



Resiliencia e innovación: pilares para una empresa familiar sostenible

Patricia Ruiz Perea

Instituto de la Empresa Familiar del Perú IEF – Perú
Recepción: 19 de enero 2023 / Aceptación: 20 de febrero 2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023008>

La empresa familiar a lo largo de la historia ha superado guerras, epidemias, crisis económicas y políticas, entre otras situaciones, por ello podemos considerarla como la empresa más resiliente del mundo. Tal es así, que lidera la lista de las empresas más longevas a nivel global y se constituye como agente de cambio en todas las economías. «Dos tercios de las empresas en el mundo pertenecen o están gestionadas por familias, emplean el 60 % de la mano de obra mundial y representan más del 70 % del PIB mundial». Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2021).

En el trabajo diario, evidencia su vocación de trascendencia, la cual le permite transitar más allá de los innumerables cambios por los que atraviesa la familia empresaria sin perder el horizonte, «tomando en consideración: los intereses y capacidades de los miembros de la familia, su interrelación personal y las necesidades y potencialidades de los negocios» (CCL- BID/FOMIN Torres y et al., 2014). Y a

su vez demostrando su capacidad de adaptación mientras crece y se desarrolla.

La vocación de trascendencia a la que nos referíamos líneas arriba tiene como presupuesto la capacidad de resiliencia y, sin lugar a dudas, podemos afirmar que la resiliencia es un componente básico del ADN de la empresa familiar, quien leal a su historia construye un legado a la vez que innova para afrontar el presente intentando, al mismo tiempo, diseñar las líneas de base para el futuro en búsqueda de ese «Océano Azul» (W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2004).

La siguiente historia del Ron Ponche Minita demuestra cómo la capacidad de resiliencia de la familia empresaria hace posible alcanzar sus metas más allá de las circunstancias adversas que puedan presentarse: En Panamá, cada Navidad y fin de año las familias buscan el mejor ron ponche y en la lista de los mejores se encuentra Ron Ponche Minita cuya historia narra que la deliciosa bebida era preparada de manera casera por la abuela Herminia Peñalba, Minita, quien, du-

¹ Abogada por la Universidad de Lima. Gerente General del Instituto de la Empresa Familiar del Perú: IEF-PERÚ. Coautora del Libro: «Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las Empresas Familiares».

rante Navidad y Año Nuevo, lo obsequiaba a sus familiares y amigos, para quienes este regalo era altamente apreciado.

Al contar con muchos pedidos Noemí Koo Peñalba, hija de doña Minita, decidió comenzar la producción del ron ponche a fin de venderlo a los supermercados. Es así que en 1989 se establece la Distribuidora Sulyn S.A. sin presagiar que en ese mismo año se realizaría la invasión por parte de los Estados Unidos a Panamá. Ante este hecho, y a pesar de la grave situación del país, la empresa familiar siguió adelante. Hoy el ron ponche elaborado con la receta casera de la abuela Minita cuenta con más de treinta años en el mercado y la empresa sigue creciendo brindando nuevos productos inspirados en la receta original.

Otro componente básico del ADN de la empresa familiar es lo generacional, siendo así, suele suceder que se encuentran bajo un mismo proyecto los fundadores, sucesores y demás miembros de la familia por ello es necesario alinear los intereses y contar con metas y objetivos que entusiasmen y comprometan a las diversas generaciones. La relación intergeneracional brinda una serie de ventajas y retos que enriquecen a la familia empresaria. El trabajo intergeneracional realizado al interior de la empresa familiar genera competencias para desarrollar proyectos complejos y a largo plazo, como se puede apreciar en la historia del Puente de Brooklyn.

En 1870, el ingeniero John August Roebling y su firma estuvieron a cargo del diseño y construcción del puente, lo cual se venía realizando con éxito; sin embargo, durante la realización de los trabajos, Roebling se fracturó un pie y, lamentablemente, luego de un tiempo murió de tétanos. Es así que su hijo Washington Roebling asumió el liderazgo de la compañía y realizó las labores de ingeniería, por ello, buena parte de su trabajo lo pasaba en los pozos de cimentación. Un día, trabajando en dichos pozos, sufrió el síndrome de descompensación lo cual debilitó de

manera dramática su salud. Ante esta nueva situación, su esposa Emily Warren Roebling tuvo que ser intermediaria entre él y los trabajadores, aprendió ingeniería y trabajó decididamente en el proyecto haciendo posible la culminación del mismo en 1883.

Un tercer componente que conforma el ADN de las empresas familiares son los valores, los cuales guían su forma de actuar, generan identificación y brindan orgullo de pertenencia. Es sabido que todas las empresas con logros importantes cuentan con valores que rigen sus caminos; sin embargo, en la empresa familiar existen valores que son especialmente relevantes: la generosidad, humildad, servicio, comunicación, reputación y los valores aprendidos (IESE 2020). Estos valores son los que contribuirán a formar la cultura familiar, que hace aún más sólida la identidad de la familia empresaria y aporta valor a la empresa generando un impacto importante de cara a la sociedad.

