VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Algunos temas de reflexión para las empresas familiares y familias empresarias

"Mi propósito es empoderar a las familias empresarias para que lideren la transformación del mundo"

Luccia Reynoso Paz

Consultora de Empresas Familiares | Socia Directora de VALORES Consultoría de Empresas Familiares | Directora independiente CENTRUM-PUCP | Certificación Internacional para Miembros de Directorio EADA Business School | Kellogg Family Enterprise Boards | Más de 30 años de experiencia en consultoría financiera, finanzas corporativas, valorizaciones y mercado de capitales | Exponential Innovator EADA Business School | Fundadora y miembro del Consejo Directivo del Instituto de la Familia Empresaria Peruana ILAFEP | Miembro del Consejo Directivo del Instituto Latinoamericano de la Empresa Familiar ILAEF

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Artículos

Rompiendo los mitos de la empresa familiar 4
Entendiendo a la empresa familiar 6
Los Rothschild versus los Roy 8
Los desafíos del Directorio en una empresa familiar 10
¿Toda empresa familiar necesita tener Directorio? 12
¿Qué necesita una empresa familiar? Consejo Consultivo o Directorio 14
El Consejo de Familia: clave en el buen gobierno de una empresa familiar 16
¿Cuánto vale mi empresa? 18
¿Por qué el gobierno corporativo es diferente en una empresa familiar? 20
“Mitos” de los Directorios de empresas familiares 22
Desafíos de la empresa familiar para su continuidad 26
“Tips” para el Consejo Consultivo de una empresa familiar 28
5 preguntas clave cuando nos invitan a integrar un Directorio 32
Necesito con urgencia un Protocolo Familiar “Express” 34
“Mis hijos no quieren saber nada de mi empresa” 36
Lecciones del buen gobierno de la familia Mulliez (Parte 1) 38
El emprendimiento en el corazón de la familia Mulliez (Parte 2) 40
Lecciones de las grandes familias para la gestión de su patrimonio 42
¿Los emprendedores nacen o se hacen? 44
¿Sabías que puedes optar por la indivisión de tu herencia? 46
¿La sostenibilidad en el ADN de las empresas familiares? 48
¿Vale la pena ordenar mi empresa familiar? 50
¿Quién será mi sucesor? (Parte 1) 52
¿Quién será mi sucesor? (Parte 2) 54
¿Quién será mi sucesor? (Parte 3) 56
¿Has emitido tu testamento? (Parte 1) 58
¿Por qué pocos emiten testamento? (Parte 2) 60

¿Cuánto vale la marca “empresa familiar”? 62
Despertar ”exponencial” para familias empresarias (Parte 1) 64
¿Familias emprendedoras exponenciales ExO? (Parte 2) 66
¿Por qué seguir hablando de las ExO? (Parte 3) 68
¿Por qué seguimos conociendo a las ExO? (Parte 4) 70
Y seguimos conociendo a las ExO… (Parte 5) 72
La experimentación en el centro de las ExO (Parte 6) 74
Autonomía y *accountability* como pilar de las ExO (Parte 7) 76
El impacto del modelo ExO y una nueva economía (Parte 8) 78
Legado & propósito de futuro compartido 80
Primer paso transformarse en “familia emprendedora ExO” 82
Las empresas familiares y las bolsas de valores 84
¿Qué significa ser un buen “consultor de empresa familiar”? 86
El impacto del modelo ExO y una nueva economía (Parte 9) 88
¿Cuál es el primer paso para que una familia inicie su transformación en “familia emprendedora ExO”? 90
Hablemos de una “buena sucesión” (Parte 1) 92
¿Por qué planificar la sucesión en la propiedad de la empresa familiar? (Parte 2) 94
¿Por qué planificar un nuevo liderazgo en la familia empresaria? 96
¿Vender mi empresa familiar? ¿y si primero “institucionalizo” a mi familia para potenciar su valor? 98
El famoso Protocolo Familiar 100
Gestión del patrimonio familiar: financiero y NO financiero 102
Gobierno para la gestión del patrimonio familiar 104
Las *NextGen* en la construcción de un futuro compartido como familia empresaria 106

