



GONZALO JIMÉNEZ,  
Ph.D. (c) Liverpool  
Inglaterra.

ADMINISTRAR O PROYECTAR:

## ¿Empresa familiar o familia empresaria?

“Los emprendedores de hoy crean las empresas familiares del mañana” (Fletcher, 2011).



Entender los roles que juegan familia y empresa, los espacios y la **governance** para profesionalizarse, hace que las familias empresarias no sean solo parte del problema, sino también de la solución.

“Las familias empresarias de hoy crean los reemprendedores del mañana” (Jiménez, 2013).

## Estructuras y emociones

**PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES** el desafío es mayor, ya que el tiempo no se mide en años, sino en generaciones, y ello implica ser capaz de combinar tradición e innovación para responder a los cambios sociales, económicos y culturales, y asumir el reto no de former sucesores, sino incubar reemprendedores. En otras palabras, trascender la empresa familiar y convertirse en familia empresaria. Muchos ilusamente piensan que liderar una empresa familiar es tarea fácil porque los miembros del directorio y los gerentes deberían tener, en su mayoría, una visión y valores en común, que vienen en la sangre y se forjan en el tiempo trabajando juntos. Sin embargo, hay una serie de presupuestos que son engañosos en torno a la familiaridad, pues ella no implica necesariamente que exista armonía respecto a las prioridades (ciclo de vida determina diferencias); el mismo perfil de riesgo, e idéntica temporalidad (ritmo de generaciones senior y junior difiere). Además se piensa que la empresa familiar y familia empresaria coinciden, pero en rigor, cada una requiere desarrollo y profesionalización. Por ello, la clave está en plantearse como familia empresaria más allá de la empresa familiar: fíjese en la Figura 1: todo parte con un(a) emprendedor(a) como Ud., o como lo fueron sus padres o abuelos, que habitualmente —por vocación u obligación— posee una fuerte orientación a la creación de valor, a menudo no solamente económico, por cierto, pero cuyo horizonte rara vez se proyecta más allá de su ciclo de vida. Estos motores de alta revolución concentran todo su



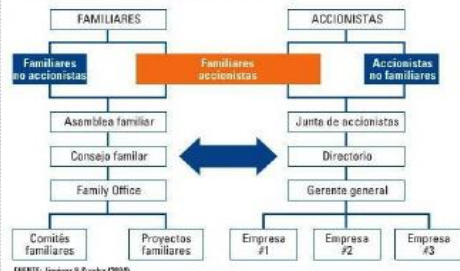
tiempo y energía en su obra, por ello, lo que dejan es una herencia familiar, más que capacidades, enseñanzas explícitas o una visión compartida. La tendencia más común es que la generación sucesora siga por inercia con el mismo sistema, viviendo del negocio, pero frecuentemente careciendo de un elemento clave: el hambre (literalmente en ciertos casos, Ud. sabe) para seguir creando valor aceleradamente, y se contenta con una ordena más pasiva y mucho más administrativa que emprendedora.

Lo interesante es cuando la segunda o tercera generación —a quienes hay que reconocerlos su mérito— son capaces de preguntarse: ¿cómo podemos proyectarnos como una institución familiar que perdure en el tiempo? Podríamos decir que entonces recién la familia empieza a organizarse como empresa familiar, escribiendo su Protocolo que plantea una visión, establece las reglas de participación en el negocio y de resolver conflictos. Hasta ahí todo muy bien ¿verdad?, pero seguramente Ud. ya detectó

agudamiento lo que está faltando: seguimos más enfocados en preservar el valor que en crearlo, y con esa perspectiva, probablemente la riqueza por cápita irá declinando armónica e inexorablemente. La magia ocurre cuando la familia no se contenta con cuidar lo que tiene, sino que aspira a profesionalizar su **governance** tanto empresarial como familiar. Para ello debe fomentarse un entorno emprendedor, en el sentido más amplio de la palabra. Tengo claro que algunos de sus hijos, sobrinas y nietos tienen intereses y talentos que van más allá del negocio, por eso lo invito a ver la creación de valor no solo como empresarial o financiera, sino también profesional, social, ecológica y cultural. Esto requiere ciertamente de una nueva mentalidad. Para ilustrarla, comparto con Ud. las cinco claves de una familia empresaria, que desarrollamos con Timothy Habbershon de Babson College, con quien hemos apoyado a cientos de familias desde la India y Singapur, pasando por Medio Oriente y Europa hasta gran parte de las Américas:

1. La familia es el motor del emprendimiento transgeneracional de la empresa familiar;
2. Las interacciones entre los familiares son los caballos de fuerza de dicho motor;
3. El capital relacional es el lubricante del motor;
4. Las relaciones entre los familiares y con los ejecutivos son las que en definitiva le dan su (des) ventaja competitiva a una empresa familiar;
5. Gobernar la empresa exige un esfuerzo sistémico e intencional

## Órganos gobierno familiar - empresarial



de profesionalizar a la familia, sus órganos, estructuras y prácticas de liderazgo, dirección y control.

