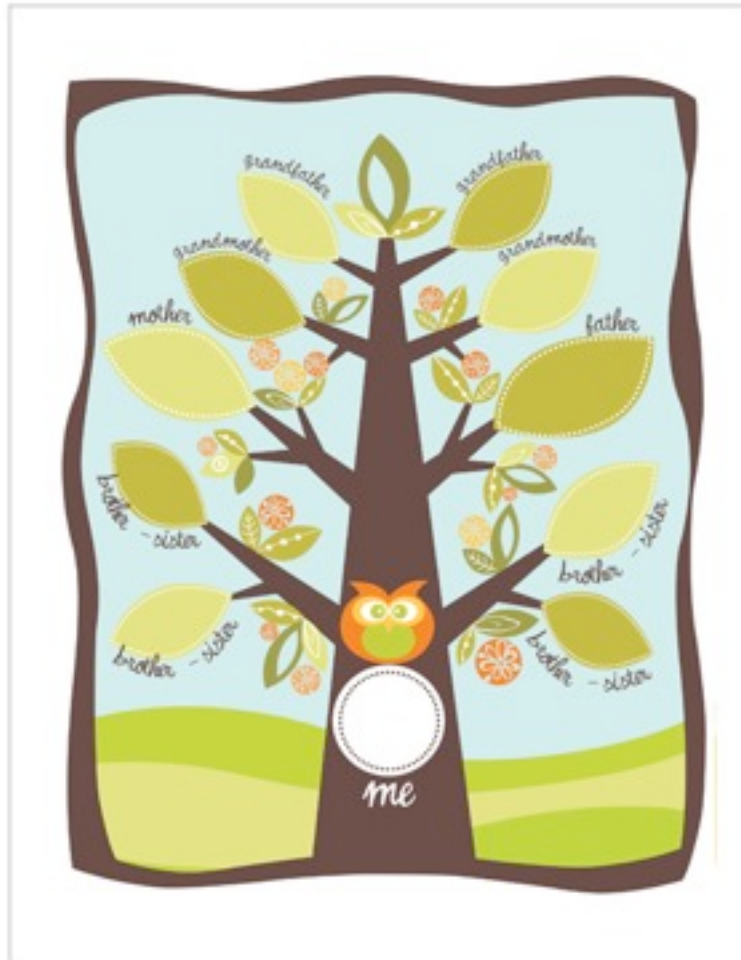


## DE EMPRESA FAMILIAR A FAMILIA EMPRESARIA



BOOKLET NÚMERO 1  
GONZALO JIMÉNEZ SEMINARIO



*Cuenta una antigua leyenda de los mares del sur que un viejo pescador, sintiendo que se le acercaba su hora final llamó a sus cinco hijos y ofreció darles todo lo que tenía. Los jóvenes conscientes de la pronta partida del padre y de sus limitados recursos se esforzaron por hacerle peticiones a su alcance.*

## **Introducción: El Sueño de la Inmortalidad Empresarial**

**¿Cuántos empresarios sueñan con traspasar su empresa familiar a la siguiente generación?** Probablemente muchos al tratarse de un legítimo anhelo paterno, muy comprensible desde la perspectiva humana; reforzado incluso por las recomendaciones tradicionales de algunos expertos en empresas familiares.

**¿Es ese un sueño que valga la pena ser soñado?** Quizás. No estamos tan seguros. A nuestro juicio pocos padres toman conciencia de lo acotado de su sueño: reducido a transferir un objeto, por su propia naturaleza limitado en su desarrollo, e incluso a menudo limitante para sus descendientes. En efecto, un negocio se encuentra naturalmente acotado a un sector industrial y al devenir asociado al ciclo de vida de éste, y es así como vemos empresas aparecer, crecer y desaparecer cada día. Es más, lo más frecuente es que las empresas sigan trayectorias de crecimiento a tasas decrecientes e incluso de franca declinación en el tiempo, ya que sólo una minoría logra seguir creciendo sostenidamente.

**¿Qué tan compartido resulta ese tipo de sueños con la propia familia?** No demasiado. La lógica básica de profesionalización de las empresas familiares exige que éstas no puedan ni deban admitir más que a los “mejores” en cada puesto de trabajo, dejando fuera a aquellos familiares cuyas competencias estén por debajo de las normas de excelencia establecidas, independientemente de sus propias percepciones, deseos y expectativas. Es decir, el sueño sólo incluiría en el mejor de los casos a unos pocos. Por ejemplo, uno de los grupos empresariales familiares más grandes de Sudamérica que involucra a cerca de 100 familiares y cerca de 20 empresas en una decena de sectores industriales (sin contar a los parientes políticos) sólo incorpora en los negocios a cuatro familiares.

**¿Será posible que los empresarios puedan soñar un sueño más grande y duradero que los aproxime a la inmortalidad empresarial?** Creemos que si se puede. Pero eso

pasa por reconocer lo que ya hay de inmortal en nosotros: nuestros genes. Y en particular cultivar pacientemente aquel gen más propio de un empresario: el gen del emprendimiento.

**¿Podrá dicho sueño incluir a toda una familia?** Afirmamos que dicho gen puede alcanzar a todos los miembros de una familia, si tenemos la habilidad, sabiduría y cuidado de preservarlo y multiplicarlo, compartiéndolo y extendiéndolo a todos, no sólo a aquellos familiares con competencias empresariales o formación de negocios, y si permitimos que la forma que adopte el gen se adapte a los propios sueños y talentos, así como a las individualidades de cada uno de los miembros del grupo familiar.

**¿Podremos convertir a la familia en nuestro mejor negocio?** Podemos y debemos aspirar a transferir y desarrollar el gen del emprendimiento en las siguientes generaciones. Si se piensa bien, no cuesta mucho percatarse que sólo a través de nuestra familia podemos aspirar a la inmortalidad genética, valórica y empresarial. Por lo tanto la primera Misión de todo empresario que quiera perpetuarse en el tiempo es **fundar una Familia Emprendedora.**

#### **4 Pasos para Trascender de Empresa Familiar a Familia Empresaria.**

Todo nuevo emprendimiento nace de la vocación de innovación, reconociendo, descubriendo y frecuentemente creando oportunidades, mientras toda empresa establecida tiene una razón de ser marcada por la preservación. Podemos distinguir así la orientación emprendedora que se enfoca en *acelerar la creación de valor*, de la orientación administrativa u operacional que prioriza *conservar el valor creado*.

Por otra parte, podemos diferenciar entre el foco puesto por los dueños de una empresa en sostener y mejorar el estándar de vida actual, y el desarrollo de una institución familiar que se proyecte en el tiempo a través de las generaciones.

La combinación de la orientación empresarial con el foco de los propietarios nos entrega el siguiente diagrama (adaptado del trabajo de Habbershon). El cual se constituirá en nuestro mapa de ruta para ir comprendiendo la evolución desde empresa familiar a familia empresaria.

**CUADRO #1: MODELO DE EMPRENDIMIENTO FAMILIAR**



Adaptado de Timothy Habbershon

**¿Cómo parte un desarrollo empresarial?** Cuando el **Emprendedor** -individualmente o asociado con otros, típicamente familiares y amigos- forma su empresa, está enfocado en la creación de un nuevo negocio. Todo es nuevo, todo es diferente, todo está por ser creado. La propiedad no es realmente un tema ni tampoco lo es la familia, que tiende a estar un poco en segundo plano mientras el emprendedor dedica todo su tiempo disponible a desarrollar el negocio.

**¿Cómo se incorpora la familia a un emprendimiento?** Cuando ya pasamos a la segunda generación usualmente lo que se necesita es consolidar el negocio y el rápido crecimiento de la etapa empresarial, surge la necesidad de estructurarse y la rentabilidad comienza a estar en primer plano. La cultura de la empresa tiende a evolucionar, construyendo sobre lo que los fundadores establecieron, más que cambiando completamente el negocio, y casi sin darse cuenta el foco está en la **Herencia Familiar**. La propiedad pasa a ser un tema, y frecuentemente uno emocional. Un pequeño número de miembros de la familia tienden a tener partes iguales en el negocio, y surge el cuestionamiento sobre qué pasa si alguno quisiera dejar el negocio. Las nuevas generaciones comienzan a sentir el deseo de escapar del dominio de la generación de fundadores queriendo crear su propio sentido de valor personal. Son pocas las empresas

que se preparan conscientemente para esto, y pueden surgir muchos conflictos que podrían evitarse si se contara con instrumentos tales como por ejemplo un Protocolo Familiar.