Rompiendo los mitos de la empresa familiar

Una empresa familiar no es sinónimo de empresa pequeña, con mala gestión y en la que la toma de decisiones es emocional y lenta [1]

Abril 2023

La empresa familiar es la forma de negocio más antigua, común e importante a nivel global. Sin embargo, su estudio es reciente y no existe una única definición que capture su verdadera esencia. Algunos utilizan criterios cuantitativos en función al porcentaje de acciones de la familia propietaria o al número de miembros de la familia en el Directorio o gerencia, pero ¿cuál es el porcentaje mágico de acciones a partir del cual una empresa deja de ser familiar o se convierte en una? ¿qué distingue a la empresa familiar de una de propiedad de inversionistas institucionales que también pueden nombrar representantes en los órganos de gobierno?

Algunos hallazgos del EY Family Business Index 2023 [2] que incluye a las 500 empresas familiares más grandes del mundo como Wal-Mart, Cargill, Ford, Roche, LG, Nike, L'Oréal y Porsche, nos ayudan a reflexionar sobre lo qué significa ser una empresa familiar:

- En conjunto generan ingresos por más de USD 8 trillones y emplean a más de 24.5 MM de personas.
- 260 empresas están listadas en alguna bolsa con una participación accionaria promedio en manos de la familia del 55% (con un mínimo de 32%).
- La participación promedio de la familia es 95% en las empresas no listadas en bolsa.
- En promedio, uno de cada cinco miembros del Directorio es de la familia.
- 19% de las empresas tienen como director a un miembro de las *NextGen* de la familia (tienen en promedio 40 años o menos).
- 45% de las empresas tienen a un miembro de la familia como gerente general.
- 76% de las empresas tienen más de 50 años de vida y 31%, más de 100 destacando la japonesa Takenaka con 412 años.
- La mayoría se encuentran en manos de la tercera o siguientes generaciones de la familia.

Las empresas familiares del EY Index 2023 rompen con su éxito y longevidad los mitos que aún existen sobre lo que significa ser una empresa familiar.

¿Cómo han logrado estas empresas pasar de ser micro y pequeñas empresas a corporaciones y trascender en el tiempo a pesar de guerras, desastres naturales y crisis financieras? ¿cómo han llevado a cabo la sucesión exitosa de sus empresas y familias? ¿por qué se autodefinen y venden como "empresas familiares"?

¿Qué distingue a una empresa familiar?

La principal característica de la empresa familiar no es su tamaño ni etapa de crecimiento, sino que una familia (pueden ser varias) controla la propiedad, está presente y da forma a la visión de largo plazo y para alcanzarla, se involucra y compromete en la dirección y gestión influyendo en su desempeño y cultura. Y esto lo hace porque tiene el sueño y voluntad de trabajar para hacer crecer su empresa para pasarla a las siguientes generaciones de la familia. Esto es, sueña con lograr la continuidad de la empresa y el traspaso de su **legado**: valores, historia, tradiciones, relaciones, creencias, conocimientos, visión estratégica y prácticas para trabajar y desarrollar nuevos negocios.

Las relaciones afectivas que nacen entre la familia y la empresa, y en especial, los objetivos que la familia persigue con el negocio generan recursos y capacidades INIMITABLES que no existen en otros tipos de empresas porque en ellas no hay una familia. Estos intangibles generan valor y son fuente de ventaja competitiva (existe amplia evidencia empírica que demuestra que las empresas familiares bien gobernadas son más rentables y se

desempeñan mejor que las no familiares). Así lo entienden las empresas del EY Index 2023 que se sienten orgullosas de lo que han construido como empresas familiares y así se venden.

