

# ¿EMPRESA FAMILIAR EMPRENDEDORA?

Enrique Ogliastri

La necesidad de innovación es importante en todas las fases de una empresa familiar; especialmente cuando ha madurado, cuando la familia puede ser un recurso estratégico para la empresa, porque tiene en su ADN el espíritu emprendedor o puede estimularlo dentro del legado y los valores familiares.

LA EMPRESA FAMILIAR suele tener connotaciones negativas: la gente la asocia con «pequeña» (y no crece), mal administrada (por un fundador que no deja hacer nada o unos hijos que no saben nada), en el límite del sistema legal (laboral, fiscal), conflictiva (sin remedio). Aunque los empresarios en América Latina a veces tienen mala fama (explotadores, mezquinos) en los últimos años les han cargado el positivo peso de crear empleo, promover el desarrollo, ser innovadores y hasta solventar la teoría económica. Pero, realmente, el estudio de la empresa familiar y el empresario innovador ha sido muy limitado hasta las últimas décadas, a pesar de que constituyen la gran mayoría de las empresas en todos los países y tienen grandes virtudes y posibilidades. El problema es que, efectivamente, la empresa fundada por un innovador tiene grandes desafíos en su desarrollo para llegar a florecer y consolidarse, la mayoría de los cuales se resuelven mediante la definición a tiempo de reglas de juego y criterios claros. Uno de esos desafíos es mantener el espíritu emprendedor y la innovación: de la familia a la empresa.

Los grandes desafíos de las empresas familiares empiezan por darse cuenta de que deben distinguir tres esferas que coexisten, pero van por senderos muy diferentes. A la división entre un camino para la familia, diferente del camino de la empresa, se debe añadir la evolución de la propiedad, de los propietarios de la empresa. Puede haber miembros de la familia que no participen en los negocios, y ni siquiera tengan acciones en la empresa, o accionistas que no sean de la familia ni trabajen en la empresa. Durante las pasadas dos décadas, en las cuales se han incrementado el estudio y el entendimiento de las empresas familiares y los emprendimientos innovadores, este esquema de los tres círculos en la evolución de las empresas familiares ha sido mayoritariamente aceptado por los expertos y constituye el punto de partida para diagnosticar los problemas y orientar el desarrollo de la empresa familiar (Davis, 1982).

Algunas empresas familiares definen que la empresa está al servicio de la familia, algo común en los comienzos; otras familias prefieren salvaguardar la empresa de que la debiliten algunos familiares. La eficaz separación entre las dos esferas empieza por definir, por escrito, las relaciones entre familia y empresa. Este

Enrique Ogliastri, profesor del Incae (Costa Rica) y del IE (España).

proceso se orienta a conseguir la fortaleza de la empresa y el bienestar de la familia, un plan estratégico separado pero consistente entre ambas. También en ese momento es aconsejable entender que la propiedad de la empresa sigue un camino independiente de los anteriores.

En América Latina pueden distinguirse los principales desafíos de las empresas familiares en función de la generación o evolución de la familia: una es la empresa familiar todavía en manos del fundador o pasando a manos de la segunda generación; frecuentemente, hasta la tercera generación no se asumen las reformas y desafíos en serio. Para las empresas todavía en manos del fundador, los desafíos para su desarrollo y evolución satisfactoria son varios y diversos: (1) sobrepasar el tamaño crítico, que es el mínimo requerido para la supervivencia a largo plazo (más allá del punto de equilibrio); (2) resolver constructivamente sus conflictos; (3) distinguir los problemas familiares de los del negocio y los de la propiedad; (4) pasar del fundador a segunda generación o a externos; (5) profesionalizar la administración; (6) incorporar nuevos socios y capital para expandirse y, paralelamente, reorganizar la junta directiva; (7) mantener a la familia unida; y (8) establecer reglas de juego, protocolo o constitución familiar, así como acuerdos entre accionistas.

Si no se han enfrentado los desafíos en presencia del fundador, lo cual es muy común, será la tarea esencial de la segunda generación y tendrá dificultades derivadas de no haberlo hecho a tiempo. Frecuentemente, la empresa no sobrevive hasta la tercera generación, pero tratará de remediar las cosas. En la tercera generación, un punto de la agenda suele ser fundamental: ¿cómo mantener el espíritu empresarial, la innovación y la renovación de los negocios?