**¿En qué momento se convierte el emprendimiento en una empresa familiar?** Las familias y empresas que logran superar sus crisis de crecimiento y conflictos pasan a ser **Empresas Familiares**, que podríamos denominar **tradicionales**, cuando logran desarrollar efectivamente una perspectiva inter-generacional, que las oriente a proyectarse en el tiempo en manos de una familia. Estas pueden ser exitosas durante largo tiempo siguiendo las huellas de los fundadores. Lo que marca esta etapa es la eficacia en la administración, tanto de la empresa como en la organización de ésta como una institución de propiedad y gobierno familiar, en particular cuando co-existen muchos miembros de la familia en la empresa o en torno a su propiedad. Típicamente, los miembros de la familia con una participación minoritaria, que no trabajan en la empresa ni son miembros del directorio se preguntan sobre su rol en el negocio y si deben vender su participación e invertir por su cuenta. Por el lado de la familia, surge la necesidad de acomodar la mayor variedad de intereses, capacidades y necesidades que se producen con la mayor cantidad de personas y de ramas familiares que tienen distintas influencias de acuerdo a cómo se hayan formado. En esta etapa prima el concepto de que en la empresa no hay espacio para todos, sino sólo para los mejores: aquellos cuyos talentos mejor calcen con los requerimientos de la empresa, el resto queda excluido y el foco es empresa-céntrico.

**¿Cómo convertirse en familia empresaria?** No todas las Empresas Familiares Tradicionales darán origen a **Familias Empresarias**, sino que lo harán sólo aquellas en que la trascendencia de la familia sea un valor central y en que el emprendimiento sea la orientación dominante. La gran ventaja de convertirse en una Familia Empresaria es que además de acomodar los distintos intereses de todos los miembros de la familia que se interesen y motiven, les da el espacio para crear valor económico, social o financiero para sí mismos y para el grupo, donde la misma diversidad, asociada a la fuerza de la red familiar se convierte en una gran ventaja competitiva. La habilidad para potenciar este recurso estratégico es llamada por Habbershon (1999) *familiness*, o más recientemente el “factor familiar” Habbershon (2010), y es lo que permite el éxito tanto familiar como empresarial. En este caso el foco es familia-céntrico y se distingue claramente el objeto (la empresa) del sujeto (la familia), ganando una perspectiva más humana, un mayor compromiso o “propiedad emocional” y una mirada más creativa, diversa y amplia, generosa y tolerante con las diferencias personales y respetuosa de las vocaciones e intereses de cada uno.

A continuación exploraremos las 4 etapas del desarrollo familiar-empresarial.

*“Ciertamente el mérito individual es lo más importante, pero no debemos olvidar nunca el patrimonio intelectual legado por nuestros antepasados”*

Marie Cécile de Parades  
Beaumont du Périgord, Francia. Septiembre 2007

## **Primera Etapa: El Emprendedor Individual**

**Nace un Emprendedor, ¿De dónde Nace?** En una reciente dinámica realizada con cerca de 200 jóvenes entre 20 y 40 años pertenecientes a la “Next Generation (NxG)” de familias asociadas a The Family Business Network (FBN), les preguntamos dónde pensaban ellos que encontrarían nuevas oportunidades de emprendimiento: *dentro* o *fuera* de los negocios familiares. La opción *dentro* del entorno de los negocios familiares superó en un 17% a la segunda opción. Pero después de hacerlos pensar sobre oportunidades de emprendimientos concretos en base a sus recursos personales y familiares, dicha proporción se disparó a una brecha del 56%. ¿Qué nos dice esto? Que los emprendedores y sus iniciativas no se desarrollan en el vacío, sino que típicamente se basan en apalancar fuertemente los recursos individuales. Y que las nuevas generaciones cuentan con un importante acervo de recursos derivados del patrimonio material e intelectual, así como del legado cultural y valórico de su familia.

**¿Qué hace que alguien sea emprendedor?** Saras Sarasvathy (2008) ha demostrado que los emprendedores expertos exitosos piensan –en la práctica- en forma muy diferente a los ejecutivos, a los banqueros o a los MBAs. En base a ese descubrimiento desarrolló una metodología de pensamiento respecto de nuevos negocios, centrada en el emprendedor, que resulta muy útil para aprender a emprender y a la que llamó “**Effectuation**”. Si tratáramos de traducir el término, sería algo así como el acto de pensar en los efectos que podemos lograr con los recursos con que contamos, hablamos entonces de “efectuar”; salvo que ese sería un verbo y “Effectuation” es un sustantivo, y al tratarse de un término nuevo que se está usando para significar el conjunto de principios usados para la toma de decisiones, conviene llamarlo “Effectuation”.

**Cinco principios de “Effectuation”** resumen el proceso práctico de creación de emprendimiento.

**Principio del Pájaro en la Mano:** El principio del “Pájaro en Mano” enfatiza el hecho que los emprendedores expertos *inician sus emprendimientos con lo que ya tienen*, es decir, tienden a impulsar su acción en base a los recursos existentes y no de acuerdo a un objetivo ideal. Entre ellos los recursos claves son su **identidad**, sus **conocimientos** y sus **redes** de contactos.

**Mini-Caso:** *Uno de los jóvenes NxG identificó una oportunidad de negocio a la que llamó “green my car” de ofrecer cambios en productos y procesos automotrices ecosustentables a través de las concesionarias de distribución de vehículos y prestación de servicios de su familia.*

**Tips para nuevos emprendedores:** Construye en base a lo que posees como punto de partida, en vez de obsesionarte en alcanzar metas preestablecidas que no tengan nada que ver contigo, ni con tu mundo de intereses. Además, si otros (típicamente familiares y amigos) se suman al emprendimiento, aprovecha la expansión en los recursos disponibles para pensar en nuevas posibles “efectos”, tomando conciencia que estos nuevos aliados co-determinarán en cierta medida los objetivos finales del emprendimiento.

**Principio de la Pérdida Aceptable:** Los emprendedores expertos *establecen a priori y de manera concreta cuánto y qué están dispuestos a perder en pos del emprendimiento*; puede ser un monto máximo en dinero, tiempo y costo oportunidad, entre otras pérdidas acotables.

**Mini-Caso:** *Rodrigo, un joven MBA de Harvard se ofreció a sí mismo 12 meses de “sabático” solventado por sus ahorros y apoyado por el trabajo de su mujer para explorar nuevas opciones de emprendimiento en vez de tomar alguna de las ofertas de empleo que le surgieron al graduarse.*

**Tips para nuevos emprendedores:** La estimación gruesa de la pérdida aceptable es absolutamente individual y permite tomar decisiones en forma práctica y rápida, en vez de invertir dinero y tiempo sumergiéndose en cálculos exactos de la rentabilidad esperada del proyecto. En todo caso los emprendedores deben ser conscientes que muchos inversionistas si esperan dicho tipo de antecedentes formales para apoyar a un nuevo negocio.

**Principio Mosaico de Aliados:** La práctica común entre los emprendedores expertos, es ir *tejiendo redes de aliados estratégicos para su negocio, siendo capaces de establecer negociaciones con sus stakeholders claves* (colaboradores, socios comerciales, inversionistas y otros grupos de interés).

**Mini-Caso:** *Isabella Jaras, fundadora de NutraBien aprovechó estratégicamente las posibilidades que se le abrieron cuando algunas cafeterías le permitieron poner a concesión sus snacks al alcance de su público de estudiantes universitarios para comprobar si había demanda por ellos.*

**Tip para emprendedores:** Selecciona como *stakeholders* relevantes a aquellos que están efectivamente dispuestos a realizar compromisos reales y aportar a la concreción del proyecto, más que preocuparse tan centralmente por su costo-oportunidad, o exigir la realización de análisis competitivos elaborados.

**Principio Limones para Limonada:** Los emprendedores expertos son capaces de *reconocer y apalancar las contingencias o circunstancias, siendo capaces de tomar ventaja de las sorpresas;* aprovechando los nuevos recursos que estas ponen a disposición del emprendedor que tenga la flexibilidad y el sentido de oportunidad para saber aprovecharlas.

**Mini-Caso:** *El fundador de Mandic ISP un pequeño proveedor de acceso internet brasileño se encontró a mediados de los 90s con la sorpresa de que un competidor multinacional había dado un gran golpe publicando un aviso de página completa y regalando un disco a todos los lectores del principal diario de Sao Paulo con el fin de que lo usaran para conectarse a su acceso internet. Ni corto, ni perezoso la semana siguiente Mandic publicó un aviso similar indicando claramente ... ¡como usar el disco recibido la semana anterior para acceder a Mandic ISP!*

**Tip para emprendedores:** intenta ver las oportunidades que ofrecen las sorpresas, en lugar de invertir en intentar evitarlas o superarlas. Adaptarse a ellas es a menudo la mejor opción, la más económica y puede permitirte dar un salto inesperado.