A continuación, tenemos el ejemplo de Heladería Holanda, que nos permite graficar lo antes expuesto: En Cajamarca, el 5 de febrero del año 2000, la empresa familiar conformada por Luz Marina Benzunce y Pim Heijster abrió sus puertas, presentando un helado artesanal que tenía como ingredientes las frutas nativas de la región.

Con ello, convirtieron a esta ciudad en un lugar donde se podía disfrutar de helados únicos, que no se encontraban en ningún otro lugar del mundo, además de haber creado uno, el «Cielo cajamarquino», que es el orgullo de la región. Sin embargo, esta no es la única razón que hace diferente a esta empresa familiar, cuyos fundadores tuvieron muy claro desde su inicio el contribuir a generar valor compartido. Es así como decidieron brindar la oportunidad de trabajar en su empresa a personas con discapacidad auditiva, para ello, los propios fundadores y todo el personal aprendieron un nuevo idioma: el lenguaje de señas. Asimismo, con la finalidad de que dichos trabajadores puedan

“ El trabajo intergeneracional realizado al interior de la empresa familiar genera competencias para desarrollar proyectos complejos y a largo plazo”.

trabajar con confianza y comodidad, adecuaron la fábrica de helados, instalando un sistema de luces que contribuya al bienestar y buen desempeño de sus trabajadores. El interés de seguir apoyando a ese colectivo los ha llevado a crear una fundación que permite brindar tutores y traductores a los niños con discapacidad auditiva. Gracias a esta iniciativa, han logrado que varios de ellos hayan terminado sus estudios escolares e incluso, en la actualidad, algunos están realizando carreras universitarias gracias al acompañamiento de personal especializado que brinda la fundación. Igualmente, es de destacar que los fundadores de Helados Holanda han sensibilizado a otras empresas para que puedan contratar a personas con discapacidad auditiva.

Los ejemplos expuestos nos llevan a visibilizar que los elementos básicos que conforman el ADN de la empresa familiar: resiliencia, generacionalidad y valores, están asociados a la «riqueza socioemocional» a la que hacen referencia Gómez - Mejía y et al. (2016), la cual es sumamente importante para la familia empresaria, que, valorando el legado, se encuentra comprometida con el futuro de las próximas generaciones, demostrando que los valores familiares en muchos casos se alinean a los valores sociales de su entorno. La empresa familiar que trabaja de manera sostenible crea un vínculo con la comunidad en la que se inserta y, desde sus valores familiares, establece conexiones con los valores sociales, lo cual se refleja en su estrategia y modelo de negocio a la vez que se convierte en el marco dentro del cual se desarrollan los vínculos con sus stakeholders.

Una empresa sostenible asegura la fidelidad de sus clientes internos y externos. Los internos se encuentran más motivados y comprometidos mientras que los externos valoran hacer negocio con una empresa que apuesta por el desarrollo social y económico.

Hoy más que nunca la gente busca lo que es auténtico y las empresas familiares lo son, ellas desarrollan sus servicios y productos basados en sus propias recetas que perfeccionan generación tras generación, gracias a la creatividad e innovación. Siendo así,

podemos afirmar que la empresa familiar se encuentra dotada de cualidades que le permiten constituirse en agente de cambio para contribuir al logro de la sostenibilidad.

En tal sentido, las empresas familiares peruanas son actores importantes para alcanzar la visión del Perú al 2050, la cual es señalada por el Acuerdo Nacional. «Juntos, hemos logrado un desarrollo inclusivo en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible en todo el territorio nacional, que ha permitido erradicar la pobreza extrema y asegurar el fortalecimiento de la familia» (Acuerdo Nacional, 2019). De igual manera, contribuyen a la implementación de los 17 Objetivos de (ODS) contemplados en la Agenda 2030 (ONU, 2022). La sostenibilidad no es una tendencia; es la forma de hacer empresa en el siglo XXI, por ello, el Instituto de la Empresa Familiar del Perú IEF-Perú trabaja con los actores del ecosistema de la empresa familiar a fin de lograr su crecimiento y desarrollo de manera sostenible.

Referencias

- Acuerdo Nacional & CEPLAN (2019). *Díptico: Visión del Perú al 2050*. Acuerdo Nacional. <https://acortar.link/An75VW>
- Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multilateral de Inversiones (2014). *Hacia Un Modelo de Profesionalización mas Efectivo de las Empresas Familiares*. CCL- BID/FOMIN
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy/ar/1>
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Riqueza socioemocional y riesgos empresariales en empresas familiares: evidencia de almazaras españolas. *Revista trimestral de ciencia administrativa*, 52 (1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Staune J. (2018) *Les Clés Du Futur Réinventer ensemble la société, l'économie et la science*. Plon.
- Tàpies, J. (2018). *Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta*. (pp. 46-51) IESE. <https://acortar.link/ZM84H7>
- Naciones Unidas.(s.f.). *Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible*. ONU. <https://acortar.link/137s>