

Gobernanza y continuidad empresarial

Capítulo 1: Rol del fundador

Ayudando a las familias empresarias
a planificar y realizar su futuro

Jordi Tarragona

Sobre el autor



Jordi Tarragona (Barcelona, 1958) es licenciado en Derecho, PDD y PADE por IESE. **Con más de 40 años de experiencia** en empresas familiares, ha sido director general de Expomobi (1986-2014).

Profesor de empresa familiar en UCC y UPF-BSM, **con más de 650 artículos publicados** y autor de “Temas clave de la empresa familiar”, “Ángeles y demonios de la familia empresaria”, “Los Aristegui: Historia de una familia empresaria” y “Empresa Familiar con Humor”.

Consejero de familias empresarias, **con más de 110 intervenciones**.

jordi@bowfc.com





Rol del fundador

Hay quien discute cual es el origen del mundo, pero nadie puede discutir cual es el de una empresa: su fundador o fundadores. Hombre o mujer. Sin ellos no existiría la empresa.

El fundador es aquella persona que ve **una oportunidad donde otros ven un problema**. No es que tenga una idea, es que la hace realidad. Probablemente se guía más por la intuición o la ilusión que por la racionalidad. Si hiciese números es muy posible que el proyecto fuese inviable. Es lo que hoy en día se conoce más como un emprendedor. Cuando aparecen se rompe el crisol.

Todos conocemos o sabemos de fundadores. Depende de nuestro sector o edad nos vendrán a la mente unos u otros, dejando aparte de los pertenecientes a la familia. A mí, probablemente por mi experiencia en la distribución, me vienen: Ramon Areces (El Corte Ingles), Sam Walton (Walmart), Amancio Ortega (Inditex) o Juan Roig (Mercadona); y cada uno tiene un perfil de actuación muy diferente; pero todos ellos empezaron con un pequeño negocio, que **hicieron crecer hasta niveles inimaginables**. A otros a lo mejor les viene a la mente: Steve Jobs o Elon Musk. Es conveniente ser consciente de cuales son nuestros referentes. Nos ayuda a pensar en cómo reaccionarían ante los diferentes retos a los que podemos tener que hacer frente.



El fundador **planta la semilla de los valores de la empresa**, que sus continuadores deberán mantener y actualizar. Los más importantes, y a veces olvidados, son **el emprendimiento y la resiliencia**. Los valores son el principal contenido del legado.

No me refiero a los valores escritos sino a los vividos y demostrados con el ejemplo del día a día y de las decisiones cruciales. Los continuadores no sólo heredan una empresa, sino también un estilo de **toma de decisiones respecto a la velocidad, delegación o riesgo**. Fundar la empresa precisa intuición y coraje, hacerla crecer más allá del control personal requiere trabajo en equipo y estructuras. Estas habilidades no son siempre coincidentes en la misma persona.

En el fundador se suele dar un tres en uno. **Es la propiedad, el gobierno y la dirección de la empresa**. Muchos fundadores hacen crecer su empresa manteniendo una estructura pulpo o de tela de araña, en la que una cabeza con sus tentáculos controla toda la empresa. Puede que haya delegación de funciones, pero no se toma una decisión importante sin su visto bueno. El fundador suele tener más confianza en las personas que en las estructuras y sistemas. En ocasiones el control degenera en dependencia, incluso por parte de los proveedores o clientes, que pueden sólo confiar en él.

El reto de soltar: identidad, relevo y sombra del fundador

El fundador suele encontrar un apoyo muy importante en su pareja. En muchas de las familias empresarias con las que colaboro, han formado un tándem en el día a día de la empresa. En otros se han repartido los roles, **porque tan importante es gestionar la empresa como la familia.**

Uno de los principales retos de los fundadores es **saber dar un paso al lado**, en el momento y de la forma oportuna. Y hacerlo de forma real. Dar un paso al lado puede generar un vacío vital difícil de cubrir en una persona que probablemente se ha dedicado 24/7 a algo que se le da bien y con lo que disfruta -a pesar de los sinsabores- a cuatro manos.

Son paradigmáticos los ejemplos de Thomas J Watson Sr. (IBM) y Henry Ford I (Ford) que prácticamente acaban, como el dios Saturno, devorando a sus continuadores y poniendo en grave peligro la continuidad de su amante: la empresa. Y es que más de un fundador tiene en ella a su hija preferida. Ello nos recuerda que en ocasiones puede ser muy difícil crecer a la sombra de un árbol muy frondoso. El fuerte carácter definitorio de un fundador puede **dificultar la necesaria individualización de sus descendientes**, o generar excesivo miedo al fracaso en ello. La figura del fundador no es siempre totalmente un héroe irreplicable. En una familia empresaria me dijeron: “era un cabrón, pero es nuestro cabrón”.

Algunos fundadores, como Isack Andic, una vez dado el paso al lado cediendo el testigo a sus continuadores vuelven como salvadores ante el grave peligro de la empresa. En esos casos hay que analizar que parte de responsabilidad puede haber existido por haber **cedido el poder a una persona todavía no suficientemente capacitada**, aunque probablemente con muy alta motivación, o con una estructura de gobierno y dirección deficiente. Y es que algunos fundadores piensan que el ADN transmite la voluntad y capacidad empresarial. Cierto que no la impide, pero no la garantiza.



Memoria, legado y valores

Yo recomiendo a mis familias empresarias clientes que pongan por escrito la historia real de los fundadores. Me refiero a la real, no a la de la página web. Porque a veces ocurre como en Gucci, que el fundador no era un guarnicionero medieval florentino, sino un maletero de hotel de lujo. Por escrito porque la diferencia entre la prehistoria y la historia es la escritura. Las historias alrededor del fuego son muy ilusionantes, pero con el paso de las generaciones se desvirtúan. **Escribir la historia real de la familia empresaria tiene gran impacto y es muy cohesionador.**

El fundador puede ser el mayor activo y el mayor riesgo de la empresa familiar. Uno de sus grandes retos es **redefinir su rol para facilitar la continuidad de su proyecto**. Para ello les recomiendo que piensen en que quieren que se diga de ellos el día que falten.

Una reflexión final: El verdadero legado del fundador no es la empresa que creo sino la capacidad de la familia para continuar **creando empresa, riqueza y bienestar social**.

Y una pregunta de cierre:

¿Cuáles son nuestros valores fundacionales y como los mantenemos vivos?





peldano.com