**Principio Piloto en el Avión:** Los emprendedores expertos ven a las empresas como vehículos de acción creativa y demuestran la capacidad de *confiar y trabajar con la creatividad y capacidad de agencia de los seres humanos como motor principal de oportunidades,* en lugar de limitar los esfuerzos emprendedores a la



explotación de factores externos e incontrolables, tales como tendencias tecnológicas o socio-económicas.

**Mini-Caso:** *Los diseñadores de moda no pueden predecir la moda del próximo año. No sólo es un futuro desconocido, también es incognoscible. Sin embargo, pueden tener éxito creativamente: controlando y moldeando el gusto de la gente, en lugar de intentar predecirlo, mediante relaciones con actores y “fashion leaders”. Gracias a esto pueden prescribir gustos en sus promociones: “Esto es lo que debes vestir esta temporada” y/o presentarlo como un hecho consumado: “Las cebras o leopardos están in este año”. (Sarasvathy, 2009)*

**Tips para emprendedores:** toma conciencia de que las empresas no sólo usan sistemas de toma de decisiones racionales, sino además acciones creativas para definir metas y estrategias en procesos dinámicos. Por ello conviene generar opciones de metas posibles, dados recursos limitados y restricciones, y asumir que el entorno actual de negocios se caracteriza por ambientes dinámicos e interactivos.

**Conclusiones e Implicancias para los Negocios Familiares:** Estos cinco principios de “Effectuation” diferencian la forma de pensar, de actuar y de decidir del emprendedor experto respecto del ejecutivo tradicional, quien intenta predecir para controlar; mientras que el emprendedor experto evita predecir y se limita a *actuar sobre las variables que controla*.

**¿Por qué tratar el tema de “Effectuation” en el contexto de los negocios familiares?** Su importancia va más allá del hecho de que toda empresa familiar nace de un emprendedor. Pertenecer a una familia “de negocios” puede potenciar la efectividad de un emprendedor que usa los principios de “Effectuation”, porque es en la familia donde radica el “Familiness” que multiplica los recursos con los que se cuenta para emprender, sin olvidar que los emprendimientos en el seno de una familia empresaria no sólo benefician al emprendedor, sino que refuerzan al propio “Familiness” del grupo familiar.

**¿Y qué ganamos con ello?** El emprendimiento familiar contribuye a potenciar el capital de “Familiness” ayudando a sustentarlo y acrecentarlo en el tiempo, brindando a *los miembros de la familia una enorme ventaja para aplicar los principios del “Effectuation”*, porque para el principio de *Pájaro en Mano* contarán

con una base mucho más sólida para usar de partida, y para el principio de *Mosaico de Aliados* contarán no sólo con la experiencia de este árbol familiar, sino que también con una red ampliada de recursos, habrán crecido en un entorno que practique el principio creativo del *Piloto en el Avión* y en definitiva tendrán bastantes más *Limonas con que hacer Limonada*.

**¿Qué pasa si somos ciegos o inconmovibles frente a la dimensión familiar?**

Si sólo nos enfocamos en emprender y no tomamos en cuenta nuestro entorno familiar de origen, no involucramos a nuestros sucesores, ni proyectamos nuestros emprendimientos a una siguiente generación, nuestro foco será temporal y acotado a una vida humana, y sólo lograremos traspasar ,en el mejor de los casos, una “**herencia familiar**”...

*Cuenta una antigua leyenda de los mares del sur que un viejo pescador, sintiendo que se le acercaba su hora final llamó a sus cinco hijos y ofreció darles todo lo que tenía. Los jóvenes conscientes de la pronta partida del padre y de sus limitados recursos se esforzaron por hacerle peticiones a su alcance. Los dos mayores dijeron: **“Padre regálanos tus cañas de pescar y los aparejos de pesca para poder alimentarnos cuando ya no estés”, a lo que el padre accedió sin hacer comentarios...***

## **Segunda Etapa: Herencia de la Empresa**

**¿Qué pasa cuando un emprendedor se contenta con traspasar el negocio a sus sucesores?** Esta etapa es el paso que se da naturalmente, sin planificación ni previsión, desde el emprendedor hacia sus herederos, generalmente hijos. Esta nueva generación suele encontrarse con un negocio o un grupo de negocios que les son heredados, pero el cual no conocen de cerca, sino más bien de referencia, por conversaciones de fines de semana, donde se enteran de temas muy generales, y a menudo sólo lo ven como la actividad de alguno de sus progenitores que hace que pase largas horas, días y a veces incluso semanas y meses fuera de la casa.

**¿Cómo reaccionan las familias herederas?** Al recibir estas empresas a menudo de golpe por falta de previsión y sin preparación los herederos suelen volcarse a intentar administrar y continuar lo que la generación emprendedora logró construir, enfocándose con mayor o menor habilidad -y a veces con poca experiencia práctica- en temas administrativos, operativos y de gestión, ya que su foco está puesto en conservar la riqueza creada años atrás, de modo de poder mantener los estándares de vida a los que el emprendedor los acostumbró en los períodos favorables, no sin reconocer la austeridad con que muchos de dichos emprendedores (y sus familias) viven su vida. Uno de ellos, muy reconocido y exitoso con la línea de cruceros de turismo que logró desarrollar, cuando le preguntaban porque no se había comprado casa aún, solía contestar: “los barcos dan casas, las casas no dan barcos”.

**Sobreponiéndose al desafío.** El primer desafío con el que se encuentra una familia que hereda un negocio es que debe identificar y comprender los recursos con los que cuenta para mantener y desarrollar los negocios, y lograr así ser en el futuro una familia empresaria transgeneracional. Para ello, un primer paso es poder descubrir cuál es la “Familiness” o la contribución requerida de la Familia para lograr sustentar los negocios heredados.

**Mini-Caso:** *Una familia heredó un gran patrimonio diversificado con importantes porcentajes de participación minoritarias en múltiples empresas, así como el control total de unas pocas empresas de tamaño menor. Como el padre, emprendedor nato, se había orientado a emprender y no a ordenar, sus herederos naturalmente se orientaron a intentar asumir el rol gerencial y dar una administración racional a ésta herencia un tanto incontrolable. Para lograrlo requirieron comenzar un proceso de análisis en el que identificaron que algunos de sus principales recursos distintivos compartidos a nivel familiar eran su naturaleza emprendedora y excelentes relaciones sociales, pero que también compartían una despreocupación por la administración.*

**¿Qué podemos aprender al desarrollar el proceso de sucesión?** Las estrategias de sucesión se basan en distinguir recursos escasos, valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, que pueden transformarse en una ventaja o desventaja para la compañía. El desafío de la familia está por tanto en distinguir los elementos que componen su “Familiness” y cómo éstos pueden influir positiva o negativamente en los negocios familiares; generando estrategias que les permitan atraer, construir y/o eliminar esos recursos de modo de transformar dicho “Familiness” en una ventaja competitiva sostenible por la familia empresaria. En el mini caso descrito, el “Familiness” orientaba a la familia a desarrollar negocios muy variados, y la dificultad se presentaba en la administración de la diversidad, dado que no tenían un foco de capacidades de administración muy desarrollado.

**¿Cuáles son los recursos clave que una familia debe transferir generacionalmente?** Dentro de los recursos podemos encontrar recursos tangibles como un terreno en una buena ubicación geográfica, plantas productivas y maquinarias especializadas. Todos ellos requieren una unidad de propósito, basado en liderazgo claro, autoridad y/o conocimientos para asegurar su uso óptimo. Por su parte, los recursos intangibles son los más estratégicos y requieren de un proceso deliberado y cuidado para poder transferirlos ventajosamente. Entre ellos se destacan: el liderazgo con el consiguiente impacto en el crecimiento y desarrollo de la firma; las redes, que brindan acceso a actores claves para los negocios y que radica en las personas; la visión empresarial y la forma en que toman las decisiones, a menudo ligadas a la familia y a las estructuras y prácticas de gobierno y que inciden en cómo la familia influye ventajosa o restrictivamente; destacando la rapidez, cualidad y compromiso en la toma de decisiones; la cultura, entendida como las creencias, prácticas, valores, visiones, normas, tradiciones de la familia, que crean un ambiente interno en la organización, entendiendo cómo impactan en los negocios.

