

Luccia Reynoso: ¿Qué hace única a la “empresa familiar”?

La relación afectiva que nace entre la empresa familiar (“EF”) y la familia propietaria, y en especial, los objetivos que esta última persigue con el negocio generan capacidades intangibles que no existen en otros tipos de empresas y que son fuente de valor inimitable. Estos recursos conocidos como “familiness” incluyen:

- Sentido de pertenencia, de cariño al **negocio familiar** que explica, por ejemplo, el sacrificio del fundador con largas horas de trabajo sin recibir un ingreso a cambio, o el compromiso de honrar su palabra aún a costa del bienestar de su propia familia.
- El sueño de la **familia** de hacer crecer la empresa para pasarla a las siguientes generaciones implica el objetivo de mantener el control de la propiedad de la EF con una visión de largo plazo. El mensaje “estamos para quedarnos” determina que el horizonte de inversión, objetivos y resultados no se midan en años sino en “generaciones de la familia”.
- Y genera un estilo de gestión único, prudente que da estabilidad y “resiliencia”. Cuidar el **patrimonio familiar** implica preparar a la empresa para tiempos buenos, pero en especial, para momentos de crisis; cuidar el corto plazo, pero priorizar los resultados a

largo plazo. Por ejemplo, muchas **EF** prefieren financiar el crecimiento del negocio mediante la reinversión de utilidades pues consideran que tener baja deuda da independencia y capacidad de maniobra en épocas difíciles.

- El objetivo de cuidar la empresa para las siguientes generaciones explica también por qué muchas **EF** buscan construir y mantener “relaciones de largo plazo” con sus clientes, empleados, acreedores, proveedores y en especial, con la comunidad donde operan.
- Asimismo, el deseo de preservar el legado lleva a formar a los miembros jóvenes de la familia como futuros propietarios y líderes e involucrarlos en el negocio familiar. En muchos casos, el fundador es quien personalmente los prepara generando una transferencia natural de conocimiento, experiencia, relaciones y de los valores de la familia.
- Los valores son los principios que guían los objetivos, la toma de decisiones, las relaciones dentro y fuera de la empresa. Hablamos, por ejemplo, de integridad, respeto, trabajo duro, calidad y servicio. En una **EF**, los valores que la definen son los valores de la familia, los valores vividos y compartidos por el fundador y sus hijos, la marca que la hace única pues son recursos difíciles de replicar.
- El apellido de la **familia** tiene significado para los miembros de la familia y para terceros; el intangible asociado a “cuidar el buen nombre de la familia” genera

confianza y explica por qué muchos prefieren vincularse con una EF. La palabra de la familia vale pues ésta no pondrá en riesgo la reputación de su apellido y legado.

- Finalmente, para la familia, el negocio es más que una inversión o una fuente de ingreso, es además motivo de orgullo, de realización personal y de objetivos socioemocionales – como promover la unidad de la familia y el bienestar de sus empleados y comunidad – que generan relaciones más sólidas y duraderas. El activo compromiso de las EF en apoyo de sus comunidades durante la crisis del Covid así lo confirma.

Si deseas conocer más sobre gobernanza familiar y gobierno corporativo, [escribenos al correo empresasfamiliares@camaralima.org.pe](mailto:empresasfamiliares@camaralima.org.pe)