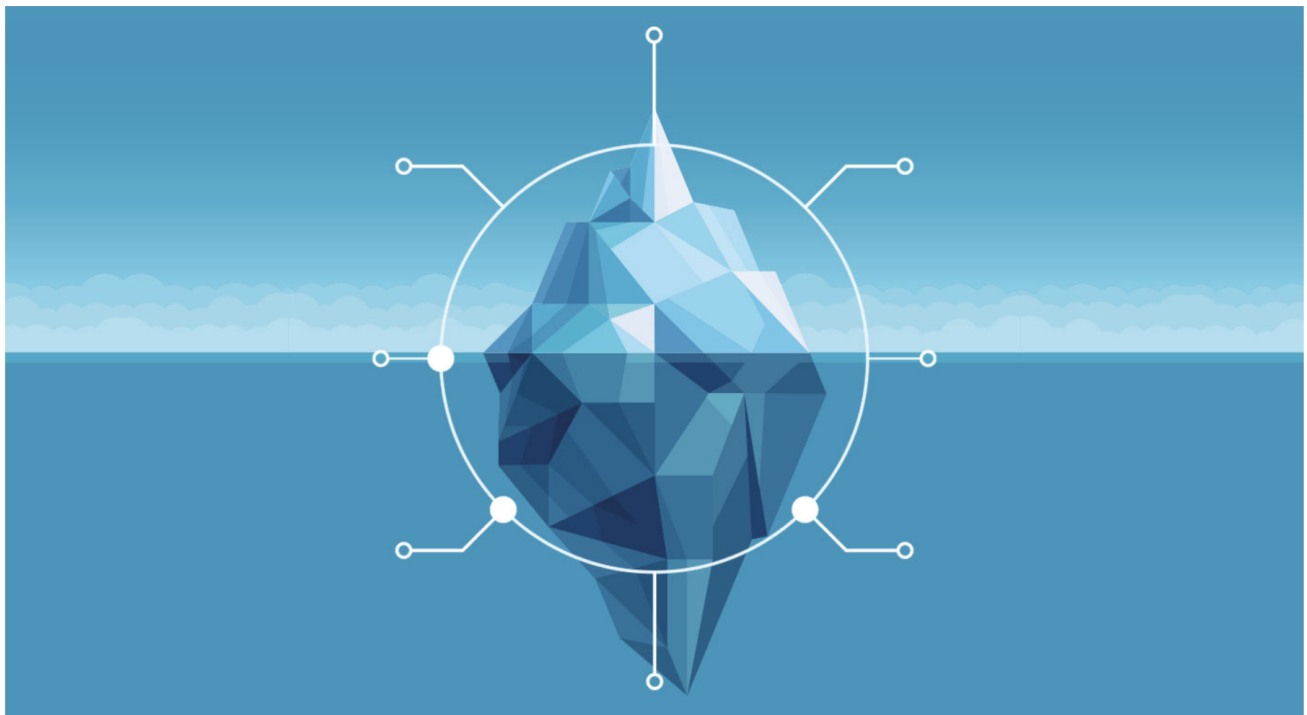


MODELS & STRUCTURES

Análisis de Témpano en Sistemas Familiares

WEEKLY EDITION • JULY 27, 2022

[READ THIS ARTICLE IN ENGLISH](#)





From FFI Practitioner

In this week's *FFI Practitioner*, FFI Fellow and 2022 FFI International Award recipient Rodolfo Paiz, introduces the "Iceberg Analysis," a framework that practitioners can use with their family enterprise clients to analyze the entire family enterprise system. In his article, Rodolfo shares the importance of each layer of the iceberg – both above and below the waterline. This article is available in both English and Spanish.

