendo en su desempeño y cultura. El fundador y sus sucesores tienen el sueño y voluntad de lograr la **continuidad generacional** de la empresa (mantener el control de la propiedad, dirección y gestión) y el traspaso de su **legado**: valores, historia, tradiciones, relaciones, creencias, conocimientos, visión estratégica y prácticas para trabajar y desarrollar nuevos negocios.

Para lograrlo, la familia requiere profesionalizarse, crear **líderes** con habilidades que permitan la continuidad del negocio y trabajar para convertirse en una **familia empresaria** que logre que sus miembros trabajen en equipo y compartan valores, formas de hacer negocio, y una mirada del pasado, presente y futuro que contribuya a la unidad de la familia, al éxito de su empresa y a la felicidad y realización personal de sus miembros. Esta definición es un desafío y compromiso para la mayoría de MYPEs peruanas cuyas familias propietarias tienen valores sólidos y sueñan con hacer crecer sus empresas y trascender en el tiempo para el bienestar de sus miembros y de nuestro país.

Consultora Empresa Familiar Certificada CEFC ®
Socia Directora de Valores Consultoría de Empresas Familiares
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 Nicholson Nigel (2016), “5 myths of family firms”, London Business School <https://www.london.edu/think/5-myths-of-family-firms>
² EY and University of St. Gallen - Family Business Index 2023 <https://familybusinessindex.com/>