**¿Cómo ir más allá de la herencia familiar?** Las relaciones e interacciones entre los miembros de la familia le dan un sello único a la firma. La naturaleza y la función de las

relaciones pueden potenciar o coartar el negocio: lazos familiares, prácticas comunicacionales, diferencias de carácter, diferencias generacionales, el conflicto o la armonía.

El gobierno en Familias Empresarias es importante, porque administra las interacciones de la familia, de los individuos con la organización.

Los conocimientos específicos de la industria y el negocio son una ventaja competitiva y pueden traspasarse a las generaciones siguientes, a través de factores de socialización (trabajos de verano, almuerzos familiares, tiempo juntos) haciendo del conocimiento algo específico de la familia empresaria.

Cuanto estos recursos de la familia constituyen una ventaja competitiva se le llama familiness distintiva ("f+"); ahora si en sí limitan la capacidad competitiva y conduce a la familia a una situación de desventaja se refieren a ella como familiness restrictiva ("f-"), y cuando son neutrales en relación con los resultados deseados se les denomina "f0". "Familiness" se refiere a lo que es distintivo en el perfil de recursos de cada empresa familiar y proporciona una forma de analizar cómo las familias influyen en la creación de valor.

**¿Sucesión Estratégica?** Este complejo conjunto de recursos y capacidades al mejorar la ventaja competitiva en un negocio tiene que ser transferido de una generación a la otra con el fin de desarrollar el potencial transgeneracional.

Por medio de la sucesión es que las familias transmiten sus recursos tangibles, como la tierra y/o el capital; e intangibles como la reputación, el liderazgo, la propiedad intelectual, la toma de decisiones, los contratos de relaciones y alianzas, convirtiendo a la familia en un factor positivo para la sucesión si se encarnan y se transfieren los conocimientos intangibles.

**Mini-Caso:** *Continuación... La familia anterior, una vez identificado su "familiness" detectó cual era su ventaja competitiva, que consistía en mantener las redes de contacto que desde los inicios les había permitido ser convocados a importantes emprendimientos, en los que no necesariamente tenían experiencia, y dada la diversidad de negocios en los que participaban y al no contar internamente con la capacidad de administrar, decidieron incorporar este recurso al contratar un gerente general externo que les administrara, ordenara y controlara el día a día de los negocios, y que les permitiera ejercer un control sistemático sobre sus inversiones. Asimismo decidieron capacitarse para potenciar su rol en el gobierno corporativo en sus negocios.*

**Tips para Sucesión:** El ideal es que el fundador en conjunto con la generación sucesora diseñen las estrategias que les permitan identificar y transferir los recursos detectados. Para desarrollar el liderazgo en lugar de permitir la erosión del mismo es clave el generar un claro proceso de toma de decisiones que admita el disenso versus la no toma de decisiones por exigir el consenso como la única alternativa. Otro aspecto importante es el trabajo por mérito versus la empresa como espacio de asegurado de trabajo para “todos” los miembros de la familia, o bien no permitir la participación de ningún miembro de la familia en la empresa aunque esté muy capacitado.

**Tip para evitar malas prácticas:** Compensaciones equitativas de acuerdo al cargo, y grado de responsabilidad entre otros, versus rentas iguales para todos los familiares que trabajen en la empresa.

*Cuenta una antigua leyenda de los mares del sur que un viejo pescador, sintiendo que se le acercaba su hora final llamó a sus cinco hijos y ofreció darles todo lo que tenía. Los jóvenes conscientes de la pronta partida del padre y de sus limitados recursos se esforzaron por hacerle peticiones a su alcance. Los dos mayores dijeron: “Padre regálanos tus cañas de pescar y los aparejos de pesca para poder alimentarnos cuando ya no estés”, a lo que el padre accedió sin hacer comentarios. Los dos siguientes a su vez le solicitaron: “**Padre, antes de partir cuéntanos tus secretos de pesca para conseguir el alimento que necesitará la familia**”, siendo bien acogidos por el padre.*

## **TERCERA ETAPA: EMPRESAS FAMILIARES TRADICIONALES**

La etapa de empresas familiares tradicionales es la tercera etapa de la matriz del modelo de emprendimiento que propone Timothy Habbershon. Es en esta etapa donde la familia da sus primeros pasos para pasar de simplemente compartir y administrar una herencia familiar a proyectarse como una verdadera Empresa Familiar. Si bien durante esta etapa el foco aún está puesto en la administración de la empresa, se propende a desarrollar un proyecto como institución familiar.

En general esta etapa, al igual que la anterior, se vive en la segunda generación, ya que son ellos quienes luego de recibir la herencia de las empresas generadas por el fundador comienzan a desarrollar el proceso que permite transformar empresas unipersonales en empresas familiares buscando las formas más adecuadas de traspasar este legado a las nuevas generaciones, cumpliendo así con el deseo de quien fuera líder del desarrollo empresarial.

De la mano con la herencia, la familia también crece... y la empresa rara vez es capaz de sostener la misma tasa de crecimiento que el de la familia, por lo que en la empresa sólo debe acoger, en principio, la contribución de los mejores. ¿Qué ocurre entonces con el resto de la familia?, ¿Cuáles son las fuentes de creación de valor en esta etapa?

**¿Cuáles son las Fuentes de Valor en una Empresa Familiar?** Los aspectos que crean o destruyen valor al interior de una empresa familiar involucran una trilogía de factores que deben ser considerados y cuidados para conseguir alineamiento, cohesión y compromiso entre los miembros de una empresa familiar: el **valor económico** reflejado en el crecimiento de la empresa, así como los flujos que esta genera para sus dueños; el **valor simbólico** como una organización respetada y prestigiosa que refuerza el sentido de pertenencia y orgullo, que son la base de la “propiedad emocional” de una familia (Johnson, 2008); y el **valor práctico**, que se relaciona con la carga –positiva o negativa– que una familia experimenta su relación con la empresa.

**Mini-Caso:** Steinberg Inc., a pesar de ser una de las cadenas más grandes, exitosas y prestigiosas de retail de Montreal, llegó a su final como empresa, vendiéndose en pedazos como activos inmobiliarios cuando las rivalidades entre sus dueños -las que trascendieron a los medios de comunicación- hicieron imposible su convivencia como propietarios. El malestar experimentado por éstos en forma periódica (destrucción de “Valor Práctico”) al hacerse insoportable pudo más que los buenos resultados de la empresa (“Valor Económico”) y su positiva imagen en el mercado (“Valor Simbólico”).

**CUADRO #2: COMPONENTES DEL VALOR EN LA EMPRESA FAMILIAR**



**¿Cómo potenciar los aspectos positivos y neutralizar debilidades de las Empresas Familiares?** Para anticiparse a los efectos negativos y aprovechar las fortalezas de las empresas familiares es necesario ordenar los espacios de interacción entre familia y empresa.

Una empresa familiar es un macro-sistema compuesto de dos grandes sub-sistemas que por sí solos son complejos, pero al mezclarlos, dadas todas las posibles combinaciones existentes, la complejidad no se suma, sino que se multiplica,.



Una familia tiene familiares, así como una empresa tiene accionistas, estos son todos aquellos quienes en la familia tienen relación consanguínea o afiliación política con los herederos de la propiedad de la empresa; y en la empresa son accionistas todos aquellos que son dueños de la propiedad.

En una familia podemos encontrar por ende familiares accionistas y familiares no accionistas, así como en una empresa podemos encontrar accionistas no familiares como accionistas familiares.

Al unir estos dos sistemas se produce una enorme complejidad, y para poder manejarla se plantea distinguir y desarrollar los sistemas que gobernarán cada ámbito, distinguiendo los espacios y procesos mediante los cuales se conectarán y generarán la retroalimentación requerida.

**CUADRO #3: ESTRUCTURA DE GOBIERNO LA FAMILIA Y LA EMPRESA**



**Desarrollando el Gobierno empresarial:** El gobierno empresarial es el conjunto de órganos que permiten gobernar, administrar y gestionar las empresas familiares.

**Junta de Accionistas:** Espacio de reunión anual, que comprende a todos quienes tienen participación accionaria en la propiedad de la empresa. Su objetivo es mantener a los accionistas (familiares y externos) informados respecto de los resultados y necesidades del negocio, tomar decisiones respecto de inversiones, imagen, estatutos, entre otros, establecer acuerdos sobre rentabilidad, dividendos, imagen, proyección, aprobar la realización de aportes de capital y elegir y revocar a los Directores.