READ THIS ARTICLE IN
ENGLISH

El Análisis A Nivel Familiar

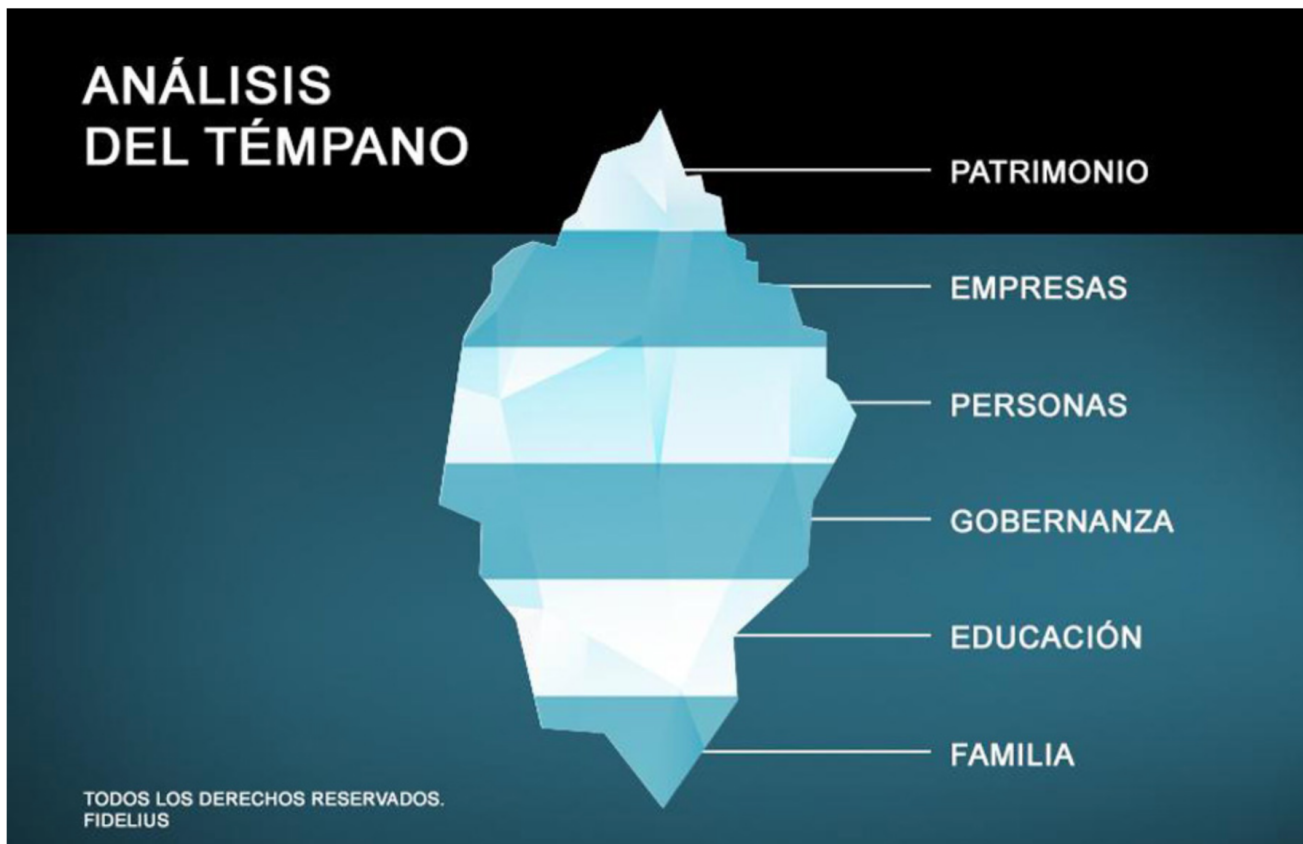
Estudiar “la empresa familiar” se centró inicialmente en “la empresa” pero gradualmente evolucionó al “emprendimiento familiar”, reconociendo la contribución familiar y la interdependencia entre “la empresa” y “la familia.” Pero el análisis se enfocaba en empresas individuales hasta 2012, cuando el Estudio de Longevidad FFI-Goodman¹ e investigaciones relacionadas propusieron un paradigma nuevo: el análisis a nivel familiar.

