



Cómo se gobiernan las familias empresarias chilenas

Un estudio liderado por el experto Jon Martínez encuestó a casi 500 familias. La gran mayoría opera con directorios o consejos directivos en sus empresas. Pero menos de un tercio tiene Consejos de Familia y protocolos familiares. Las más profesionales y formales son las familias más antiguas. En las más jóvenes aún dominan los CEO familiares.

Un reportaje de VÍCTOR COFRÉ

Lo dicen sus autores. Las empresas familiares son vistas como una minoría en el mapa económico. Pero en realidad es al revés. Son la grandísima mayoría. Las empresas -pequeñas, medianas y grandes- están controladas por una familia. Las que no pertenecen a ese grupo o son estatales, o multinacionales, o firmas con propiedad diluida, o controladas por fondos de inversión. Pero la inmensa mayoría, los grandes grupos y los pequeños propietarios, son familias. Lo afirman dos investigadores del Centro de Familias Empresarias del ESE Business School de la Universidad de los Andes, Jon Martínez y María de Los Ángeles Tapia, autores de una reciente y amplia investigación sobre el gobierno de las familias empresarias chilenas.

El centro envió cuestionarios a su extensa base de datos: las conclusiones se construyeron con las respuestas de 486 personas que dijeron pertenecer a familias empresarias y que contestaron el cuestionario en su totalidad. El estudio define a una familia empresaria como la propietaria de una o más empresas, donde al menos uno de sus miembros maneja y/o dirige los negocios y el clan tiene el deseo de continuidad y trascendencia entre sus generaciones.

El reporte distingue entre grupos con empresas familiares formadas antes y después de 1990 y entre tamaño de empresas, según ventas. Y detectó una tendencia clara: las familias empresarias más antiguas tienden a incluir más profesionales externos en el gobierno de sus empresas, optan con mayor frecuencia por CEO externos, manejan compañías de mayor tamaño, hay una presencia más alta de la tercera generación, dan más relevancia a la continuidad y el legado familiar; otorgan mayor relevancia a los Consejos de Familia y los protocolos familiares; y tienen más formalidades en sus órganos y reglas de trabajo.

Sin embargo, Jon Martínez, un especialista con más de tres décadas en estas materias, considera que el avance ha sido general. "Cuando yo comencé en esto, no necesariamente las más antiguas eran

más profesionales, en el sentido de tener un buen gobierno corporativo, un buen gobierno de la familia, de prepararse para la sucesión. Antes de los 90 las familias principales de Chile no habían hecho estas cosas", dice. "Las cifras reflejan un crecimiento positivo, muy positivo", agrega.

El ingeniero comercial dice que aquello está en línea con la academia: el estudio de las empresas familiares comenzó recién en los años ochenta, mientras el estudio de la administración de empresas es de inicios del siglo pasado. "Hoy en día casi todas las universidades del mundo tienen programas de empresas familiares", añade.

Aguas abajo y aguas arriba

El análisis describe avances más rápidos y otros más lentos. En dos planos. El primero, la gestión de las empresas: la existencia de directorios, en el caso de sociedades anónimas, y consejos directivos, en sociedades de responsabilidad limitada o por acciones. El 72% de los encuestados dice tener estos órganos: el 51% tiene directorios y el 21%, consejos directivos.

El segundo plano es aguas arriba, donde conviven las familias. El 27% dice tener un Consejo de Familia, el órgano ejecutivo que adopta las grandes decisiones, y solo el 19% tiene protocolos familiares. "El gobierno de la familia, para muchos empresarios, no solo los antiguos, les resulta menos importante, como que está más en el terreno emocional, humano, sentimental, si se quiere, y le prestan menos atención, cuando realmente muchos de los problemas se producen ahí, más que en el terreno emocional, humano, sentimental", dice el académico.

El académico recuerda una anécdota de inicios de los años 90. Un gran empresario de la época, cuyo nombre se reserva, llevó a sus hijos a un curso de empresas familiares que entonces impartía en la Universidad Adolfo Ibáñez. Pero ese empresario no se quedó al curso. "Las familias muy tradicionales, antiguas, grandes grupos, con las que a mí me tocaba trabajar, pensaban que con tener un directorio funcionando, una junta de accionistas y un buen pacto de accionistas, era suficiente. Esto de protocolos, los Consejos de Familia, eran co-

LA GOBERNANZA DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS CHILENAS

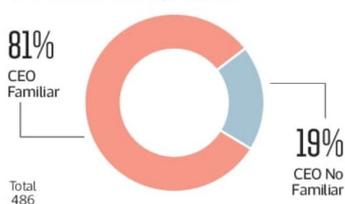
Gobernanza Corporativa



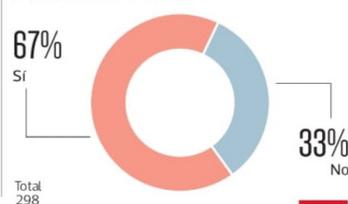
Gobernanza Familiar



CEO familiar versus no familiar



Directorio 100% familiar



FUENTE: ESE Business School / Universidad de los Andes

LA TERCERA **LT**

sas demasiado soft, cosas un poco etéreas que no entendían muy bien. Y muchas veces las familias colapsan por situaciones emocionales, celos, envidias, pasiones humanas, que las tienen todos los seres humanos del mundo", dice el académico.

Martínez y Tapia creen que la muestra conseguida es representativa de la realidad nacional. El 51% de las familias empresarias encuestadas tienen compañías con ventas menores a US\$10 millones y el 53% han sido creadas antes de 1990. El 71% de las familias tienen menos de 10 integrantes y solo seis, más de 40. La primera generación tiene el control del 51% de las empresas, la segunda, el 33% y la tercera, el 12%. En el 81% de los casos el CEO de la empresa familiar es un integrante del clan.

Pero esos porcentajes cambian según antigüedad y tamaños. Por ejemplo, de las empresas que tienen un CEO no familiar, el 74% fue creada antes de 1990. "Cuando las empresas crecen y avanzan en generaciones, aumenta la probabilidad de tener CEO no familiares porque se vuelve más compleja la administración de los nego-

cios y porque a veces no es posible encontrar un buen sucesor o líder, por lo cual optan por un CEO no familiar", dice el estudio. Lo mismo ocurre con la radiografía generacional. Las familias de hasta 10 personas conservan el control en la primera generación y en las que superan los 40 integrantes, la tercera generación domina en un 35,5% de los casos.

Jon Martínez calcula que ha trabajado con unas 210 familias, la mayoría de Chile, pero también de México, Brasil, Argentina y Colombia, y en cerca de 130 protocolos. Los protocolos, dice, permiten alinear a una familia. En el mundo anglosajón es considerado como la "Constitución" de una familia. "Es la fórmula del éxito. Conseguir alineamiento significa no pensar todos igual, pero sí superar diferencias y actuar coordinadamente, con transparencia, con unidad, de propósito y en los grandes principios", explica. Y enumera cosas a resolver ahí: política de dividendos, cómo y cuándo trabajar en el grupo empresarial; cómo resolver conflictos y cómo abordar la filantropía, entre otras. ●