



La Aventura de Propiciar el Emprendimiento desde la Empresa Familiar

Luz Elena Orozco C.

Profesora Asociada

Facultad de Administración, Universidad de los Andes

La fotografía de una familia numerosa, almidonada, formal, con el fundador de pie en el centro, los demás a su lado y una gran fábrica detrás es la imagen que resuena al escuchar sobre 'empresa familiar.' También toma impulso imaginar dos hermanos o un padre y un hijo peleando furiosamente, al punto de no volverse a dirigir la palabra y llevar al traste lo que era la maravillosa empresa. Efectivamente, son verdades de a puño que llenan un buen número de horas

de académicos y de páginas de prensa en *business*. Pero hay otras verdades más silentes, menos mojadoras de prensa o captadoras de atención, menos extremistas, menos inalcanzables y más regulares en el día a día. Me refiero a familias que pueden no perdurar muchos años al frente de una empresa particular, pero que **motivan e impulsan a los nuevos miembros de familia a desarrollar sus propias creaciones**, a lanzarse al mercado, a olfatear oportuni-



dades y a trabajar por ellas... y por otras más. Son empresas de familia —mejor será decir familias emprendedoras—, en las que se motiva a las nuevas generaciones a emprender y se crean oportunidades para aprender a emprender. Como resultado, las nuevas generaciones crean sus propias organizaciones, independientes de la empresa familiar.

Promover el emprendimiento es un camino con semejante o mayor trabajo que intentar perdurar. Sin embargo, **es uno con mayor flexibilidad** —relevante en tiempos de alta incertidumbre como los actuales. Es un camino en el que el ego se dispersa en nuevas oportunidades para de los que vienen detrás, en la familia. Aunque según el Global Entrepreneurship Monitor Colombia al menos una tercera parte de los nuevos emprendedores tiene como motivación continuar con la tradición familiar, lo cierto es que es un tema muy poco explorado, y no es claro a qué se refiere la 'tradición'. Si nos amparamos en esta inexplorada y ambigua definición, el impacto de la relación familia-emprendimiento en los nuevos emprendedores parece ser bastante relevante.

La aventura de formar emprendedores en la empresa familiar comienza con **la definición de prioridades**. ¿Cómo los fundadores y los líderes de estas empresas familiares quieren proyectarse hacia el futuro? ¿Como personajes en la historia empresarial colombiana? ¿Como familias prestantes con una identidad fuerte y reconocida? ¿Como emprendedores y empresarios que promovieron el emprendimiento? Cada

prioridad cumple un rol necesario en nuestra vecindad: prestigio, poder, liderazgo, probablemente recursos... Proyectarse como emprendedores que promueven el emprendimiento cumple la función de capacitar a los congéneres —familia cercana —para el emprendimiento. La prioridad que atañe aquí implica múltiples desafíos: ¿cómo enseñar a la nueva generación a emprender sin fracasar en el intento? —fracasar es válido y necesario en el proceso, pero no en el resultado final. ¿Cómo mantener el foco en el emprendimiento y el cambio y asumir los riesgos asociados? ¿Es necesario sacrificar la estabilidad de lo conocido? ¿Cómo gestionar un menor apego de la familia a la empresa y al pasado empresarial?, entre otras cuestiones que vuelven trémula la zona de confort. Las prioridades no son excluyentes, pero está demostrado que el enaltecimiento excesivo del fundador y de sus logros, es un punto de referencia muy alto para los nuevos emprendedores, a veces intimidante por lo inalcanzable.





Si se considera el **potencial para reducir los conflictos familiares** alrededor de la empresa vale la pena aventurarse en promover el emprendimiento. Esos conflictos de los que hablaba en un comienzo y que han llevado a dar por terminadas muchas relaciones empresa-familia. Es como agrandar un ponqué y compartirlo, repartirlo. Para las nuevas generaciones, enfocadas en sus propios emprendimientos, la empresa familiar no es el objetivo, es una palanca y un motivo. Dirigirla o apropiarla pasa a un segundo plano. Probablemente quieran contribuir a hacerla crecer, pero en general, buscan sus propios logros y saben que su capacidad emprendedora los puede llevar a muchas más satisfacciones que ser parte de una empresa familiar tradicional, incluso como sucesores. Sus propios emprendimientos los llevan a desarrollar sus intereses y expectativas. Enseñar a emprender agranda el ponqué. Pero el ponqué requiere ser repartido porque hay poco interés en tener el ponqué. También vale la pena porque crear más empresas tiene la bondad de ampliar el espectro de negocios y el impacto de la familia y del emprendedor en el entorno. Una forma distinta de trascender y de crear valor, trascienden las habilidades individuales sin un nombre propio o tan duradero.

Y, ¿qué pasa con la empresa familiar cuando las nuevas generaciones emprenden de forma independiente? **Las relaciones entre emprendedores** —nuevas generaciones y las menos nuevas— **y entre empresas** —la familiar y las nuevas— **cambian de nivel**. Los emprendedores de varias generaciones

de familias emprendedoras hablan de emprendedor a emprendedor. Apoyar, sugerir, entusiasmar, opinar y acompañar, de lado y lado, se convierten en los verbos más frecuentes en sus diálogos, en sus discursos. Es como si emergieran redes familiares para el emprendimiento. Redes flexibles donde la autonomía emprendedora y empresarial de cada participante no interfiere, o interfiere poco, las relaciones familiares. Redes que apoyan cuando las circunstancias lo ameritan. Y, otro lado tan positivo como los anteriores es que estas redes sirven de trampolín para nuevos emprendimientos conjuntos, entre padres e hijos, hermanos, primos. Invitar o no, y participar o no en los emprendimientos, son decisiones basadas más en estos emprendimientos que en las tradicionales obligaciones morales familiares. En ocasiones, los emprendedores de estas redes, los hermanos emprendedores, el padre y la hija emprendedores, también crean relaciones entre sus empresas para desarrollar propósitos específicos. Por ejemplo, comprar insumos, ofrecer servicios o proveerlos, compartir algunos procesos, entre otros. Este último relacionamiento ha sido poco investigado. Sin embargo, es más frecuente que lo esperado.

Recapitulando, el camino para forjar nuevos emprendedores en las familias emprendedoras es **retador, y a la vez bastante promisorio** para las nuevas generaciones, para la familia y para el entorno que requiere más emprendimientos y empresas que le aporten valor.