A través de décadas y generaciones, **las familias** empresarias acumulan recursos y conocimiento, reduciendo sus índices de fracaso y creando “portafolios empresariales” efectivos en los cuales las empresas triunfan, fracasan, son reinventadas o vendidas para el bien común. Estos portafolios, no las empresas individuales, son el verdadero indicador de éxito y valor: en promedio, las familias del estudio FFI-Goodman habían controlado 6.1 empresas, creado 5.4, agregado 2.7 [via fusiones/adquisiciones], separado 1.5, y cambiado de industria 2.1 veces a lo largo de su historia.² El análisis a nivel familiar abarca todas las actividades personales, empresariales, financieras, y propietarias de la familia: analiza “la familia empresaria”, no a “la empresa familiar.”

Las necesidades (incluyendo retos y oportunidades) de familias empresarias tienen una complejidad e interdependencia pocas veces vistas en familias no-empresariales. Debemos asegurarnos que las necesidades individuales y colectivas de cada familia sean identificadas, comprendidas, priorizadas y atendidas; que no sean subestimadas, pasen desapercibidas, o las hagan silenciosamente a un lado por ser demasiado incómodas o inconvenientes; y que el trabajo se haga generalmente en el orden correcto.

El Témpano Fidelius

Creamos el “análisis de témpano” en 2012 como herramienta de trabajo para diseñar oficinas familiares; pero nuestros clientes lo implementaron con tanta facilidad y tanto éxito que se convirtió en la piedra angular de nuestra metodología consultiva. El ampliamente conocido simbolismo del témpano comunica las lecciones esenciales del ejercicio intuitivamente y con claridad:



Primero, la importancia de la superficie: representa la frontera entre el sistema familiar y el mundo exterior. Casi toda la masa de un témpano flota bajo la superficie, ayudando a la familia a comprender que casi todo el trabajo por hacer está dentro *del sistema familiar*. Además, trabajar “bajo el agua” se siente diferente y requiere diferentes habilidades.

Segundo, la riqueza es consecuencia de las demás capas: sin el hielo sumergido, ¿no habría “punta del témpano”? Viendo a familias exitosas esforzarse en gobernanza, educación, y servicios de apoyo, muchos asumen que solo los ricos necesitan, o se benefician, de esas herramientas. Al contrario: las familias que construyen una base fuerte de hielo sumergido acumulan riqueza, mientras que las familias que pierden hielo bajo la superficie se hacen más pobres, tarde o temprano, la punta de su témpano hundiéndose sin remedio. La riqueza no-financiera (ej. educación, reputación, valores, cohesión, todas bajo la superficie) es inmensamente más importante que el dinero.

Tercero, la profundidad importa. Hielo sumergido empuja hacia arriba, y hielo sumergido a mayor profundidad empuja con más fuerza. La capa de hielo más importante es la más profunda, sosteniendo a las demás capas, y cambios ahí tendrán el mayor impacto en el resto del témpano. Cada capa es más importante que las capas superiores.

Cuarto, los témpanos no flotan en un vacío. La salinidad, temperatura, y corrientes del océano a su alrededor le afectan, como las circunstancias sociales, económicas, y políticas del entorno afectan las decisiones y prioridades de la familia.

Y quinto, debemos resistir la inevitable tentación de enfocarnos en lo más fácil, visible y accesible. Aunque las capas más profundas de hielo están sujetas a mucha presión, reciben poca luz, y sienten corrientes más fuertes e impredecibles, son las más importantes. Con pocas excepciones, debemos trabajar primero en la capa más profunda y gradualmente subir, capa por capa.

Las Seis Capas Del Témpano

Cada capa representa necesidades esenciales, universales para toda familia. La capa más crucial, la base de todo, es **Familia**: la salud y bienestar de la familia, sin ninguna consideración de empresa o de propiedad. Esta capa incluye las reuniones familiares, vacaciones, recreación, rituales, tradiciones, manejo de conflictos, y todo lo que mantiene o mejora el bienestar de la familia. En el seno de familias empresarias muy trabajadoras, es difícil priorizar esos “lujos,” y a menudo son menospreciados y desatendidos: pero son absolutamente vitales.

Sidebar

Family Offices: What Lies Beneath?