Central es la vocación de continuidad. Pero para que esta sea posible, no solo la empresa debe ser sostenible en el tiempo (rentable y profesional), sino también la familia. Por ello, debe planificarse una buena sucesión en la empresa y en la familia, así como construir un buen sistema de gobierno en ambos espacios. Pero en especial, la familia debe institucionalizarse, trabajar para convertirse en una familia empresaria que logre que sus miembros quieran mantenerse unidos en el futuro como un equipo para seguir creando y haciendo empresa; que compartan valores, formas de hacer negocio, y una mirada del pasado, presente y futuro que contribuya a la unidad de la familia, al éxito de su empresa y a la felicidad y realización personal de sus miembros. Esta definición es un desafío y compromiso para la mayoría de las empresas peruanas cuyas familias propietarias tienen valores sólidos y sueñan con hacer crecer sus empresas y trascender en el tiempo para el bienestar de sus miembros y de nuestro país.

Hay que señalar que a pesar de que todo emprendedor viene de una familia, no todo emprendimiento es una empresa familiar. El fundador válidamente podrá desear no involucrar a su familia en el negocio porque, por ejemplo, sueña con hacer crecer su empresa para venderla a terceros o listarla en una bolsa de valores.

1 Nicholson Nigel (2016), “5 myths of family firms”. London Business School https://www.london.edu/think/5-myths-offamily-firms
2 EY and University of St. Gallen - Family Business Index 2023 https://familybusinessindex.com/

Imagen creada por IA ChatGpt

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

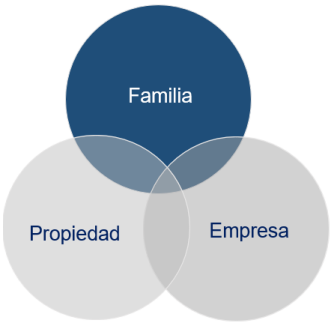
Entendiendo a la empresa familiar

Si la familia dueña reconoce los recursos únicos e inimitables que tiene su empresa familiar, potenciará su valor.

Mayo de 2023

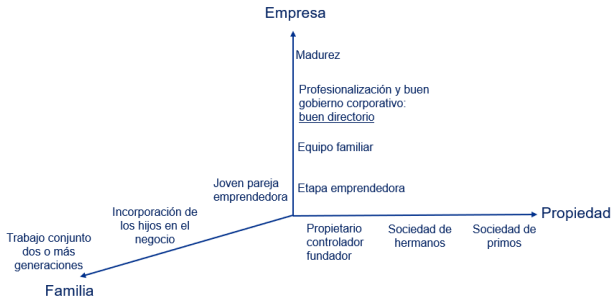
La academia ha desarrollado diversas teorías para entender a la empresa familiar. A continuación, comentaré brevemente tres de las más conocidas: sistémica, evolutiva y *Familiness*. El objetivo es que las familias propietarias puedan apropiarse de conceptos que les permitan descubrirse y comprenderse para fortalecerse y lograr la ansiada continuidad de sus empresas.

El enfoque sistémico ve a la empresa familiar como un sistema que existe y funciona como un todo mediante la integración de sus partes; subsistemas conformados por personas muy diferentes entre sí (porque somos seres emocionales).



El modelo de los tres círculos permite ubicar a los miembros de la familia en tres subsistemas y entender su comportamiento [1]; cada uno con diferentes objetivos, perspectivas, expectativas e intereses para su futuro personal y el de la empresa. Al hacerlo podemos entender la importancia de trabajar para armonizar las distintas miradas de los que serán futuros propietarios y hacerlo con tiempo garantizará que cuando el fundador ya no esté presente, su empresa y legado serán cuidados con esfuerzo, dedicación y cariño.

Otro enfoque importante es el evolutivo que analiza cómo los tres subsistemas están en constante cambio reflejando el impacto inevitable del tiempo en la empresa y personas que la conforman [2]. Este modelo permite reflexionar sobre la ansiada continuidad de la empresa familiar porque la sucesión es un proceso vivo e inevitable; de continua transición entre una generación y otra. P.ej. podemos ver en el eje de la propiedad, cómo evoluciona la toma de decisiones cuando el fundador (propietario controlador) pasa la empresa a sus hijos (control compartido entre hermanos) y luego a los hijos de estos (sociedad de primos). Por ello, la importancia de planificar con anticipación una buena sucesión en los tres subsistemas.