**Consejo de Administración (o Directorio):** Espacio de reunión mensual, donde se fijan políticas y directrices para la empresa, se designa al gerente general y sus poderes, se informan y controlan los resultados, se toman decisiones estratégicas y se definen políticas de mediano y largo plazo. Los directores deben velar por el patrimonio social, asignar recursos y reportar a la Junta de accionistas.

**Profesionalización de la Organización.** Al nivel de la empresa es importante destacar que por tratarse de una organización de propiedad familiar, se abre una dinámica rica en aportes, pero no exenta de complejidades; la que requiere sobre todo ser bien administrada para lograr su efectiva profesionalización y así asegurar su proyección y sostenibilidad en el tiempo.

El establecimiento de políticas, procesos y estructuras que (1) promuevan prácticas profesionales de negocios para la organización y (2) clarifiquen la interacción sistémica de los miembros de la familia y de los grupos externos.

(Habbershon, 2004)

Esta profesionalización, típicamente sigue la siguiente secuencia: Una primera etapa centrada en el producto, en que el énfasis principal está puesto en la efectividad y en que típicamente la unidad de medida son números absolutos.

Esta etapa es seguida por una etapa de orientarse a los procesos en que se prioriza la eficiencia, medida por proporciones o porcentajes.

A continuación las empresas se movilizan a través de la planificación que busca mantener los logros de eficacia y eficiencia y dar sostenibilidad a la organización.

Finalmente, el proceso de mayor desarrollo se orienta a las personas de manera de nutrir desde la base las capacidades organizacionales, y así asegurar su supervivencia y renovación continua en entornos dinámicos y altamente cambiantes (adaptado de Peter Leach).



Peter Leach: La empresa Familiar

### ¿Cuáles son los procesos familiares clave?

Transformar una herencia en una verdadera empresa familiar requiere desarrollar un “debido proceso” que permita generar el compromiso de la familia en el largo plazo, y para ello se requiere promover prácticas equitativas, orientadas a mejorar las relaciones entre los integrantes de la familia.

Desarrollar el “debido proceso” implica generar espacios o canales para que la familia, pueda comunicar sus ideas u opiniones. Esto incentiva a los familiares a participar más activamente, ya que se sienten involucrados con la propiedad familiar, comprometiéndose mayormente con la empresa, sus valores y su visión.

Se debe cuidar que los procesos que se desarrollen sean justos, ya que así se genera confianza en los familiares, aumentando su grado de compromiso con el proyecto.

Para la generación del debido proceso se requiere crear canales para escuchar los intereses e ideales de las futuras generaciones, lo que además de generar un mayor compromiso, genera una participación más activa, permitiendo a todos aportar desde sus habilidades, lo que agrega valor a los negocios.

**¿Cómo lograr Capital Relacional?** Invertir en el capital relacional puede generar grandes beneficios para la familia empresaria, pues de lo contrario los costos asociados podrían tener consecuencias negativas que obviamente se verán reflejadas en términos económicos en su empresa.

**Capital Relacional:** Son reservas de confianza, lealtad, honestidad, compromiso y respeto, beneficio de la duda, expectativas positivas que permiten desarrollar interacciones afectivas, con armonía familiar y sanas organizacionalmente en el largo plazo (Habbershon, 2002).

**Ejercicio** ( de Habbershon, 2004): Calcule cuánto le cuestan o costarían algunas de las siguientes situaciones:

Tener una mala relación (pasiva y/o agresiva) entre hermanos que son socios: ¿Cuáles serían los costos de no poder tomar decisiones por evitar ciertos temas entre los hermanos y ejecutivos, o de no poder plantear errores en la gestión de un familiar?

Entre otros costos, estas situaciones podrían llevarlo a perder valor de la marca en el mercado e imagen, que se traduciría en pérdida en participación de mercado y potencialmente podría hasta implicar la pérdida de la empresa.

Blondel, Carlock y Van der Heyden identificaron 5 aspectos que forman la base del llamado “debido proceso”, estos son:

**Voz y voto:** Generar espacios donde todos los miembros de la familia sean escuchados, pudiendo expresar libremente sus ideas y deseos, junto con escuchar las ideas y anhelos de los otros miembros de la familia, convirtiéndose esta instancia así en un espacio de retroalimentación mutua de las distintas generaciones que conforman el sistema familiar.

**Claridad:** Implica la generación de flujos de información útil y precisa en relación a la familia y sus negocios, facilitando el alineamiento entre los objetivos individuales, familiares y de los administradores. Para ello se deben crear espacios de reunión donde se presente información sistemática y se potencie y formalice la comunicación entre los involucrados, como por ejemplo la asamblea familia, que es un espacio donde todos los miembros de la familia se reúnen anualmente para forjar en conjunto una identidad común, reforzar los valores familiares y compartir un sueño empresarial. Asimismo es la oportunidad para que todos puedan conocer los resultados de los negocios, sus desafíos futuros y analizar cuál será el impacto que estos desafíos tendrán en la familia.

**Consistencia:** Los procesos que se diseñen deben tender a generar un trato igualitario entre los participantes del sistema, tanto en la actualidad, como a lo largo del tiempo y estar alineados con el ethos familiar.

**Adaptabilidad y “correctability”:** Tiene relación con la generación de procesos que permitan analizar, y a partir de este análisis generar cambios que permitan la adaptabilidad de los negocios y de las políticas de la familia a nuevas condiciones requeridas para insertarse en una realidad cambiante, ya sea por razones internas o externas.

**Ética aplicada:** Los procesos que se establezcan deben considerar la ética como elemento clave, de lo contrario no tendrán el sustento necesario para que la familia los respete y se comprometa con ellos (ver cuadro #4).

**CUADRO #4: ESPACIOS DE INTERACCIÓN**



Al estar presentes estos elementos en la generación de los procesos de las familias empresarias aseguraremos la cooperación de la familia y su confianza en el sistema establecido. El debido proceso, sumado a la clara separación de los espacios de acción de la empresa familiar, permiten cuidar las buenas relaciones al interior de las familias, es decir, generar capital relacional.

Para definir las instancias de interacción, debemos realizar un diseño sistémico, el cual implica distinguir claramente los distintos subsistemas que componen la empresa familiar, como son: los accionistas, el gobierno, la alta administración que representa la gestión y los empleados quienes representan la ejecución (ver Cuadro # 3).

### **Desarrollando el Gobierno Familiar**

El Gobierno Familiar es el conjunto de órganos que existen para gobernar a la familia propietaria de una o varias empresas. Este tiene tres espacios que explicamos a continuación (ver Cuadro # 3).

**La Asamblea Familiar:** Se llama al espacio que reúne anualmente a todos los miembros de la familia (consanguíneos y políticos) mayores de 15 años para desarrollar una visión compartida de la empresa, un código de entendimiento y plan familiar, en este espacio se busca además clarificar los límites entre familia y empresa, establecer los temas de interés para la familia, informar, formar y motivar a familiares respecto de la empresa.

**El Consejo Familiar:** En este espacio se invita a que participen 1 o 2 representantes de cada rama familiar. Su objetivo es manejar de manera equilibrada y armónica la relación entre familia, propiedad y administración. Los representantes que participen en este espacio deben ser familiares que potencien la continuidad empresarial, representa a la familia en la empresa, sean capaces de discutir las preocupaciones de la familia respecto de la empresa, y sean conciliadores, es decir, puedan administrar los conflictos. Este espacio busca además forjar identidad en la familia, por medio de construir una visión y misión, identificando la filosofía y valores que los representan y elaborar políticas coherentes con lo anteriormente señalado. Se recomienda que se reúna a lo menos 3 veces en el año.

**Comités de Consejo Familiar:** Estos comités se crearán a medida que el consejo familiar lo requiera, su objetivo es abordar, investigar y proponer soluciones frente a temáticas específicas que preocupen a la familia.

**Family Office:** Es la oficina que se encarga de administrar todo el capital familiar, tiene que velar por la preservación del patrimonio, así como para fomentar el desarrollo de su capital humano e intelectual. Para ello realizan la planificación de la Familia Empresaria, el que define el modelo y estilo de funcionamiento del Family Office que la familia empresaria desea tener.

La administración de los aspectos económicos, valóricos – éticos y prácticos dados por la experiencia exitosa de la familia es lo que fomenta la creación de valor por parte de la familia a nivel de sus negocios.

### **Desarrollando las Buenas Prácticas de Gobierno Familiar**

Para que todos estos espacios de interacción operen exitosamente se requiere que la familia cuente con ciertos acuerdos que definirán la forma en que se relacionará la familia con los negocios que ha creado, y para eso se desarrolla el Protocolo Familiar, que es un acuerdo marco, que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa y estipula las formas de comportamiento de los familiares, definiendo principios, compromisos, derechos y deberes, y la forma en que resolverán los conflictos que se les presenten.

