

**Conferencia en Instituto Argentino de Empresa Familiar Día 23 de noviembre de 2011: “La Empresa Familiar: marco de desarrollo emprendedor”**

por la Dra. Susy Bello Knoll, Abogada, Contadora y Doctora de la Universidad de Salamanca

En primer lugar quiero agradecer al Instituto Argentino de Empresa Familiar, en especial al Dr. Eduardo Favier Dubois junior, quien me convocó a esta charla del día de hoy. Gracias al Colegio de Escribanos que nos dá su espacio y gracias a cada uno de Uds. que han venido hoy hasta aquí con la mejor voluntad para escuchar. Debo aclarar antes de comenzar que Eduardo Favier Dubois junior comprobó que ya estoy recuperada casi totalmente y que no se me volaron las ideas cuando me abrieron la cabeza por lo que no diré tonterías pero si las digo buscaré un culpable como hace todo emprendedor cuando fracasa en su primer emprendimiento.

El tema de hoy justamente es **“La empresa familiar: marco de desarrollo emprendedor”**.

No voy a venir aquí, en el Instituto Argentino de Empresa Familiar, a decir lo que es una **empresa familiar** porque el Instituto que los convoca la tiene como objeto de estudio de modo que ya habrán discutido suficiente sobre su conceptualización. Yo voy a tomar la definición amplia de *Isabel Rodríguez Díaz* que entiende que “la empresa familiar es aquella en la que un grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones, y unidas por vínculos familiares, comparten de manera parcial o total la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de una empresa, produciéndose una comunicación entre los fines de la familia y de la empresa”<sup>1</sup>.

Fíjense que habla de comunicación de fines entre la familia y la empresa y entonces parece vital destacar por lo menos dos de los elementos comunes

---

<sup>1</sup> RODRÍGUEZ DÍAZ, Isabel “La empresa familiar en el ámbito del derecho mercantil”, Cuadernos Mercantiles, Edersa, Madrid, (2000), 23-24

entre ambas instituciones que señala *Daniel Vítolo*<sup>2</sup>: en primer lugar la familia y la empresa conforman mecanismos de orden social de cooperación y en segundo lugar ambas tienen propósitos de estabilidad en los vínculos.

Una de las cosas más importante dentro de la definición es que señala que las personas pertenecen a una o más generaciones y aquí quiero detenerme. Para mí en las empresas familiares de hoy hay por lo menos cinco generaciones<sup>3</sup>:

1) **la de los tradicionalistas nacidos desde el 1915 hasta 1940** (hoy entre 70, 80 y 90 años) que tienen cercanas las guerras mundiales, la escasez, la gran depresión norteamericana y muchos de ellos el abandono de la tierra en que nacieron buscando mejores horizontes. Ellos saben de sacrificio, austeridad y respetan la autoridad;

2) **la segunda generación es la de los Baby Boomers que van desde los nacidos en 1940 a 1960** (hoy alrededor de 55/65 años): movimiento hippie, rock and roll, guerra de Vietnam. Son optimistas en general y no es sólo por la hierba que algunos dicen haber consumido;

3) **la tercera es la generación X de los nacidos entre 1960 y 1980** (hoy entre 50 y 30 años) a la que muchos de nosotros pertenecemos, hijos de las dictaduras de América Latina, empezamos a consumir y algunos de nuestros amigos murieron de SIDA. En el trabajo somos independientes, impacientes y la gente de recursos humanos nos define como un poco cínicos;

4) **la cuarta es la generación Y nacidos entre 1980 y 1995** (entre 30 y 16). Son hijos de la globalización, de la tecnología, del consumismo, de la

---

<sup>2</sup> VÍTOLO, Daniel R., "La regulación de las empresas conformadas como sociedades cerradas y de familia: el desafío legislativo", *La empresa familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación*, 1ª ed-Buenos Aires, Ad-Hoc, 2010, 203.

<sup>3</sup> Suplemento Especial Empleos, diario La Nación, República Argentina, 28 de agosto de 2001, pág. 2.

diversidad sexual, de la violencia social, del cuidado del medio ambiente y tienen extendida la adolescencia;

5) **la quinta es la generación Z desde 1995** así aquí, con menos de 16 años, que ya corre por los pasillos de la empresa familiar y que vivió la caída de las Torres Gemelas, tiene facebook, twitea, no conoce otro cine que el tridimensional y siempre está acompañado por su Ipod.

En una empresa familiar podemos encontrar a todas o a algunas de estas generaciones y la interacción dentro de ella se da entre estos actores.

**La primera conclusión** entonces es que la empresa familiar debe ser un puente entre lo viejo y lo nuevo, entre generación y generación, porque la empresa necesita de todas ellas.