El tercer enfoque plantea que la empresa familiar cuenta con recursos inimitables que nacen de la presencia e involucramiento de la familia propietaria; de las relaciones afectivas entre la familia y su empresa y de los objetivos que la familia persigue [3]. Estos recursos denominados *Familiness* son determinantes en el desempeño y cultura del

negocio; un elemento único (porque en otras empresas no hay una familia dueña) y la principal fuente de ventaja competitiva. Así, amplia evidencia empírica muestra que las empresas familiares institucionalizadas y con buen gobierno corporativo superan ampliamente a las empresas no familiares en éxito y longevidad. Así, podemos mencionar:

- Propiedad emocional, cariño y sentido de pertenencia al negocio familiar. “Mi empresa es como un hijo”
- El negocio es más que una simple inversión; es fuente de ingreso y realización profesional para las presentes y *NextGen*. Ello determina una visión a largo plazo y el deseo de cuidar el legado familiar y hacerlo crecer. “Estamos para quedarnos” define que las inversiones, objetivos y resultados se midan en “generaciones”.
- “Cuidar el buen nombre de la familia” es valorado por terceros y genera confianza.
- Capital social que comprende prestigio, confianza, reputación y valores (que son los valores de la familia).
- El deseo de continuidad explica un estilo conservador y prudente de gestión que da estabilidad y “resiliencia”. “El dinero de la empresa es el dinero de la familia”.
- Compromiso para crear valor compartido y relaciones largas y sostenibles con sus trabajadores, proveedores, acreedores, comunidad y otros *stakeholders*; “queremos que acompañen a nuestras siguientes generaciones”.
- La empresa es incubadora natural de talento y cultura empresarial; se involucra a los hijos en el negocio y se les transfiere relaciones, conocimientos, valores, historia y experiencia.
- Finalmente, para la familia, el negocio es fuente de orgullo y realización personal; objetivos socioemocionales como promover la unidad y felicidad de la familia además de que sea agradecida, solidaria y recíproca.

Estos intangibles intrínsecos a la empresa familiar explican por qué la familia propietaria actúa pensando en sus trabajadores, comunidad y planeta comprometida con un futuro sostenible. Porque la sostenibilidad está en el ADN de las empresas familiares, debiera ser de interés público conocerlas, protegerlas y promoverlas.

1 Tagiuri Renato y Davis John (1996), “Bivalent attributes of the family firm”, Family Business Review, volume 9, N° 2
2 Gersick Kelin, Davis John, Hampton Marion y Lansberg Ivan (1997) ”Generation to generation: Life cycles of the family business”
3 Habbershon Timothy y Williams Mary (1999), “A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms”. Family Firm Institute.

Imagen creada por IA ChatGpt

Los Rothschild versus los Roy

Solo transformando a la familia propietaria de una empresa en una familia empresaria es posible lograr la ansiada continuidad generacional y preservar la riqueza y legado familiar.

Junio de 2023

Conversando con un empresario interesado en fortalecer su Directorio, le propuse empezar primero a organizar el gobierno de su familia para ordenar la toma de decisiones en su empresa.

Muy seguro me contestó que no creía en esas cosas, que lo importante es el negocio y que la familia siempre es sinónimo de problemas, ¿es que no has visto la serie *Succession*? Por eso concentra todos sus esfuerzos para que su empresa sea líder en su sector (la llama "mi tercer hijo"). Tampoco le preocupa dejar ordenada la sucesión de su patrimonio porque "no estaré cuando se habrá mi testamento".

Es una lástima que la triste historia de la familia Roy sea la imagen para muchos de lo que es una familia y una empresa familiar. La familia Roy es disfuncional e infeliz; el padre Logan no tiene un plan sobre quién será su sucesor en Waystar Royco y pareciera disfrutar con la incertidumbre que esto genera entre sus hijos que no son leales entre ellos ni con él. No los ha preparado como líderes de la empresa ni de la familia. Todos están en guerra por el poder; no se quieren y existe gran desconfianza entre ellos. Y la falta de valores de la familia se refleja en la cultura de la corporación: autoritarismo, manipulación, falta de comunicación, corrupción y falta de respeto a los grupos de interés.