**Protocolo, la Constitución Familiar:** Los objetivos del Protocolo son: cimentar el capital relacional, reforzar la capacidad de emprendimiento en las nuevas generaciones, asegurar la continuidad de las empresas, el alineamiento: planificaciones estratégicas familiar y empresarial.

Cada protocolo es único e irrepetible, pues responde a las exclusivamente de las temáticas de interés de la familia. Las temáticas generales que se abordan en los protocolos son:

**Liderazgo:** su sucesión o traspaso a las nuevas generaciones, como la forma en que se liderará el sistema como un todo, más allá de los negocios individuales.

**Gobierno:** la administración de los familiares, sus intereses e influencias; creación de los espacios de participación de los familiares; formación de las futuras generaciones, buscando desarrollar sus capacidades de emprendimiento; o el sistema en que se gobernarán dos o más familias propietarias de una empresa.

**Patrimonio:** la división del patrimonio, mantener la indivisibilidad del patrimonio, diversificación de los negocios, uso de los bienes familiares.

**Empresa:** analizar nuevos emprendimientos: venture capital; profesionalización de la gestión de empresas; y definición de marcos de acción.

Al desarrollar el Protocolo Familiar no se trata de traspasar las ideas del fundador a un documento, sino que consiste en generar un espacio, idealmente en el Consejo Familiar, de conversación, discusión y acuerdo respecto de las políticas que normarán la relación de la familia con la empresa. Esto implica una forma de hacer las cosas distinta a la que generalmente acostumbran los fundadores, ya que involucran a otros en los acuerdos logrados.

Los requisitos para elaborar un protocolo familiar son:

- La existencia de un líder familiar que pueda ser la cabeza del proceso a desarrollar
- Que se realice en el momento apropiado, es decir, en un periodo de unidad familiar y empresarial (situación económica no conflictiva), cuando aún existe una autoridad reconocida y respetada por todos
- Que la decisión inicial y las actitudes sean de voluntad de comenzar e involucrarse en el proceso, de compromiso con el proceso, con la decisión de enfrentar los temas en forma constructiva, despersonalizando los aspectos conflictivos, creando un ambiente de confianza, contando con buena actitud y colaboración
- Que se utilice una metodología adecuada: en que se entreviste y/o escuche a los familiares, ejecutivos relevantes y cercanos a la familia, se realicen reuniones donde se discutan los temas, se formulen acuerdos sobre las políticas, pudiendo modificarlos, discutirlos y aprobar la versión final.
- Que se implemente lo acordado, por medio de la creación y formalización de órganos de gobierno, reuniones periódicas, sistemas de información, reorganización societaria, desarrollo, adaptación y mejora de buenas prácticas.

Una vez que logramos cumplir con esta etapa ya estamos en posición de dar el salto para pasar a la cuarta etapa.



*Cuenta una antigua leyenda de los mares del sur que un viejo pescador, sintiendo que se le acercaba su hora final llamó a sus cinco hijos y ofreció darles todo lo que tenía. Los jóvenes conscientes de la pronta partida del padre y de sus limitados recursos se esforzaron por hacerle peticiones a su alcance. Los dos mayores dijeron: “Padre regálanos tus cañas de pescar y los aparejos de pesca para poder alimentarnos cuando ya no estés”, a lo que el padre accedió sin hacer comentarios. Los dos siguientes a su vez le solicitaron: “Padre, antes de partir cuéntanos tus secretos de pesca para conseguir el alimento que necesitará la familia”, siendo bien acogidos por el padre. Finalmente el menor hizo su petición: **“Padre enséñanos a hacer cañas de pescar y así podremos mantener a la familia”**. Ante lo cual **-cuenta la leyenda- que el padre sonrió y asintió.***

## **CUARTA ETAPA: DE EMPRESA FAMILIAR A FAMILIA EMPRESARIA**

Como hemos visto, si el emprendedor inicial y sus sucesores logran consolidar en el tiempo una empresa familiar, es probable que de manera natural frente al proceso de maduración de la industria y crecimiento de la familia, comiencen a preguntarse cómo y en base a qué seguir creciendo. Surge así la búsqueda de las raíces del emprendimiento y del espíritu emprendedor, es decir, el cuestionamiento respecto a la capacidad emprendedora y la posibilidad de perpetuar transgeneracionalmente la capacidad de creación de riqueza del grupo familiar, en realidad preguntándose así el cómo pasar de ser una empresa familiar a una verdadera *Familia Empresaria*.

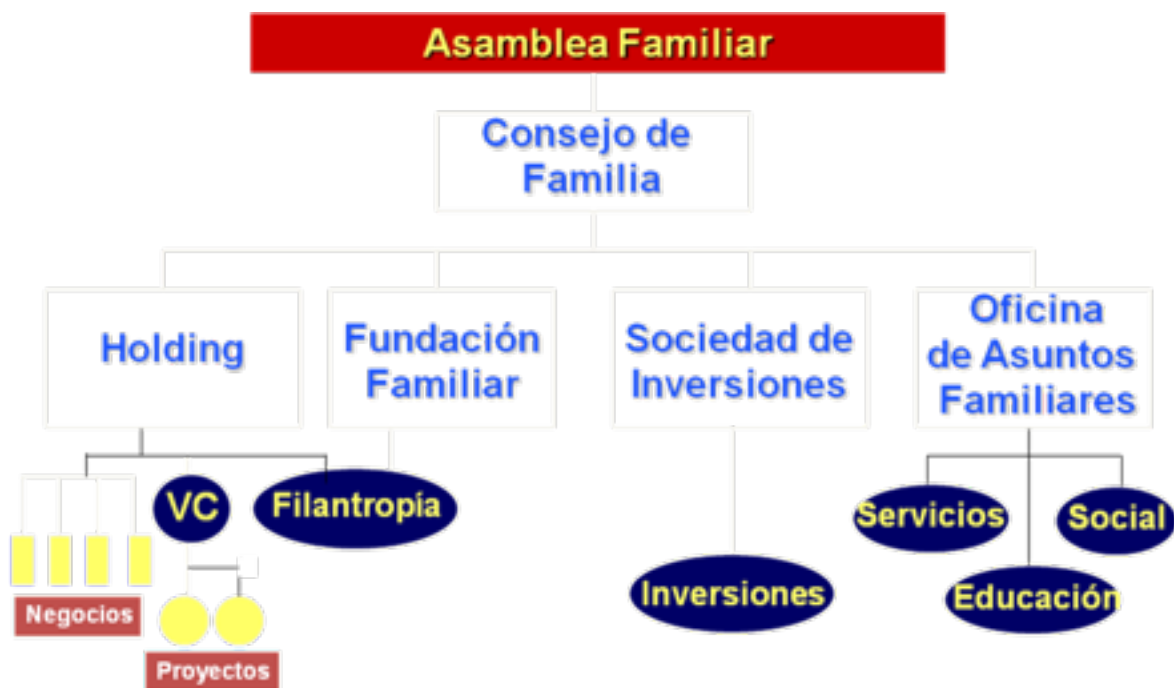
**¿Qué es una Familia Empresaria?** Una familia empresaria es aquella que cuenta con el insight para tomar conciencia de su oportunidad de desarrollo transgeneracional, que asume efectivamente el compromiso de transmitir la capacidad de emprendimiento como si se tratara de un gen familiar y que diseña deliberadamente sus prácticas, políticas y procesos de manera de fomentar el desarrollo de órganos, espacios y una cultura que provean un contexto proclive al emprendimiento transgeneracional.

**Mini-Caso:** *La Familia Mulliez de Francia ha convertido al emprendimiento en su modelo de negocios familiar, creando una serie de iniciativas orientadas a potenciar la capacidad emprendedora de las siguientes generaciones; entre ellas existen concursos para familiares y externos y capital semilla a disposición de nuevos emprendimientos, lo cual reduce (aunque no elimina) los requerimientos de levantar fondos de los nuevos emprendedores; entre sus políticas notables cabe destacar aquella de “no pasar la cuenta” a los emprendimientos fallidos bajo el concepto de no castigar los fracasos.*

Asimismo la opción que proveen a los emprendedores de tomar el control (51%) de sus negocios, conservando el grupo familiar el resto.

