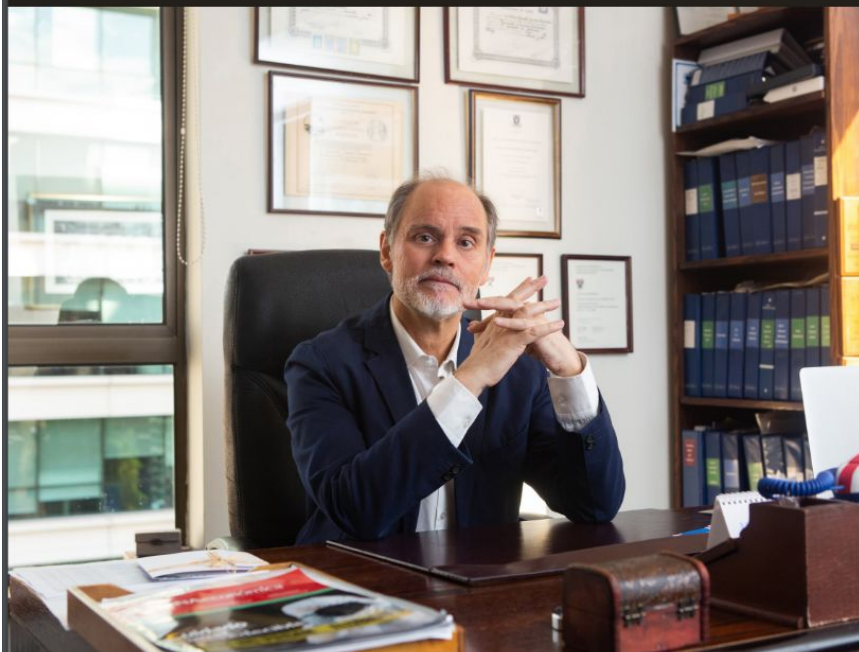


Gonzalo Jiménez

Fundador y CEO de Proteus

“Las empresas familiares son una gran plataforma de desarrollo para la economía”

Por Magaly Álvarez



Para el economista y doctor en Administración de Negocios, estas compañías constituyen un aporte muy valioso gracias a su propia fortaleza interior, pero al mismo tiempo deben aprender a evolucionar y a derribar paradigmas, para así adaptarse con más agilidad y eficiencia a un escenario que hoy vive en constante transformación cultural.

La economía y los mercados mundiales viven un complejo y desafiante escenario, marcado por las crisis sociales, la inestabilidad y las consecuencias de las recientes crisis sanitarias y geopolíticas. Un entorno plagado de contingencias y adversidades, donde los públicos objetivos se vuelven cada vez más exigentes y donde la única certeza es el cambio constante.

Esta realidad exige que las empresas actúen cada vez con más eficiencia, para responder de manera ágil, certera y oportuna a los requerimientos de un público que, al mismo tiempo, actúa cada vez más influido por tendencias de consumo que apuntan hacia la ética y la sustentabilidad como valores esenciales para sus respectivas opciones de compra.

Todo ello implica que las empresas familiares, uno de los bastiones más representativos y a la vez más tradicionalistas de la economía en todo el mundo, especialmente en Chile, transformen significativamente sus paradigmas y estructuras, para no perder competitividad ni posicionamiento de mercado.

“

“Una gran plataforma de desarrollo, no solo para la familia fundadora, sino también para sus colaboradores”.

”

Así lo cree Gonzalo Jiménez, Fundador y CEO de Proteus, economista y master en Finanzas de la Universidad de Chile, con estudios de posgrado en la École des Ponts et Chaussées, Francia y doctor en Administración de Negocios de la Universidad de Liverpool, Reino Unido, para quien las empresas familiares cumplen “un rol trascendental en la economía”, pues su liderazgo ha sido “determinante para sobreponerse a los complejos escenarios” de crisis experimentados por el mundo moderno.

Una fortaleza que, en su opinión, surge precisamente “desde los valores familiares” y que convierte a estas empresas en “una gran plataforma de desarrollo, no solo para la familia fundadora, sino también para sus colaboradores”. Aunque para ello es esencial que valoren la necesidad de evolucionar, derribar silos y transformar paradigmas.

¿Cómo nació su interés por la economía, y qué lo llevó a especializarse en empresas familiares?

La economía y las empresas familiares reunían dos cosas para las que tenía facilidades y me motivaban. Las personas y los números. Es decir, un mix de habilidades humanistas, matemáticas y científicas. Claro que dedicarme a las empresas familiares fue una oportunidad. Me dedicaba a ver estrategias, y en ese intento de concretar proyectos estratégicos, a

menudo los problemas tenían que ver muchas veces con las emociones y vínculos, que en su mayoría eran por temas familiares. Ahí había problemas y oportunidades de descifrar esas claves y por eso me decidí a estudiar en Suiza.

¿Cómo nace la idea de fundar Proteus, y en qué se basa esta apuesta por el gobierno corporativo?

Proteus nace del convencimiento íntimo y profundo de que las empresas tienden a bloquear las ganas de hacer cosas. En ese escenario, si yo era capaz de contribuir a crear una empresa que empujara la creatividad, podría hacer algo diferente. Con reglas del juego distintas y aportando otra visión y otra forma de hacer negocios a la empresa. Muy orgullosamente, creo que así ha sido y que he cumplido mi objetivo.