Dos estudios iniciados y orientados por Babson College han hecho contribuciones sobre este tema. El proyecto «Prácticas exitosas de emprendimiento transgeneracional» (STEP, por sus siglas en inglés) estudia familias empresarias y la renovación del espíritu innovador en sucesivas generaciones de la empresa familiar. La familia y su legado son así un recurso estratégico para el desarrollo exitoso de las empresas (González, 2011). El proyecto «Monitor global del emprendimiento» (GEM, por sus siglas en inglés) se orienta a estudiar a los individuos y ha sido la más importante investigación sobre emprendimientos en el mundo; entre los ochenta países estudiados se han incluido 17 latinoamericanos (Amorós, 2011).

Un emprendedor exitoso pasa por una gama de desafíos: motivación para ser empresario, capacidad de innovación para mejorar lo existente, generar un plan de negocios competitivo y tener aspiraciones para hacer crecer su empresa y que deje de ser una pyme familiar. Según Schumpeter (1934, original de 1926), el proceso innovador pasaba por una «destrucción creativa», mejora de eficiencia y, finalmente, mayores productividad y competitividad.

### El espíritu emprendedor

El estudio de la capacidad empresarial recibe contribuciones de la psicología social, la estrategia y el integrador concepto de plan de negocios, hoy en auge. Según los estudios clásicos de McClelland (1968), el espíritu empresarial empieza en la familia y en las personas que desde pequeñas han estado acostumbradas a la independencia, a hacer las cosas por su cuenta. Lo desarrollan los niños de quienes se esperan grandes cosas, se sienten personas especiales y desarrollan responsabilidad por sus actos. La motivación básica de los empresarios se enfoca en el deseo de logro, de conseguir resultados extraordinarios. A diferencia de una creencia muy generalizada, el empresario no asume grandes riesgos: prevé cuidadosamente probabilidades

futuras, se cubre y arriesga moderadamente. Al emprendedor le gustan los desafíos, pero no es un jugador, prefiere confiar en sí mismo y en su trabajo. Orientado al largo plazo, suele plantearse objetivos ambiciosos y está continuamente pendiente de los resultados de sus acciones. El dinero ganado es principalmente un indicador de que las cosas van bien.

El emprendedor suele ver la vida en términos de objetivos (suyos), analiza los obstáculos (internos y externos) para alcanzarlos, identifica los recursos (apoyos) con que cuenta y entonces hace un plan realista. El emprendedor nunca está enteramente contento, siempre hay algo mejor por hacer, cree que siempre se pudo obtener más. Suelen ser personas que

### La empresa fundada por un innovador tiene grandes desafíos en su desarrollo para llegar a florecer y consolidarse, la mayoría de los cuales se resuelven mediante la definición a tiempo de reglas de juego y criterios claros

toman crédito por los éxitos y también responsabilidad por lo que sale mal (no culpan a otros ni lo achacan a la mala suerte), y especialmente aprenden de sus fracasos, son persistentes ante la adversidad. El empresario emprendedor suele ser innovador, pero no un artista perfeccionista; se sabe relacionar bien, pero su objetivo no es tener muchos amigos: en negocios o trabajo busca al experto, no al amigo (McClelland y Winter, 1970).

Los emprendedores suelen ser muy exigentes consigo mismos y con los demás. Esto es a la vez una virtud y un problema. Los empresarios no suelen ser buenos ejecutivos, por su espíritu absorbente y cuidadoso de los detalles, porque no premian suficientemente a quienes logran un desempeño normal, porque suelen ser posesivos y lo quieren hacer todo. Pueden ser muy críticos y así desestimulan a sus colaboradores; lo mismo les puede pasar en casa con sus hijos, lo que es doblemente negativo por cuanto no van a crear sucesores y la empresa familiar desaparece con ellos.

La propagación del espíritu empresarial en la familia, estudiada en el proyecto STEP, es importante por la alta tasa de fracaso de las empresas familiares entre una generación y otra. El problema es que el empresario no siempre logra que sus hijos crezcan lo suficiente, los ahoga con sus exigencias excesivas y escasas aprobación y refuerzo. Otro problema patente ocurre cuando los hijos crecen en la abundancia, consentidos y acostumbrados a tenerlo todo sin ganárselo, malgastan la fortuna familiar y quiebran la empresa. Por ello, muchas empresas familiares deben recurrir a ejecutivos externos, con una psicología muy diferente de la del empresario. Se necesita una gran dosis de visión y sabiduría para entregar su empresa a administradores profesionales, externos a la familia, lo que indudablemente es preferible a que se acabe la empresa.