En la práctica, las actividades de las familias empresarias dan origen la mayor parte de las veces a un portafolio de negocios con un cierto nivel de diversificación relacionada asociada a los recursos, conocimientos, redes e identidad de la familia, adoptando usualmente la forma de un holding. Pero los órganos requeridos para el intento transgeneracional no se detienen en los negocios y abarcan un verdadero eco-sistema familiar-empresarial (ver Cuadro #5).

CUADRO #5: ECOSISTEMA FAMILIAR-EMPRESARIAL



Este eco-sistema provee espacios para reuniones familiares (“Asamblea”), un board familiar (Consejo) y relacionándose en forma no jerárquica con el mismo importantes órganos tales como el Directorio del Holding que reúne a los negocios familiares, la Fundación Familiar que permite canalizar las actividades de filantropía familiar, la Family Office, el manejo de las inversiones y desarrollo de iniciativas sociales, de servicio y educación familiar, entre otras. Un aspecto distintivo de éste tipo de enfoques sistémicos es que da lugar al desarrollo de proyectos bajo el concepto de capital de riesgo (VC, por sus siglas en inglés) en un contexto familiar.

**¿Qué es lo que hace que una empresa familiar se convierta en una familia empresaria?** Fundamentalmente el propósito de utilizar sus activos comunes, de modo de crear riqueza a través de múltiples generaciones y su profunda comprensión de que la empresa constituye un conjunto temporal de activos humanos y físicos que sirven de vehículo para crear riqueza en un momento determinado.

En ese sentido las familias empresarias son capaces de distinguir al objeto (la empresa) del sujeto transgeneracional (la familia). Dichas familias saben por tanto que mientras en la empresa familiar sólo deben participar los mejores, en la familia empresaria hay espacio para todo tipo de talentos, vocaciones e intereses, y que el desafío familiar está en estimular, desarrollar y apalancar al máximo dichas competencias. Las claves están por tanto en la identidad, los conocimientos y las redes de los individuos y de la familia como un todo.

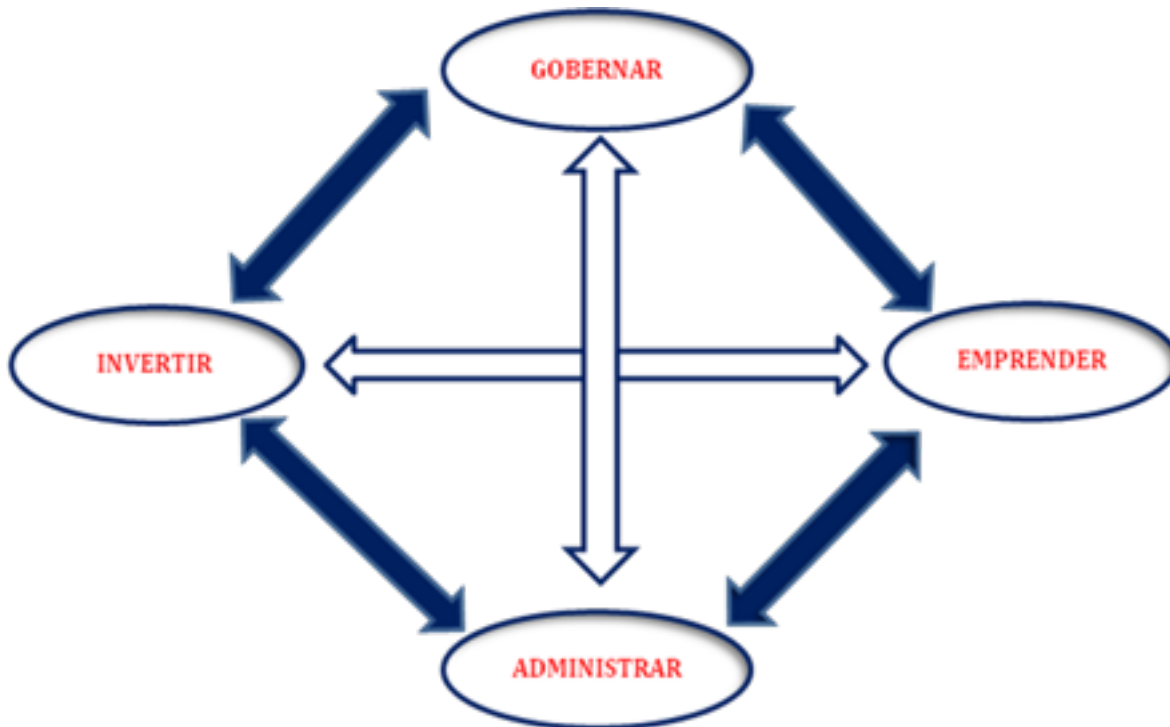
**Desarrollo de Competencias Transgeneracionales.** Para constituirse en una familia empresaria transgeneracional, el emprendedor y su grupo familiar deben desarrollar competencias que les permitan abordar dicho desafío, tanto a nivel de hermanos (2ª generación) como de primos (3ª generación).

La investigación internacional evidencia que no más de un 15% de las empresas familiares logra perpetuarse en la tercera generación. En este escenario, se vuelve urgente e importante que las familias empresarias se hagan al menos, las siguientes cinco preguntas respecto de su capital cultural y del grado de desarrollo de sus competencias para el desempeño de actividades, por su naturaleza sensible e interna, nunca delegables del todo:

En primer lugar, la familia debe preguntarse por su Familiness, es decir, aquél conjunto de características propias de la familia que las ha llevado al éxito en los negocios o que factores deben cuidar para no boicotear la buena performance de los mismos. En este contexto la Familiness contempla los recursos, el estilo de hacer negocios, el know how y “olfato” de la familia; como también, ese temperamento característico familiar.

Una vez identificado este Familiness, se debe establecer una estrategia deliberada y definir los 4 roles claves y las capacidades requeridas para explotarlo de manera transgeneracional (ver cuadro #6).

CUADRO #6: ROLES CLAVE



De modo más concreto, las preguntas que surgen del examen del familiness son:

1. ¿Qué competencias tienen la generación senior y sus hijos para gobernar los negocios?
2. ¿Qué competencias se poseen para administrar los negocios?
3. ¿Qué competencias se tienen para actuar como inversionistas profesionales, es decir para interactuar de manera válida, responsable y seria con directores y gerentes externos a cargo?
4. ¿Qué competencias deben ser desarrolladas en la generación senior y en las próximas generaciones para emprender?

El diagnóstico que arroje las respuestas a estas preguntas, puede transformarse en el punto de partida del desarrollo de una educación por competencias al interior de la familia empresaria.

La última pregunta cobra especial importancia si comprendemos que a medida que la familia crece, la propiedad del patrimonio se comparte entre más y más miembros de la familia-accionistas, por lo que además de cuidar el patrimonio, es necesario hacerlo crecer para que todos puedan seguir teniendo al menos el mismo patrimonio per cápita que las generaciones precedentes.

**¿Cómo visualizan la Sucesión las Familias Empresarias?** Con un enfoque de competencias la sucesión puede ser finalmente enfrentada en forma constructiva, crecedora y estratégica como un proceso de transferencia de habilidades, desde la generación senior a la siguiente. Tomando conciencia de que si un fundador se lleva un recurso a la tumba ya no es un problema de muerte, sino estratégico, pues afecta la capacidad futura de la compañía para competir y –lo que es más importante- de la familia para proyectarse transgeneracionalmente (Habbershon 2002). Timothy Habbershon propone el siguiente ejercicio para planificar estratégicamente la sucesión (Cuadro #7).

**Cuadro #7 Planificando la Transición de Recursos**

La planificación de la sucesión basada en recursos es un proceso de dos pasos :

- (1) determinar qué recursos se encuentran en los líderes de las generaciones mayores, y
- (2) desarrollar estrategias para que estos recursos hagan la transición a la generación siguiente.

**Recurso**

**Estrategia**

**¿Cómo Desarrollar el Gobierno Corporativo?** Frente a este desafío, la figura del Gobierno Corporativo y de modo principal la de los Directores y sus competencias se torna sustancial.