En su rol de asesor de empresas, ¿qué lo motiva diariamente en este trabajo con sus clientes?

Nosotros queremos contribuir a que las familias sean más felices. Ese, de hecho, es el propósito que manifestamos ante nuestros clientes. Buscamos que las organizaciones sean más efectivas por medio de felicidad, efectividad y legitimidad, lo que las lleva a ser respetadas y apreciadas por sus stakeholders.



Con su extensa experiencia asesorando empresas familiares, ¿cuáles diría que hoy son los principales desafíos que enfrentan este tipo de compañías en Chile?

En materia de Gobierno Corporativo hemos pasado de empresas que sólo tenían un rol fiduciario, a un esquema de directorios que deben agregar valor. Hoy, esa es una función estratégica. Pero en la actualidad se viven tiempos complejos, por lo tanto los esquemas más conservadores, más causales, que tanto acomodaron a las empresas familiares, ya no son suficientes. Por ende, para consolidar su modelo y pasar de empresa familiar a familia empresaria, hoy estas organizaciones requieren de una línea de acción que, en lugar de fijarse objetivos y buscar los medios para conseguirlos, conocido como modelo causal, parta de los medios y recursos que tienen disponibles para, desde ahí, crear soluciones e ir avanzando. Esto se debe a que hoy en día la incertidumbre es una constante y esta fórmula efectiva se adapta a esa falta de certezas y se aprovecha de ello para su beneficio.

¿Cómo podemos avanzar a una cultura de buen gobierno corporativo en empresas familiares, que en gran proporción aún son dirigidas por sus fundadores?

La gran clave está en que los fundadores se den cuenta de que no son inmortales, pero sus obras y empresas sí pueden serlo. Que puedan convertir ese emprendimiento en un legado que perdure, con la colaboración de otros. Eso se logra con la institucionalidad y eso pasa por la profesionalización de las estructuras de gobernanza.

Usted ha escrito sobre la importancia de que las empresas respondan a múltiples lógicas institucionales. ¿Podría profundizar en la relevancia de la lógica social hoy?

En Chile aprendimos muy temprano, con la liberación de los años 70, que la eficiencia era la clave de la sobrevivencia. Sin embargo, aún estamos enredados con la permisología, aunque hemos ido avanzando. Pero hay un tercer factor en juego que aún no aprendemos bien, qué es el cómo transformamos a las empresas en actores sociales, más allá del marketing. Que el eje de su negocio vaya más allá del foco económico, y se centre en cómo contribuye a generar ciudadanos corporativos.



Ustedes en Proteus asesoran también en procesos de sucesión. ¿Por qué son claves para la sustentabilidad de las empresas familiares?

Es trascendental asumir la importancia de los procesos de transición generacional en las empresas familiares, y hacerlo desde una visión integral que contribuya a implementar un plan con una perspectiva estratégica que considere Gobernanza, Liderazgo, Propiedad y Estrategia. Más allá del porcentaje que cada uno posee, se debe entender que la empresa no es un reparto de torta porcentual, sino un todo y por ello, las familias deben intentar forjar un propósito común y acordado entre todos los interesados. Trabajar en estrategias que permitan reemprender, diversificar, internacionalizar, renovar, son objetivos que, bien llevados, generan esa unión y una visión conjunta de negocios.

¿Qué errores típicos ve en los procesos de sucesión en empresas familiares, y cómo se pueden prevenir?

El error clásico, es elegir como piloto automático sesgado. Es decir, que prácticamente le corresponde al hijo ("hombre") mayor asumir esa sucesión, en lugar de pensar en diversidad, en otras miradas, o en ver quién, entre todo el equipo, es la persona más idónea para dar sustentabilidad y extender y mejorar una empresa.

Y más allá de lo económico, ¿qué valor agregado pueden aportar las empresas familiares al país en términos de propósito y rol social?

El compromiso de las empresas familiares con sus empleados y con su entorno social es innegable. Esto, no solo en cifras que relevan su aporte en tanto motor de la economía nacional, sino también respecto del espíritu y la

épica que alienta a sus creadores. La construcción de un legado y un patrimonio que perdure por generaciones, forma parte de la misión, con un alto grado de responsabilidad y compromiso con el entorno, de las empresas familiares. En episodios críticos, como la pandemia del coronavirus, fueron éstas las que, principalmente, mantuvieron en movimiento a nuestras economías en todo el mundo. Sin duda, hubo grandes pérdidas, múltiples quiebras, pero desde las cenizas de ese enorme impacto del Covid, fueron también los emprendedores familiares los que volvieron a alentar los ánimos para recuperarnos.

Por ello, el rol de las familias empresarias con un liderazgo sólido ha sido el elemento determinante para sobreponerse a los escenarios más complejos. Un empuje que surge desde los valores familiares y las historias de vida que han hecho de las empresas una plataforma de desarrollo, no solo para la misma familia, sino para sus colaboradores. Es así un asunto visceral, emocional: la empresa familiar nace de un sueño, el sueño del fundador, que empuja este desafío con el objetivo de mejorar la calidad de vida de una familia, la propia, y la de otros tantos colaboradores que se suman en su camino. Con una gestión profesionalizada y madurada con los años, ese sueño crece, evoluciona y se transmite, más allá del fundador, tanto hacia sus herederos, como también hacia su entorno. ■