### El estudio GEM

Iniciado en 1999 por Babson College y London Business School con el apoyo de otras ocho escuelas del mundo, el proyecto GEM busca llenar el vacío de datos comparativos internacionales sobre la actividad emprendedora. En particular se orienta a medir el grado de emprendimiento en cada país estudiado, explicar por qué algunos países emprenden más que otros, identificar las políticas que pueden estimularlo y evaluar su impacto real en el crecimiento económico. La participación de América Latina en el proyecto GEM ha sido importante, superada en número de países solo por Europa. En cada país se realizan dos encuestas: una de naturaleza general y otra a expertos. El estudio se enfoca

## Oficinas familiares

Establecer una oficina para uso personal de los familiares es una tendencia en las empresas familiares avanzadas que quieren separar adecuadamente negocios y familia. El objetivo es conseguir servicios importantes para la familia a un costo marginal para la empresa, manteniendo integradas pero independientes ambas esferas. En la práctica se ha visto una gran diversidad de oficinas familiares, que prestan servicios tales como lugar de reunión para el consejo de familia, oficina para los miembros de la familia que la representan en la junta directiva, apoyo en las declaraciones de renta y patrimonio, administración de apartamentos en el extranjero o carros de uso común, despacho para los jubilados de la familia que dedican su vida a la empresa, asesoría legal, poder de negociación en la compra de seguros y pasajes, entre otros servicios. ¿Se pueden deducir mejores prácticas de la experiencia?

El criterio fundamental para el funcionamiento de una oficina familiar es que proporcione servicios de mucho valor para los miembros de la familia, pero de bajo costo para la empresa. La estructura suele ser sencilla: una directora y una secretaria que ofrecen información más que servicios directos a la familia, hacen trámites o administran bienes comunes. Si bien en sus comienzos, durante la primera generación, la empresa a veces se confunde con la familia y con la misma chequera se pagan cuentas familiares y de la empresa, la separación de estas esferas empieza mediante reglas de juego claras, parte del protocolo o constitución familiar que regula las relaciones entre empresa y familia. Frecuentemente, cuando la tercera generación está al mando de la empresa/familia, es cuando surgen las oficinas familiares, bajo responsabilidad del consejo familiar.

En una familia cuya segunda generación estaba al mando, se llegó a establecer con gran detalle el tipo de vehículo y el máximo valor que podía darle la empresa a los familiares, con criterios tales como edad, nivel de estudios o jerárquico, y trabajo en la empresa. Pero, llegando a la tercera generación y tras el accidente del jueguista calavera que hay en todas partes, esa familia tomó la decisión de cortar radicalmente las prebendas familiares y estableció una sencilla oficina familiar (con algunos carros con chofer compartidos), pues el sistema anterior estaba siendo muy oneroso, además de fuente de suspicacia y malacrianza para los jóvenes.

Otra experiencia: «Cuando Jorge se retiró a los setenta años, su presencia enjaulado en la casa durante las 24 horas del día casi enloqueció a su mujer. Se propuso darle una oficina en la fábrica, pero así no habría dejado trabajar a los demás. La solución fue una oficina con buena vista, secretaria, periódicos, internet, compartida con el consejo familiar. Así empezó nuestra oficina familiar».

Un segundo criterio para el exitoso establecimiento de una oficina familiar es la función de mantener a la familia unida y apegada a la empresa. Al sufragar los costos de la oficina, la empresa recompensa ciertos valores de la familia que son importantes para la empresa (como «trabajar duro» y frugalidad o sencillez), desarrolla los recursos de la familia que puedan ser estratégicos para la empresa y agradece a unos accionistas que generalmente tienen paciencia durante las vacas flacas.

en las características del empresario individual, el proceso de emprendimiento y temas tales como motivación, innovación, competitividad y crecimiento de las empresas. La revista *Academia* de Cladea publicó un número sobre el estudio GEM en América Latina (<http://revistaacademia.uniandes.edu.co>).

El método del GEM incluye dos encuestas anuales: la primera a la población adulta (que acumula más de un millón de personas) y la segunda encuesta a expertos (más de once mil). El estudio distingue entre actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras de los individuos. Una persona empieza por la actitud y la confianza en sí misma para emprender, después podría pasar a la acción y finalmente solo los empresarios que marcan la diferencia tienen la ambición de crecer y crear una gran empresa. Igualmente se distingue la empresa que acaba de nacer de la ya establecida, y finalmente la que logra pasar el «valle de la muerte», el umbral de sobrevivir durante más de tres años y medio (Amorós, 2011).