¿Cómo se desarrolla efectivamente esa **governance**? En la Figura 2 se estableció el paralelo entre la empresa familiar y la familia empresaria. Tal como existen accionistas, también hay familiares. Y, del mismo modo, mientras los primeros se reúnen en una junta de accionistas que sesiona una o más veces al año, la familia también requiere un espacio para conversar, educar a las siguientes generaciones e ir forjando una visión compartida: ese espacio se llama Asamblea Familiar. Pero, no son los accionistas los que dirigen la empresa, sino que nombran y delegan el gobierno en un directorio. Bueno, lo mismo debería ocurrir con las

familias, que deben crear un Consejo Familiar para gobernarse. Ambos órganos tienen similitudes y deben estar en permanente comunicación para estar alineados. Sus funciones son dirigir, liderar, pedir y rendir cuentas, y evaluar estratégicamente los negocios y el desarrollo de la familia empresaria. Por último, tal como el directorio delega el día a día en el gerente, lo evalúa y vela por su sucesión, las familias en Chile y el mundo, están contando, cada vez más, con un brazo activo, llamado **family office**—del que habloremos más adelante— desde el que se articulan concretamente proyectos, servicios e instancias para educar, unir y potenciar a la familia empresaria en su proyección empresarial.

## ¿Quiere empresarial y emocional?

**VEAMOS EL CASO REAL** de una empresa familiar latinoamericana liderada por la tercera generación del rubro industrial, integrada por cerca de 300 miembros, que enfrenta una situación muy agremiante: la empresa casi en quiebra, la familia emocionalmente fracturada y casi la mitad del directorio renunciada. Un nuevo gerente, también familiar y con una exitosa carrera en el extranjero, descubrió fuertes irregularidades de quien fuera presidente ejecutivo por 40 años, desencadenando la crisis en el directorio. Mientras algunos directores

se retiraron indignados, los que permanecieron instruyeron al gerente con dignidad: ¿Por la empresa, por el directorio o por la familia? Sin empresa no hay empresa familiar, ni menos familia empresaria. Entonces, hay que empezar reestructurando el negocio para intentar sacarlo de la quiebra, negociar con los bancos y proveedores. Del directorio preocuparse después, y de la familia, si queda algo que considerar familiar, ya veremos... sin embargo, ¿cuánta flexibilidad y autonomía requeriría el gerente para

manejarse en el intento de salvar la empresa? Y, ¿estaría el directorio dispuesto a darsela o más bien dirirla con las riendas muy tirantes y directo a su cierre definitivo? Quien tenga experiencia como director sabe que el directorio debe liderar en un escenario de crisis y que debería llamar a junta extraordinaria de accionistas para nombrar un nuevo directorio. Pero ¿sería posible encontrar directores familiares o externos dispuestos a hacerse responsables de cerrar la empresa? Si la mayoría de las ramas de la

familia apoyara al gerente, esto podría negociar el salvataje y la estabilización de la empresa, reconstruir el directorio y con el tiempo reunificar a la familia, y darle un proyecto futuro. Pero, ¿cómo hacerlo en medio del quiebre emocional? El gerente pidió por pedir asesoría externa. Así descubrió que primero tenía que sentarse a conversar con los líderes de las ramas familiares, escucharlos, pedir su apoyo. Con esta medida consiguió que estos le dieran al alcaide directorio un mandato de recuperación y estabilización de

la empresa, y un claro mensaje de “dejar trabajar al gerente”. También se detectó la conveniencia de contar con un consejo familiar que apoyara a lidiar con la crisis moral y familiar, y que respaldara y fortaleciera al directorio. En paralelo, se vio la necesidad de educar a la familia respecto a su realidad de empresa familiar, y de reforzar los valores tradicionales de honestidad, esfuerzo y unión. Es así como, utilizando un mapa de ruta equivalente a la Figura 2, esta familia pudo ir desarrollando sus espacios de interacción progresivamente, a raíz de

lo cual finalmente se decidió conformar el consejo familiar solo con la cuarta generación. La mayoría de ellos ya estaban en torno a los cuarenta años, eran profesionales y muy capaces, y al haber estado alejados del negocio no cargaban con las culpas, rabias y penas que tenían atrapada a la tercera generación. Numerosas iniciativas nacieron entonces y una generación de recambio empezó a prepararse. **La ayudante del curso es la socióloga UC Daniela Ricko.**