Si buscamos una definición de *emprendedor*, cualquier diccionario dirá que es la persona que “emprende”, que toma con resolución cosas dificultosas. Emprendedor viene del latín que significa *tomar* y se aplicaba originalmente tanto en España como en otros países para nominar a los *aventureros*, tanto con connotaciones militares como comerciales. El vocablo emprendedor está vinculado con el término francés *entrepreneur* que también se aplica a los constructores de puentes, de caminos y a los arquitectos.

Definamos emprendedor, entonces, como el individuo que toma el desafío de la construcción de nuevos negocios.

En pocas organizaciones tiene tanto valor el capital humano como en la empresa familiar. En todas las empresas se necesita capital aplicado a la innovación pero el principal capital a aplicar en esto es el capital humano y por eso, la **segunda conclusión**, es que las empresas de familia son ámbitos propicios para el desarrollo emprendedor.

Sin embargo a veces las personas son víctimas de las circunstancias en una empresa familiar por algunas de las características particulares de la misma como que: 1) cualquier miembro de la familia se cree con derecho a opinar

en la empresa, aunque no tenga capacidad o formación en el tema sobre el que habla; 2) que todos los miembros de la familia se creen con derecho a gestionar la empresa o a participar en las decisiones desde las más importantes a las más irrelevantes; 3) que entre los miembros de la familia se generan competencias y malestares sobre lo que desarrolla cada uno dentro de la empresa y fuera en su ámbito familiar.

Contracara de esto es que: 1) todos los miembros de la familia tienen valores comunes que comparten; 2) que son leales y asumen un compromiso con la historia de la empresa familiar; y, 3) que son capaces de hacer sacrificios personales y económicos para salvar a la empresa.

Sopesando ambas tensiones se hace necesario incentivar en el seno de las empresas familiares la aceptación de la convivencia de todas las generaciones y soportar un debate abierto sobre las opiniones e ideas de los miembros de las distintas generaciones para que la empresa familiar sea efectivamente el ámbito propicio para el desarrollo emprendedor. En particular sea el ámbito para el desarrollo innovador de las generaciones de los X y los Y (1960 a 1995) porque los miembros de esas generaciones son los que darán nota de las nuevas tendencias. Nadie como un Y para plantear la fabricación de órganos humanos porque estudia medicina regenerativa siguiendo los pasos de su abuelo y su padre en medicina. O bien la producción de papas ricas en proteínas o cría de gusanos de seda genéticamente modificados para hacer fibras resistentes o producción de leche de oveja con antibióticos, o policía del clima para perseguir a los terroristas climáticos de yoduro de plata<sup>4</sup>.

Ellos comprenden bien la importancia de las tres EFE: *Followers, fans and friends* (seguidores en las redes sociales, fanáticos y amigos) para el desarrollo de la publicidad de los productos, por ejemplo.

---

<sup>4</sup> Revista Muy interesante Año 26, Número 308 de junio 2011, pág. 60.

El emprendedor sólo quiere llevar sus ideas a la práctica pero es necesario que hagamos algunas reflexiones sobre ello.

Cuando uno va conduciendo no tiene que mirar el auto que va adelante sino más allá por lo que los administradores de las empresas familiares deben ver que no sólo la eficiencia es la clave de la economía de las empresas sino la creatividad humana, la gente inventando cosas. Hay que dejar de lado la miopía del éxito y del desarrollo inmediato y crear incentivos para ir más allá del corto plazo.

Para inventar, para innovar se necesita un ambiente propicio y la empresa familiar puede serlo. *Apple* se fundó en el garage de la casa de *Steve Jobs*. Para ello, se necesita irremediamente el apoyo familiar. Se puede fracasar pero debe haber un compromiso por parte de la familia de apoyar.

La **tercera conclusión** es que la empresa familiar debe apoyar sistemáticamente la innovación creando el ambiente propicio para desarrollarla.

Vayamos entonces a los aspectos organizativos de la innovación. En una organización la creatividad puede estar programada o no. Lo aconsejable es que esté programada y que haya un espacio para dedicar un tiempo a proyectos que no tengan un rendimiento inmediato. En la empresa familiar se deberá hacer el esfuerzo de ayudarlos a todos a comprender las oportunidades que esto genera.