Merino y Vargas (2011) realizaron una evaluación comparativa del potencial emprendedor de Latinoamérica con los datos GEM y se preguntaron si los emprendedores producen realmente crecimiento. Aunque América Latina tiene comparativamente muchos emprendedores, parecería que en gran parte lo hacen por necesidad (no seguir desempleados) y no por oportunidad de innovación. Estos «empresarios de supervivencia» (como

los llamara Hernando de Soto) no son negativos para un país, pero suelen ser temporales, sus negocios no crean gran valor añadido ni se orientan al crecimiento. El nivel de desarrollo del contexto es otra limitante. Algunos países tienen economías basadas puramente en la extracción de riquezas naturales (como Guatemala y Venezuela), la mayoría han adelantado hasta tener economías basadas en eficiencia y negocios grandes (como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá y Perú), pero ningún país latinoamericano ha llegado a la tercera etapa en el desarrollo competitivo: economías basadas en la innovación, donde la actividad emprendedora encaja mejor y resulta en crecimiento nacional.

Los autores señalan que, según los datos GEM, los países con más emprendimiento son, en orden, Perú, Colombia, Ecuador, Venezuela y Chile, y los de menos emprendimiento son México, Argentina, Uruguay y Brasil. Paradójicamente, en América Latina hay una proporción alta de emprendimiento: el 17,5 por ciento de la población económicamente activa participa en proyectos de creación de nuevas empresas. Pero la competitividad de la región no ha mejorado de la

misma manera. La conclusión es que no son exclusivamente los factores individuales o psicológicos los que determinan el desarrollo, sino el tipo de emprendimiento y algunas condiciones del entorno, como el grado de avance económico, la consistencia de las políticas y el impacto de la educación. El emprendedor que, en un entorno apropiado, ambiciosamente realiza innovación de productos y procesos, e internacionaliza sus operaciones, es quien multiplica el crecimiento y desarrolla a los países.

Es importante la distinción entre el comportamiento emprendedor surgido por necesidad (como la situación de desempleo) y el originado por oportunidad. El estudio GEM es quizá el primero que toma como sujetos a empresarios reales y no a muestras de estudiantes y sus intenciones de emprendimiento (como la casi totalidad de los estudios anteriores). GEM permite ahondar en la diferencia o contradicción entre las intenciones de emprender y el real comportamiento de emprender.

Sepúlveda y Bonilla (2011) enfatizan, con respecto a las políticas, la importancia de la educación y los años de escolaridad para tener una sociedad emprendedora, y recomiendan enseñar sobre el espíritu emprendedor en la secundaria, hacer que la gente piense más allá de simplemente buscar un empleo, que todos los estudiantes reciban educación básica sobre finanzas, administración y empresas familiares, capacidades necesarias para los emprendedores. Los autores sugieren que

## Tres errores familiares

Las empresas familiares cometen frecuentemente tres errores graves: en el manejo de conflictos, en el proceso de hacer un protocolo familiar y al formular un plan estratégico. Esta conclusión proviene de los estudios sobre las empresas familiares que perduran, que tras tropiezos se profesionalizan y reorganizan para crecer (para que las nuevas generaciones sucedan al fundador), mantener a la familia unida y renovar los negocios.

1. «Evite conflictos, la unidad familiar es lo primero». ERROR: el exceso de prudencia hace explotar posteriormente los conflictos de manera más radical. Lo mejor es prevenirlos mediante reglas de juego desarrolladas por todos los miembros de la familia, ojalá, en momentos en que no haya conflictos. Una sana solución de conflictos suele tener varios escalones, tales como comportamientos esperados acordados («no hablar mal de otro miembro de la familia, decirse directamente» o «apoyarse», por ejemplo), instancias de conciliación, intermediación y, finalmente, arbitraje de un tercero. En el «protocolo» o «constitución familiar» también se incluyen estas reglas de juego. Es útil un comité asesor integrado por personas independientes, externas a la familia y que utilizan criterios objetivos, para lidiar conflictos y decisiones difíciles como evaluación, promoción y remuneración de miembros de la familia que entran a trabajar en la empresa.

