

Family Office Effectual

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez Seminario · CEO Proteus Management · Governance & Effectuation

Gonzalo Jiménez Seminario | Miércoles, 14 de febrero de 2024, 08:10

Compartir 0 Post



¿Puede el dinero matar al emprendedor? Al menos para la profesora nacida en Bombay y creadora de la teoría effectuation, Saras D. Sarasvathy, efectivamente el exceso de dinero puede ser un problema para los emprendedores. Y es que tener recursos nos brinda certezas, nos crea, lo que los franceses llaman "l'embarras du choix" (la incomodidad de tener que escoger), generándonos la ilusión de la seguridad y alejándonos de la inexorable realidad humana. Esa en que la mayor parte de nuestras decisiones ocurren en contextos impredecibles, que es precisamente la habilidad distintiva de un emprendedor experto, según la académica India, profesora de Darden (Universidad de Virginia).

Y si bien aquello de que, a más dificultades, mayores oportunidades, sigue pareciendo un mantra – los grandes avances de la humanidad han ocurrido en medio de graves catástrofes y epidemias –, también la teoría efectual nos permite entender éxitos y fracasos de las familias empresarias que instauran sus propios family offices. Según el principio del “pájaro en mano” de Saravasthy, el emprendimiento nunca parte desde cero, sino de medios y recursos propios y de cuántos de éstos estamos dispuestos a poner en riesgo y, eventualmente, perder aceptablemente para dar el salto.

Los recursos, acumulados por décadas de negocios rentables, se multiplican casi sin darnos cuenta: una propiedad aquí, terrenos allá, oficinas por acá; adquisiciones que generalmente caracterizan a las empresas familiares que alcanzan cierta solidez. Esa condición, sumada a flujos de caja producto de la venta de alguna unidad de negocios, hace saltar la inquietud por hacer algo con esos activos y evaluar nuevas oportunidades. Catalizados por la “caja”, llega la hora de salir de su zona de comodidad, para explorar, aprender, emprender y navegar las incertidumbres

Estos procesos requieren reflexión: las familias deben entender que, si quieren desarrollar nuevos negocios, deben ir aprendiendo, cometerán errores, pagarán “el noviciado”. Aquí vemos otro de los aspectos de la teoría efectual: el criterio de la pérdida aceptable. ¿Cuánto estamos dispuestos a perder para crecer? Sin nuevo conocimiento, difícilmente podremos abrir las perspectivas de la familia a nuevos negocios.

Es ahora donde surge la necesidad de formar un family office, el instrumento del capitalismo familiar, que lleva a la empresa a expandirse más allá de un mero desarrollo inmobiliario de colocación de excedentes, por ejemplo. Probablemente, el solo administrar los terrenos y propiedades del grupo sea demasiado pasivo para que estos espíritus inquietos puedan ampliar horizontes.

Tener caja también permitirá invertir en nuevos negocios, ya no el propio, ese viejo conocido que nos llevó hasta el momento actual, sino diversificar en áreas relacionadas, como por ejemplo los fondos de inversión en mismo ámbito en el que nos hemos hecho expertos. Es cierto, aquí arriesgamos menos, porque conocemos el negocio, sus ciclos, las tendencias de la industria y su gente y, por lo tanto, las rentabilidades pueden ser extraordinariamente altas en tiempos cortos. Así, paulatinamente, la familia comienza a expandir su presencia y a mostrar a otros sus capacidades.

En este ciclo, la lógica de la pérdida aceptable no desaparece, pero tampoco es absoluta: exploramos en lo conocido, buscamos sinergias a partir de la experiencia ganada y pasamos desde la histórica farmacia que originó el emprendimiento familiar, por ejemplo, al mundo de las clínicas.

De esta forma, el núcleo familiar va controlando todo aquello que está dispuesto a perder, en lugar de intentar predecir, moviéndose hacia nuevos sectores, consolidando las relaciones empresariales que han cultivado, potenciando alianzas, manejando la liquidez, controlando los servicios y asuntos de la familia, como el manejo tributario o los temas de seguridad de sus miembros.

antiguo rol benefactor del padre fundador, abocado a aportar a un mix de fundaciones con propósitos variados, las nuevas generaciones de la familia empresaria irán adquiriendo mayor perspectiva, para ser más selectivos y, a la vez, más profundos y contundentes en su aporte social. Otra vez, la familia empresaria aprende y puede ser capaz, también, de fortalecer los talentos de cada miembro.

Volvemos a Saravasthy. Los medios del emprendedor, de la familia empresaria, son infinitos: redes, sueños, identidad, desafíos, aliados, experiencia, son la base para desarrollar nuevas capacidades y entrar en la lógica de la abundancia. Aunque hayamos perdido algo en el camino, a menudo debemos perder para ganar.

Gonzalo Jiménez Seminario,
CEO Proteus Management, Governance & Effectuation
Profesor de ingeniería UC