

Los Rothschild versus los Roy (3)



Solo transformando a la familia propietaria de una empresa en una familia empresaria es posible lograr la ansiada continuidad generacional y preservar la riqueza y legado familiar

Luccia Reynoso Paz
Junio de 2023

Conversando con un potencial cliente interesado en fortalecer su directorio, le propuse empezar a trabajar su protocolo y organizar la toma de decisiones en su familia (gobierno de la familia). Muy seguro me contestó que no creía en esas cosas, que lo importante es el negocio y que la familia siempre es sinónimo de problemas, ¿es que no has visto la serie *Succession*?, y que por eso concentraba todos sus esfuerzos para que su empresa sea líder en su sector (la llama "mi tercer hijo"). Tampoco le preocupa dejar ordenada la sucesión de su patrimonio; no es mi problema porque "no estaré cuando se habrá mi testamento".

Es una lástima que la triste historia de la familia Roy sea la imagen para muchos de lo que es una familia y una empresa familiar. La familia Roy es disfuncional e infeliz; el padre Logan no tiene un plan sobre quién será su sucesor en Waystar Royco y pareciera disfrutar con la incertidumbre que esto genera entre sus hijos que no son leales entre ellos ni con él. No los ha preparado como líderes de la empresa ni de la familia. Todos están en guerra por el poder; no se quieren y existe gran desconfianza entre ellos. Y la falta de valores de la familia se refleja en la cultura de la corporación: autoritarismo, manipulación, falta de comunicación, corrupción y falta de respeto a los grupos de interés.

James Hughes escribió un libro de oro "La riqueza de las familias empresarias" ¹ después de trabajar por muchos años como consultor de familias adineradas. Señala que para estas familias la principal riqueza es su familia, cada uno de sus miembros (**capital humano**); si estos son profesionales con conocimientos y experiencias (**capital intelectual**), saludables, comprometidos y felices, será posible que sus relaciones sean igualmente felices y sanas, y por tanto sucesores que hagan posible la continuidad exitosa del legado familiar. Estas familias valoran su **capital financiero**, pero entienden que solo será posible preservarlo y hacerlo crecer si potencian su capital humano e intelectual. Y por ello, invierten mucho tiempo y paciencia en la formación de cada uno de sus integrantes. Agrega que estas familias cultivan su **capital espiritual**, es decir, el propósito que persiguen, su visión sobre un futuro compartido, el objetivo de preservarse a largo plazo, pero

priorizando la felicidad y realización personal de cada uno de sus miembros porque entienden que la familia solo florecerá si sus miembros prosperan y son felices. Además, cuentan con un sistema de gobierno representativo (**capital social**) para la toma de decisiones colegiadas y con una mirada de largo plazo (en periodos de más de 100 años o cuatro generaciones) que se traduce en longevidad y riqueza de la familia; y trabajan para revitalizarlo en cada generación para evitar caer en la entropía. En resumen, fomentan los intangibles de su **familiness** como diferenciadores de valor y fuente de su ventaja competitiva.

Qué distinta sería la sobre mesa si la serie de moda contara la historia de la familia empresaria Rothschild que destaca Hughes como modelo (hay un documental muy bueno en YouTube ²). Esta dinastía nace hace 250 años cuando Mayer Amschel Rothschild envió a cada uno de sus hijos a los cinco principales centros financieros europeos para que hagan negocio: diversificó el riesgo de su capital humano. A cada hijo le dio la posibilidad de aprender (creó capital intelectual). Les prestó el capital inicial y les cobro intereses en efectivo y en "moneda intelectual" porque cada hijo debía compartir el conocimiento y experiencia adquirida (entendió la importancia de la información como el principal activo para la creación y preservación de riqueza). No les regalo el dinero y les enseñó a ser agradecidos por este privilegio. Esta práctica hizo crecer el capital financiero y el capital intelectual. Hoy, a pesar de 250 años de guerras y desastres de todo tipo es una dinastía de siete generaciones con miembros educados, unidos, agradecidos y solidarios; y con sus valores en el centro de su misión y propósito.

Estamos hablando de una **familia empresaria**, modelo al que cualquier familia propietaria puede aspirar. El desafío es preparar a los sucesores para que dejen de verse solo cómo hijos/hermanos, ajenos a las preocupaciones sobre la sobrevivencia de la empresa y del patrimonio familiar, y confiados en que el padre será quien seguirá creando riqueza y resolviendo los problemas como lo ha hecho siempre. Este proceso requiere preparar con anticipación, cariño y mucha paciencia a las generaciones jóvenes para transformarlas en **buenos propietarios**

/socios/ accionistas. El objetivo es crear líderes conscientes de las responsabilidades que asumirán al recibir el patrimonio creado con tanto esfuerzo por el fundador; que lo valoren y agradezcan; así como construir un buen gobierno que incluya reglas y estructura (Protocolo y Consejo familiar) que les permitan informarse, comunicarse, integrarse y tomar las mejores decisiones para cuidar y hacer crecer el patrimonio y legado familiar. Y todo ello planificado con anticipación y orden; hablamos de planificar la sucesión en el liderazgo de la familia, del liderazgo en la empresa, de la propiedad de la empresa y de la gestión del patrimonio familiar.

Una **familia empresaria** no es algo imposible de lograr. Se trata de que todos en la familia (empezando por el fundador) deseen trabajar para formar un equipo unido que comparta valores y una visión del pasado, presente y futuro; que se comprometan con el éxito empresarial y la felicidad familiar. Y si no es posible mantener el control del negocio y hay que venderlo, qué valioso sería que la familia continúe unida administrando su patrimonio, generando emprendimientos para seguir creando riqueza, bienestar y felicidad para sus miembros. Ello sin dejar de ser agradecidos y cuidar la relación con sus trabajadores y comunidad con un compromiso de sostenibilidad.

Evidentemente es fundamental continuar también profesionalizando la empresa para que siga fortaleciendo su gobierno, creando riqueza y desempeñándose de manera responsable, ética, eficiente y rentable, porque de lo contrario no habrá futuro compartido del qué conversar.

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 James E. Hughes JR (2004), "Family Wealth. Keeping it in the family"
² https://www.youtube.com/watch?v=V6gza_tDz2k