2. «Lo más importante es tener RÁPIDAMENTE un protocolo o constitución familiar (reglas de juego), después se puede revisar y cambiar». Muchas empresas familiares que han decidido establecer un protocolo familiar piden tener una copia o ejemplo del protocolo de otra empresa, y proceden rápidamente a copiarlo con pequeños arreglos. ERROR: el proceso es más importante que el contenido del protocolo. Durante el proceso la familia insta un conjunto de procedimientos, aprende a negociar sanamente, aprende a integrar diversas opiniones y se vuelve más consciente de sus valores, de los requisitos para el éxito del negocio, de los límites y las diferencias entre empresa, familia y accionistas.

3. «Las empresas familiares deben definir una estrategia como cualquiera otra empresa y sacarla adelante, sin intervención de los intereses familiares». ERROR: las empresas familiares deben considerar una estrategia dual en el sentido de que una es la estrategia de la empresa y otra la de la familia, que coexisten y están mutuamente relacionadas. Primero se define la visión de la familia y ese punto de partida constituye una propuesta a los accionistas y a la administración. En el proceso que sigue, la estrategia de la empresa tiene que acomodar las diferencias entre propietarios (familiares o no, mayoritarios y minoritarios, interesados en dividendos o en reinversión), arregladas mediante un acuerdo legal entre accionistas, así como un sistema de junta directiva y gobierno. Igualmente, tiene que acomodar la competitividad del negocio (necesidades de expansión, de renovación) y su sostenibilidad a largo plazo. El proceso es negociado y el contenido final de la estrategia dependerá de la correlación de fuerzas entre estas tres instancias (familia, empresa y accionistas).

Elaborar un plan estratégico de una empresa familiar es un proceso complejo que implica integrar intereses diversos y una secuencia de acciones y actores.

podría ser particularmente fructífera la educación sobre emprendimiento para algunos segmentos de la población (como los desempleados o las amas de casa), que puede redundar en mejorar sus oportunidades y fuentes de ingreso.

### En busca de innovación y espíritu empresarial

La necesidad de innovación empresarial es importante en todas las fases de una empresa familiar; especialmente, cuando ha madurado y tiene a la tercera o cuarta generación *ad portas*. Este es un momento en el cual la familia puede ser un recurso estratégico para la empresa, en la medida en que tenga el espíritu emprendedor en su ADN o pueda estimularlo dentro del legado y los valores familiares.

No todas las familias tienen la capacidad de emprender como un recurso estratégico ni pueden desarrollarlo para apor-

tar al crecimiento de los negocios, aunque todas suelen incluir en su ideario y legado la «gesta» del fundador. El asunto se puede ver en la cotidianidad de la familia. ¿De qué se habla durante la cena: de política, de negocios, de los vecinos, de cultura, de diversiones? ¿Cómo se valora a la gente, al paso por la vida? Las familias que transmiten valores empresariales de una generación a otra se distinguen por equilibrar algunos intereses individuales con la propagación de los valores singulares (atípicos, peculiares y propios) de la familia, valores que se vuelven un activo, un legado lleno de anécdotas y reminiscencias de los miembros de la familia que hicieron o renovaron la empresa.

¿Cuáles son los valores que caracterizan a una familia empresarial? Aquellas que han conseguido sobrevivir más de una generación se caracterizan por la autonomía, la innovación, la capacidad para asumir y controlar riesgos, la productividad o la eficiencia, y el coraje. La autonomía tiene una dimensión interna (que permite a la gente tomar decisiones y cometer errores a veces costosos: si se controla demasiado no habrá innovación) y otra externa (no depender de los ciclos del entorno, ser capaz de apuntarle a nichos de mercado estables). La innovación de productos, servicios y mercadeo es otro valor indispensable para no comerse lo hecho por los fundadores. Para muchas empresas familiares, el coraje va paralelo con la audacia de vencer astutamente a las grandes multinacionales, se sienten el pequeño David que enfrenta al Goliath del mercado globalizado (Gallo y Amat, 2003).

¿Cómo propiciar el espíritu emprendedor en una empresa familiar? Antes de iniciar un plan de este tipo, la empresa debe haber avanzado satisfactoriamente en su constitución familiar: las reglas de juego para la relación entre la familia y la empresa. En particular es necesario que haya reglas claras sobre la incorporación de familiares a la empresa, incluyendo su evaluación y remuneración, y reglas de buen gobierno de la junta directiva, incluyendo un acuerdo entre los accionistas sobre los procedimientos para comprar y vender acciones entre miembros de la familia. Se supone también que la familia ha formalizado una visión sobre su futuro y lo que espera de la empresa, en la cual haya espacio para emprendimientos familiares. Algunas acciones concretas son las siguientes:

1. Organizar para los integrantes de la familia (el consejo familiar) talleres de creación de empresas y planes de negocios (ojalá dentro del negocio central de la empresa).