In this Family Business Voice podcast interview, Rodolfo Paiz discusses how a family office can help families with everything from philanthropy to next-generation engagement, and Rodolfo provides additional insights into what his Iceberg Model reveals about the impact of the pandemic on family offices.

[LISTEN HERE](#)

Tanto profesionales como familias debemos evitar la trampa de perseguir resultados inalcanzables o ineludibles por basarnos en premisas erróneas. ¡El ideal teórico de una familia unida, cohesiva y amorosa no siempre aplica! Una familia puede trabajar e invertir en grupo felizmente aunque haya poco afecto entre ellos, casi no pasen tiempo juntos, y sus relaciones familiares sean apenas las mínimas formalidades; y debemos ayudarles a optimizar su situación sin imponer juicios o valores contraproducentes.

La **Educación**, durante toda la vida, es la clave para evitar el ciclo de “pordiosero a pordiosero en tres generaciones.” Cada generación enfrenta vidas diferentes a las de sus padres, con otras oportunidades, retos y responsabilidades. Quienes ya han gozado de larga carrera deben pasar con elegancia a nuevas etapas de vida sin lesionar ni a la familia ni al patrimonio por apegarse a viejas glorias o resistirse al cambio. La familia entera debe aprender nuevas habilidades con el tiempo: inversionistas y empresarios requieren diferentes habilidades y paradigmas, y primos colaboran de forma diferente que hermanos.

Una gran Familia, con gran Educación, encontrará éxito y felicidad en gran **Gobernanza** del sistema familiar. Toda empresa necesita una Junta Directiva que vea el bosque cuando empresarios se enfocan en árboles. Los dueños necesitan acordar reglas para entrada, salida, compensación y mucho más, para alinear sus intereses y expectativas. Se necesitan cientos de acuerdos en los círculos familiares, empresariales, y patrimoniales para que el sistema familiar funcione sin fricción y tenga éxito sostenible en el tiempo. La gobernanza convierte nuestros principios, valores y acuerdos en acciones.

Haga este trabajo con cuidado y cariño: trabajar en estas capas más profundas de Familia, Educación, y Gobernanza define, hasta cambia, quiénes son. Crear, identificar o afinar los sueños, acuerdos y estructuras compartidos requiere consciencia de sí mismos, introspección, y dedicarle mucho tiempo y energía al alma de la familia: identidad, propósito, valores, taboos, sueños y pesadillas. Es un reto y un riesgo para la familia embarcarse a cambios importantes sin un facilitador y guía experto. Decimos que “cada familia empresaria necesita un buen consultor, como cada familia con hijos necesita un buen pediatra,” pero enfatizamos que al trabajar en Familia, Educación y Gobernanza es cuando tener un externo experto para apoyarles (y retarles) tiene el máximo valor para el bienestar y éxito de la familia.



LAS NECESIDADES (INCLUYENDO RETOS Y OPORTUNIDADES) DE FAMILIAS EMPRESARIAS TIENEN UNA COMPLEJIDAD E INTERDEPENDENCIA POCAS VECES VISTAS EN FAMILIAS NO-EMPRESARIALES.

Con las capas de **Personas** y **Empresas**, pasamos a la implementación: considerando los acuerdos/decisiones de esta familia sobre Familia, Educación y Gobernanza, ¿qué necesita cada persona y cada empresa dentro del sistema familiar para triunfar, y cómo podemos proveerlo? Considere todos los apoyos, servicios y recursos posibles: legales, fiscales, contables, financieros, logísticos, personales, seguridad, coaching, terapia, salud (física/mental/emocional), y de cualquier otro tipo. ¿Cuáles desearía la familia? Si le parecen lujos absurdos, descarte sus prejuicios: la menor fricción (esfuerzo/riesgo) y mayor probabilidad de éxito que disfrutaron las personas y empresas dentro de sistemas familiares cohesivos son ventajas de inmenso valor.

Finalmente, la importancia del **Patrimonio** es típicamente distorsionada. Toda familia debería medir su riqueza financiera y no-financiera. Toda familia debería enseñarle responsabilidad financiera a sus hijos. *Toda* familia, rica o pobre. La riqueza puede ayudarnos a gozar una vida más segura y cómoda, con mejores oportunidades; pero no puede directamente crear felicidad, armonía, o unión. La riqueza es *resultado* de lo que hacemos en las demás capas: es esencial un equilibrio sano.