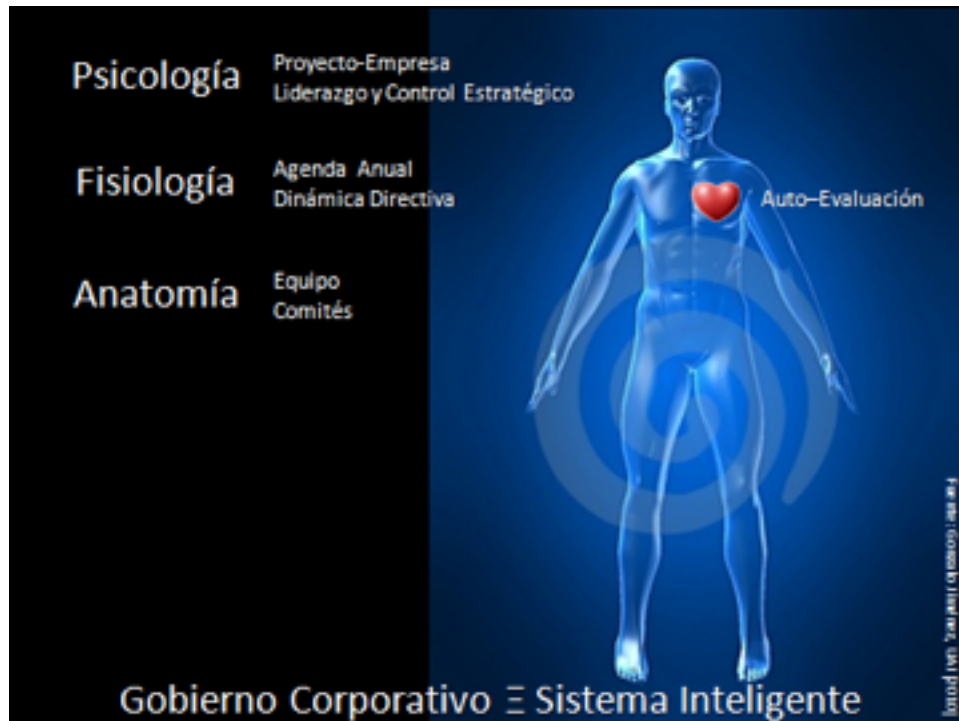
Competencias tales como liderazgo, pensamiento y control estratégico, toma de decisiones, resolución de problemas, manejo de conflictos, conocimientos financieros, estratégicos, de la industria, de gobierno corporativo, y de trabajo en equipo, entre otras, son altamente deseables en un Directorio (o Consejo Directivo).

Afortunadamente, al constituirse como un equipo, los Directorios con una composición complementaria logran contar con todas estas competencias en su interior, sin necesidad que cada Director desarrolle todas estas competencias de forma personal.

Sin embargo, ¿cómo saber qué competencias se necesitan en un determinado Directorio de Empresa o Directorio Holding? y ¿cómo saber si los Directores actuales responden al

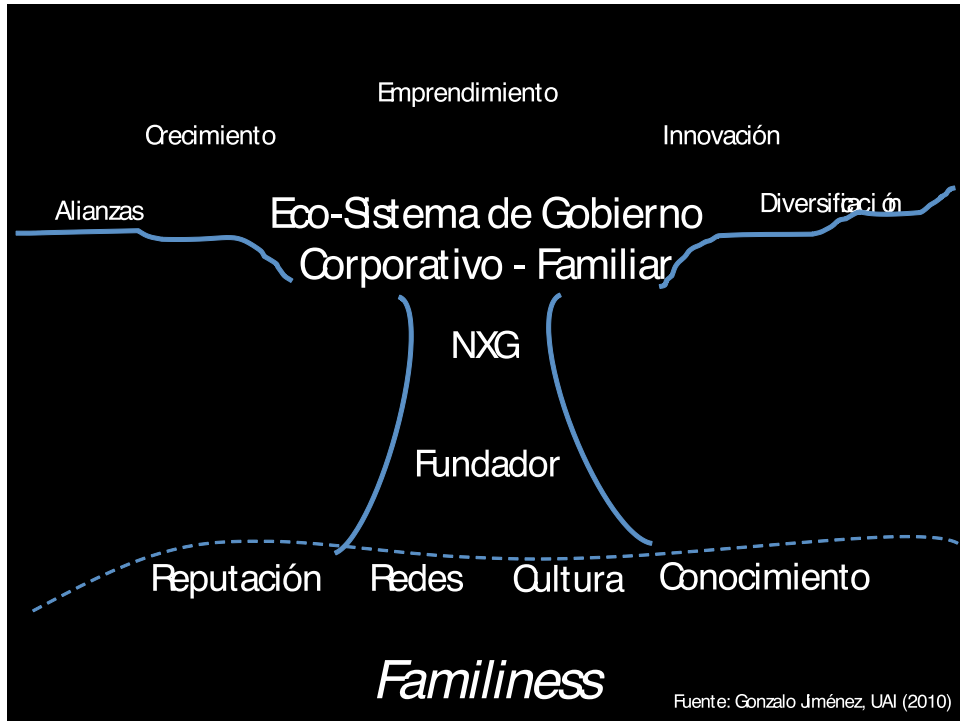
mix adecuado?, ¿cómo saber si el Director Independiente cuenta realmente con las competencias de un buen Director?

Los Directorios profesionales se auto-evalúan incorporando técnicas de evaluación de 360° al interior del Directorio y su Gerente General a través del enfoque de competencias y también insertan ésta técnica como una pieza clave dentro de la evaluación de los desafíos estratégicos de la empresa y su estilo de funcionamiento como grupo.



### El Arbol del “Familiness”

El “familiness” debe ser identificado y considerado al momento de definir el perfil del Gerente General y de los Directores familiares y externos, junto con ser transmitido, en términos de valores y competencias clave al Directorio y a la organización en su conjunto, y en particular a las siguientes generaciones (NxG por sus siglas en inglés) de la forma que lo muestra la siguiente figura: en que las raíces de la ventaja competitiva se transfieren de una generación a la siguiente, a través del desarrollo del eco-sistema de gobierno corporativo-familiar. Dicho eco-sistema tiene como destino el emprendimiento, cultivando así las bases del crecimiento, la innovación, y abiriéndose a la diversificación y a explorar alianzas que os brinden nuevos recursos y talentos, y que nos abran así nuevas posibilidades de desarrollo y expansión transgeneracional.



*Cuenta una antigua leyenda de los mares del sur que un viejo pescador, sintiendo que se le acercaba su hora final llamó a sus cinco hijos y ofreció darles todo lo que tenía. Los jóvenes conscientes de la pronta partida del padre y de sus limitados recursos se esforzaron por hacerle peticiones a su alcance. Los dos mayores dijeron: "Padre regálanos tus cañas de pescar y los aparejos de pesca para poder alimentarnos cuando ya no estés", a lo que el padre accedió sin hacer comentarios. Los dos siguientes a su vez le solicitaron: "Padre, antes de partir cuéntanos tus secretos de pesca para conseguir el alimento que necesitará la familia", siendo bien acogidos por el padre. Finalmente el menor hizo su petición: "Padre enséñanos a hacer cañas de pescar y así podremos mantener a la familia". Ante lo cual -cuenta la leyenda- que el padre sonrió y asintió. **A continuación, el padre y sus cinco hijos partieron al taller donde pasaron toda la tarde trabajando juntos en arreglar las viejas cañas y hacer algunas nuevas. Al alba de la mañana siguiente partieron los seis muy contentos a pescar ...**".*

## **CUARTA PARTE: CONCLUSIONES**

El siguiente Decálogo ilustra del paso de Empresa Familiar a Familia Empresaria (Habbershon 2004).

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 interacciones entre los familiares (y de éstos con los ejecutivos) son las que en definitiva, le dan su ventaja o desventaja competitiva a una empresa familiar.
5. Gobernar la empresa exige un esfuerzo sistémico e intencional de profesionalizar a la familia, a sus órganos, sus estructuras, y sus prácticas de dirección y control.
6. La sucesión no debe ser entendida como una lucha de poder, sino como un proceso deliberado de transferencia de conocimientos, habilidades y de los recursos estratégicos encarnados en el líder de la empresa.
7. La proyección transgeneracional de la empresa requiere institucionalizar la estrategia empresarial.
8. La familia es la fuente última e inacabable de recursos (familiness) y los empresarios deben reconocer y multiplicar el valor derivado de su cultura e identidad familiar, los conocimientos tácitos ganados en el contexto familiar y el poder de sus redes familiares.



9. El mejor negocio de un empresario está en su familia, por ello su Misión es estimular el máximo desarrollo y crecimiento de sus miembros, y crear un entorno familiar en que predominen la unión, una saludable flexibilidad y que estimule la creatividad individual y grupal.
10. El secreto de la inmortalidad empresarial radica tanto en los genes de emprendimiento transgeneracional que seamos capaces de legar a las nuevas generaciones, como en el contexto que podamos crear para que dicho gen se desarrolle en todo su potencial.

**¡LARGA VIDA A LA FAMILIA EMPRESARIA !**