2. Hacer un concurso de ideas innovadoras para la familia, con el compromiso de apoyo a quienes ganen el concurso.

3. Crear un fondo de capital semilla para evaluar ideas de la familia, constituido por miembros independientes no familiares, que podría depender de la junta directiva o del consejo de familia.

4. Crear un *holding* familiar para invertir en nuevas ideas, dirigido por un comité independiente (no familiares), con fondos de la familia o rendimientos de sus acciones en la empresa. Este podría definir la política de buscar socios inversionistas (críticos) fuera de la empresa, en particular si la idea está fuera del campo de acción de la empresa, así como definir reglas y límites para las inversiones.

5. Integrarse a redes emprendedoras, incubadoras universitarias, financiadoras públicas o privadas, instituciones gubernamentales de apoyo y demás instituciones que han surgido en los países para apoyar la creación de empresas.

6. Hacer un programa de emprendimientos internos (*intrapreneurship*) en la empresa.

7. Identificar a los emprendedores familiares desde pequeños y darles apoyo y seguimiento.

8. Reglamentar pasantías a integrantes de la familia para identificar problemas sin solución, limitantes y oportunida-

# Empresas familiares que atraviesan generaciones

Henry Gómez Samper / Profesor emérito del IESA y profesor adjunto de la Universidad de los Andes, Bogotá

Cada vez más se descubre la importancia de las grandes empresas familiares, tanto en países industrializados como en mercados emergentes. Algunos economistas e historiadores de los negocios señalan que los grandes negocios familiares llevan a cabo una revolución silenciosa. Se destacan por su prudencia en tiempos de crisis, el aprovechamiento del capital social que han generado a lo largo de los años y su creciente capacidad de gestión para generar valor de una generación a otra.

Paloma Fernández, con el apoyo del Instituto Catalán de Investigación y Estudios Avanzados, encontró que los grandes negocios familiares más antiguos están ubicados en Alemania (con edad promedio de 114 años) y los más jóvenes en China (con apenas 18 años). En el medio se encuentran empresas con edades promedio entre 65 y 82 años (en Suiza, Gran Bretaña, Estados Unidos e Italia) y otro grupo con edad promedio entre 42 y 51 años, donde figuran Brasil, España y México.

Curiosamente los países azotados por la turbulencia económica y política, como Venezuela, no han acabado con la gran empresa familiar. Alemania es el país donde grandes empresas controladas por familias cuentan con mayor longevidad, no obstante la destrucción económica y de planta física causada, en un lapso de cincuenta años, por dos guerras mundiales y el nazismo.

Tampoco la globalización y la proliferación de gigantescas empresas multinacionales han acabado con la empresa familiar; de hecho, algunas de las más grandes empresas del mundo siguen siendo controladas por familias. Tales son los casos de la petrolera Exxon, la automotriz Ford y la de productos alimenticios Cargill, todas ellas estadounidenses. Justo cuando se aceleró el crecimiento mundial de las multinacionales, a partir de la década de 1960, las grandes dinastías de Estados Unidos emprendieron cambios organizacionales para consolidar su control de la empresa, centrados en delegar el mando a gerentes profesionales.

Algunas empresas familiares venezolanas y colombianas emprendieron la preparación de los primeros protocolos familiares. Se hacía inminente el traspaso del mando del fundador a una nueva generación y necesitaban mecanismos de gobierno empresarial para entablar una comunicación efectiva y evitar que la empresa se tornara en objeto de discordia familiar, o cayera en manos de hijos o nietos poco preparados para manejarla. En ambos países, varias empresas han sido estudiadas durante los últimos cinco años por el proyecto Prácticas exitosas de emprendimiento intergeneracional (STEP, por sus siglas en inglés), que reúne a más de 120 profesores e investigadores vinculados a 33 instituciones universitarias de todo el mundo, entre ellas el IESA y la Universidad de los Andes, en Bogotá. Se dirigen a responder, mediante un método común y el apoyo de 75 familias radicadas en países de varios continentes, la siguiente pregunta: ¿cómo hacen las empresas familiares para crear valor de generación en generación?