Nota Sobre Oficinas Familiares

El estudio de sistemas familiares goza de armonía notable: los conceptos demostrados y las buenas prácticas deben adaptarse a cada sistema familiar, pero tienen aceptación casi universal. La oficina familiar es la excepción más dramática a esa regla, sus definiciones tan diferentes y disonantes como para colectivamente restarle significado en vez de agregarle.

Es común, pero incorrecto, definir a la oficina familiar como gestor del patrimonio familiar. Las oficinas familiares operan en cualquier capa del tépano, o en todas, y sirven a una familia o a muchas. Cada una es única. La regla inquebrantable es que una oficina familiar debe ser genuinamente fiduciaria, haciendo siempre lo mejor para la familia. Esta “oficina de la familia” es una pieza crítica en la gobernanza de sistemas familiares, y toda familia empresaria debería definir la suya.

Conclusión

Cambie su análisis al nivel familiar, lente que le permitirá ver más claramente al sistema familiar. Luego, para mejorar la salud, felicidad y éxito de la familia, ejecute el “análisis de tépano” trabajando cuidadosamente cada capa, de abajo hacia arriba:

1. Explorar las lecciones conceptuales aquí descritas;
2. Identificar y comprender las necesidades de la familia y sus integrantes;
3. Priorizar esas necesidades y dialogar sobre cómo atenderlas óptimamente; y
4. Definir o diseñar la oficina familiar.

References

¹Zellweger, T.M., Nason, R.S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.11222/0894486511423531>

²Zellweger et al., p. 143.

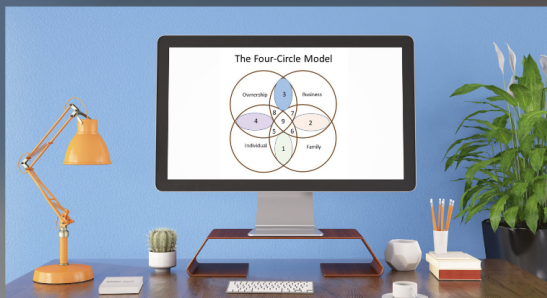


About the Contributor

Rodolfo Paiz, FFI Fellow y 2022 receptor del Premio Internacional FFI, ha sido un asesor de confianza para sistemas familiares en casi todos los países de las Américas. Es el fundador y CEO de Fidelius, una empresa familiar de primera generación creada para ayudar a las familias empresarias a tomar decisiones óptimas sobre temas fundamentales como crianza de sus hijos, gobernanza sistémica, estrategia, y patrimonio. Ha servido en la Junta Directiva de FFI y el Comité Editorial de *FFI Practitioner*, y es un fuerte defensor de las fortalezas y ventajas de los sistemas familiares. Puede ser contactado en rodolfo@fidelius.com.

Related Articles

If you enjoyed this week's edition, check out these related articles that introduce other models that practitioners can use with their family enterprise clients:



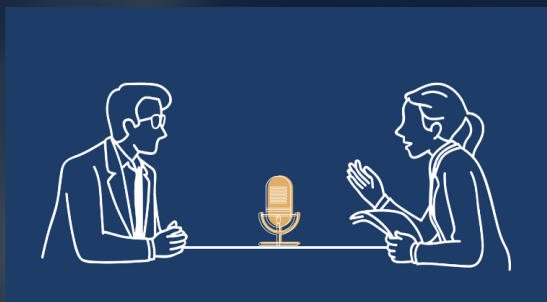
"The Four-Circle Model" by Dean Fowler

[READ MORE](#)



**"Launching the Parallel Planning Process:
Aligning family and business systems"** by
Randel Carlock and Keng-Fun Loh

[READ MORE](#)



**"An Interview with Dr. Salvatore Tomaselli:
The Family-in-Business Model Canvas"**

[LISTEN NOW](#)