Las familias empresarias

James Hughes escribió un libro de oro "La riqueza de las familias empresarias" [1] después de trabajar por muchos años como consultor de grandes familias. Señala que para estas familias la principal riqueza es su familia, cada uno de sus miembros (capital humano). Estas familias valoran que si sus miembros desarrollan conocimientos y experiencias (capital intelectual), son saludables, comprometidos y felices, será posible que sus relaciones sean igualmente felices y sanas, y por tanto sucesores que hagan posible la continuidad exitosa del legado familiar (capital social). Claro que cuidan su empresa y su capital financiero, pero entienden que solo será posible preservarlo y hacerlo crecer si potencian su capital humano, intelectual y social. Y por ello, invierten mucho tiempo y paciencia en la formación de cada uno de sus integrantes.

Agrega que estas familias cultivan su capital espiritual, es decir, el propósito que persiguen, su visión sobre un futuro compartido, el objetivo de preservarse a largo plazo, pero priorizando la felicidad y realización personal de cada uno de sus miembros porque entienden que la familia solo florecerá si sus miembros prosperan y son felices.

Además, cuentan con un sistema de gobierno representativo (capital social) para la toma de decisiones colegiadas y con una mirada de largo plazo (en periodos de más de 100 años o cuatro generaciones) que se traduce en longevidad y riqueza de la familia; y trabajan para revitalizarlo en cada generación para evitar caer en la entropía. En resumen, fomentan los intangibles de su *Familiness* como diferenciadores de valor y fuente de su ventaja competitiva.

Qué distinta sería la sobre mesa si la serie de moda contara la historia de la familia empresaria Rothschild que destaca Hughes como modelo de familia empresaria (hay un documental muy bueno en YouTube [2]). Esta dinastía nace hace 250 años cuando Mayer Amschel Rothschild envió a cada uno de sus hijos a los cinco principales centros financieros europeos para que hagan negocio: diversificó el riesgo de su capital humano y construyó

capital social. A cada hijo le dio la posibilidad de aprender (creó capital intelectual). Les prestó el capital inicial y les cobro intereses en efectivo y en ”moneda intelectual” porque cada hijo debía compartir el conocimiento y experiencia adquirida (entendió la importancia de la información como el principal activo para la creación y preservación de riqueza). No les regalo el capital y les enseñó a ser responsables, agradecidos y solidarios por este privilegio. Esta práctica hizo crecer los cinco capitales de la familia. Hoy, a pesar de 250 años de guerras y desastres de todo tipo, es una dinastía de siete generaciones con sus valores en el centro de su misión y propósito de futuro compartido y sostenible.

Estamos hablando de una familia empresaria que puede servir de modelo para cualquier familia propietaria.

El desafío es preparar a las *NextGen* para que dejen de verse solo cómo hijos/hermanos, ajenos a las preocupaciones sobre la sobrevivencia del patrimonio (financiero y no financiero) creado con tanto esfuerzo por las generaciones anteriores, y asuman con responsabilidad un rol activo en su gestión y acrecentamiento. Este proceso requiere preparar con anticipación, cariño y mucha paciencia a las generaciones jóvenes para que sean buenos propietarios /socios/ accionistas; para que ejerzan el liderazgo adaptativo en la construcción de un futuro compartido.

Central en este proceso, la construcción de un buen sistema de gobierno en la familia y en sus empresas, que incluya principios, reglas, prácticas y estructuras (Protocolo y Consejo de Familia) que les permitan informarse, comunicarse, integrarse y tomar las mejores decisiones en un entorno de transparencia y confianza como custodios del legado familiar. Y todo ello planificado con anticipación y orden; hablamos de planificar la sucesión en el liderazgo de la familia, del liderazgo en la empresa, de la propiedad de la empresa y de la gestión del patrimonio familiar.

Crear una familia empresaria es un sueño posible de lograr, sin embargo, se requiere que todos en la familia (empezando por el fundador) deseen trabajar para formar un equipo unido que comparta valores y una visión del pasado, presente y futuro; que se comprometan con la continuidad y éxito empresarial, así como con la unidad y felicidad familiar.