Quizá el recurso más estratégico con el que cuenta la empresa familiar, más allá de su capacidad emprendedora, es el capital social: el prestigio y la reputación de la familia y la empresa, las relaciones y redes que le sirven de puente para acceder a nuevos recursos estratégicos. Esto explica por qué las empresas amenazadas por un entorno incierto y hostil, o totalmente destruidas, como ocurrió con la industria alemana durante la Segunda Guerra Mundial, logran lidiar en forma efectiva con los retos que enfrentan; y terminan atrayendo nuevos socios y proveedores, y atendiendo nuevos mercados.

A medida que los estudios STEP han avanzado, se han ido identificando factores clave que inciden en el éxito intergeneracional de algunas empresas familiares, no obstante que pertenezcan a diferentes regiones del mundo: en primer lugar, una orientación emprendedora, en términos de actitud, comportamiento y desempeño; es decir, un compromiso con la creación de nuevas iniciativas, la innovación, la renovación, el crecimiento y el aporte al desarrollo económico y social.

El segundo factor clave para alcanzar el éxito intergeneracional es la influencia de la familia como fuente de recursos: liderazgo, cultura, capital, redes que cultiva, relaciones, conocimiento, toma de decisiones y gobierno. Sin embargo, los recursos de las empresas familiares, tangibles e intangibles, deben manejarse efectivamente mediante procesos de gestión para generar ventajas competitivas y crear riqueza.

El tercer factor clave se relaciona con el gobierno de la empresa y la planeación efectiva, mediante un proceso de diagnóstico analítico, reflexivo y colectivo para crear acuerdos a largo plazo. No basta con emprender nuevos negocios; también hay que administrar cuidadosamente los negocios existentes. Son funciones diferentes, que difícilmente desempeña con acierto el mismo equipo o la misma persona. Es más, se requieren mecanismos de gobierno que aseguren la participación de la siguiente generación.

Como cuarto y último factor clave se identifican el conocimiento y las competencias: la empresa familiar exitosa debe transferir y compartir el conocimiento y su manera de hacer las cosas, para que sus mejores prácticas no se pierdan en la siguiente generación. En tal sentido, el conocimiento tácito, que no se ha adquirido mediante la educación formal, puede ser una potencial ventaja competitiva para las empresas familiares.

des, que podrían ser tesis de grado o trabajos universitarios de miembros de la familia.

Un plan para impulsar el espíritu empresarial terminará integrado al protocolo o constitución familiar, así como a las políticas de la empresa. El proceso de realizarlo requerirá tiempo y paciencia, y debe ser la decantación de la experiencia (prueba y error) en lugar de tratar de fijarlo como un contrato legal que no deje espacio a cambios y mejoras posteriores.

¿Cuáles son las motivaciones primarias de las familias empresarias? Contrariamente a una creencia común, la obtención de dinero no suele ser la principal motivación. Independencia, supervivencia de la empresa, prestigio asociado con el legado familiar, sucesión exitosa a la generación siguiente, trabajo para la familia y filantropía son algunos beneficios no necesariamente económicos que motivan a los empresarios. Es claro para ellos que la empresa tiene un objetivo de creación de valor a la vez económico y social. Algunas familias logran preservar el espíritu empresarial en las siguientes generaciones y esto puede ser muy importante para la familia, para las empresas y para la sociedad. ■

## REFERENCIAS

- Amorós, J.E. (2011): «El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano». *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. No. 46.
- Davis, J. (1982): «The influence of life stage on father-son work relationships in family companies». Tesis doctoral. Boston: Harvard Business School.
- Gallo, M.A. y J. Amat (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto.
- González, A.C. (2011): «Factor familia». *INCAE Business Review*. Vol. 2. No. 2.
- McClelland, D. (1968): *La sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo económico*. Madrid: Guadarrama.
- McClelland, D. y G. Winter (1970): *Cómo se motiva el éxito económico*. México: UTEHA.
- Merino, M. y D. Vargas (2011): «Evaluación comparativa del potencial emprendedor de Latinoamérica: una perspectiva multinivel». *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. No. 46.
- Schumpeter, J. (1934): *The theory of economic development: an inquiry into profits, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sepúlveda, J. y C. Bonilla (2011): «The attitude toward the risk of entrepreneurial activity: evidence from Chile». *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. No. 46.