Se impone entender que no es incentivar la vagancia de los más jóvenes ni dar la posibilidad de que cualquier idea loca se puede tratar de llevar adelante. Todos deben participar del esfuerzo colectivo de poner todo en duda, de criticar abiertamente sin malicia para que tenga sentido crear. Se debe repasar todo el listado de acciones o procedimientos que siempre se hicieron así porque lo dijo el abuelo o el papá y prometerse entre todos que si la regla es estúpida se va dejar de lado y que si no contribuye a aumentar la productividad también se prescindirá de ella. Como por ejemplo: el

sentido de venir de saco y corbata los hombres y las mujeres de pollera todos los días. Hay que aprender a cambiar las cosas, a correr riesgos como en algún momento lo hicieron los que iniciaron la empresa familiar porque nadie como ellos aceptaron el compromiso de trabajar en común y ser responsables de sus actos. Ahora es lo mismo. No se trata de crear un departamento de innovación estanco se trata de una nueva forma de unir a la familia y a la empresa promoviendo una buena comunicación entre todos operando en un ambiente franco con libertad para decir lo que se piensa sin temor a represalias personales o económicas. Para ello lo más importante es impulsar la educación y la formación en las áreas que cada miembro de la familia considere de su agrado para que crezca la autoestima de todos, el orgullo y la competencia. Siempre se hace mejor lo que da satisfacción. Las rutinas internas de la empresa se vuelven a veces pocos funcionales asfixiando la creatividad por eso hay que crear una atmósfera de confianza y sentido de la inclusión de ideas. Cuando hablo de educación incluyo no sólo la formal académica sino la enseñanza de modelos y valores que se dan dentro de la misma empresa familiar que guían el conocimiento práctico y la acción dentro de la organización y que ayudan a adquirir convicciones e ideales<sup>5</sup>.

El emprendedor es el primero que le tiene miedo al fracaso. *Eduard Punset Casals*, el abogado y economista catalán profesor de la Universidad Complutense de Madrid, dice que la felicidad es la ausencia de miedo y como es colega, debe tener razón. Por sobre todo tiene razón seguramente porque es uno de los principales expertos asesores del *Instituto Coca Cola de la Felicidad*<sup>6</sup>. Pero la gente si fracasa no se queda quieta, se recicla, supera el miedo, tiene nuevas ideas casi inmediatamente pero para que las ponga otra vez sobre la mesa debe haber una aceptación familiar de que

---

<sup>5</sup> Debeljuh, Patricia, “La conquista de las virtudes en la empresa”, citando a Yepes y Aranguren, pág. 128.

<sup>6</sup> Suplemento Empresa, Diario ABC, España, 9 de octubre de 2011, pág. 28.

puede haber fracaso y que se les debe dar algo de crédito. De los errores se aprende pero promueven además la audacia y fomentan la decisión de correr riesgos y al final provocar que algo bueno ocurra. El fracaso juega un papel importante en el éxito<sup>7</sup>.

*César Molinas* un doctor en matemáticas de Barcelona y egresado de la *London School of Economics* ha contado<sup>8</sup> que su primer emprendimiento lo hizo en Londres y le fue mal y no tenía a quién echarle la culpa. Él piensa que si lo hubiera hecho en España le hubiera echado la culpa al gobierno por el fracaso. La realidad es que el primer fracaso no debe llevar a buscar culpables sino a revisar lo que pasó y que sirva de experiencia para el próximo emprendimiento. El emprendedor como el fundador es un pionero. El fundador tampoco hizo las cosas bien desde el primer día como uno no salió andando en bicicleta el primer día que se subió a una.

Los proyectos de los emprendedores nunca son improvisados. Tienen un tiempo necesario de incubación y dice la gente que la paciencia paga generosamente. Para que los emprendimientos no vayan a ser un fracaso anunciado se debe hacer una revisión sistemática y rigurosa de sus posibilidades. No existe ninguna prueba simple para determinar el nivel apropiado de riesgo en un emprendimiento sea éste la creación de una empresa nueva o de un producto o de un servicio o de un cambio. Como en todo negocio se debe pesar el costo y el beneficio, las pérdidas potenciales y las ganancias netas proyectadas. Entre todos los miembros de la familia al final se determinará si vale la pena pagar el precio de innovar y asumir los riesgos venciendo la resistencia de aquellos de la familia que se aferran a lo conocido y apuestan sólo a lo que creen seguro sólo porque hasta ahora dio buenos resultados. Seguro que los mayores serán los primeros en abandonar las zonas de comodidad.

---

<sup>7</sup> Kouzes, Jim y Posner, Barry, "El desafío del liderazgo, Granica, 1997, pág. 128.

<sup>8</sup> Mesa redonda en el marco de Salamanca Social Science Festival, "Redes, finanzas e innovación: el capitalismo que viene", 8 de octubre de 2011, Salamanca, España.

En conclusión la empresa familiar debe programar, sea informalmente o incorporándolo al protocolo familiar, la identificación de proyectos en los trabajos miembros de la familia o equipos formados o liderados por ellos y supongan innovaciones o cambios.

Según Plutarco, cuando Sócrates nació su padre recibió del oráculo el consejo de dejar crecer a su hijo a su aire, sin oponerse a su voluntad ni reprimirle sus impulsos. Las empresas familiares, como el padre de Sócrates, deben dejar a los emprendedores desarrollarse a su aire pero como decía *Chesterton* “la aventura podrá ser loca, pero el aventurero debe ser cuerdo”.