Y si no es posible mantener el control del negocio y hay que venderlo, qué valioso sería que la familia continue unida administrando su patrimonio, generando emprendimientos para seguir creando riqueza, bienestar y felicidad para sus miembros. Ello sin dejar de ser agradecidos y cuidar la relación con sus trabajadores y comunidad con un compromiso de sostenibilidad.

Evidentemente, es fundamental continuar también profesionalizando la empresa para que siga fortaleciendo su gobierno, creando riqueza y desempeñándose de manera responsable, ética, eficiente y rentable, porque de lo contrario no habrá futuro compartido del qué conversar.

1 James E. Hughes JR (2004), “Family Wealth. Keeping it in the family”
2 https://www.youtube.com/watch?v=V6qza_tDz2k

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Los desafíos del Directorio en una empresa familiar

El gobierno en una empresa familiar es distinto al de una empresa no familiar, y puede organizarse de varias formas según la realidad de la empresa y de la familia y ser igualmente exitoso.

Diciembre de 2023

La empresa familiar es la forma de negocio más antigua, común e importante en la mayoría de las economías. En el Perú, cerca del 80% de las empresas serían familiares y explicarían el 60%-70% del empleo (BID). Pero a pesar de su importancia, aún muchos creen que se trata de empresas pequeñas e ineficientes.

El EY Family Business Index 2023 [1] -que incluye a las 500 empresas familiares más grandes como Wal-Mart, Cargill, LG, Nike, L'Oréal, Porsche y Ford- permite reflexionar sobre lo que significa ser una empresa familiar y valorar que lo que la hace única es la presencia e involucramiento de la familia dueña que trabaja por su continuidad intergeneracional.

Y es que la presencia e involucramiento de la familia genera recursos inimitables que son fuente de ventaja competitiva - *Familiness*, pero también de diferencias y conflictos que pueden poner en riesgo la supervivencia de la empresa. P.ej. podría no haber límites en la relación familia-empresa y trabajo-propiedad afectándose la toma de decisiones, control y desempeño.

El gobierno en la empresa familiar es distinto [2]

Las empresas familiares exitosas y longevas no solo trabajan con dedicación, tiempo y esfuerzo para tener un buen gobierno en sus empresas (gobierno corporativo) sino, y más importante, para tener un buen gobierno en sus familias. Esto es, construyen principios, reglas, estructuras y prácticas para la toma de decisiones y control con una visión de largo plazo sobre la base de valores compartidos (transparencia, comunicación, respeto y honestidad). Saben que, como lo muestra amplia evidencia empírica, cuando la empresa familiar tiene buen gobierno supera a las no familiares en crecimiento, retorno, valor, retención de talento y confianza del mercado.

Y como ambos gobiernos deben ser representativos empiezan por la familia: preparan a sus miembros como buenos líderes, sucesores y propietarios. Saben que un buen gobierno familiar ayuda a ordenar la relación entre la familia y su empresa y legado (establecer límites y normas); a identificar los conflictos y resolverlos, a evitar que los temas familiares (que siempre existirán) contaminen la empresa; a fortalecer la unidad familiar y promover el deseo de las siguientes generaciones de involucrarse con una mirada de futuro compartido. Solo cuando exista un buen gobierno en la familia será posible que el buen gobierno en la empresa sea viable porque será compartido, sostenido y respetado por todos en la familia.

Diferentes modelos de gobierno corporativo

No solo el gobierno es distinto en una empresa familiar, sino que debido a la heterogeneidad de empresas familiares existen diversos modelos de gobierno corporativo. Así, dependerá de la etapa en la propiedad (fundador, sociedad de hermanos, consorcio de primos), si está listada o no en bolsa, objetivos de la familia (retorno, control y/o legado), rol y grado de involucramiento de la familia en la empresa (propiedad, dirección y/o gerencia), recursos y el entorno donde operan [3].

Lo importante es que la familia elija el modelo de gobierno que mejor se acomode a su realidad,

recursos y objetivos; a cómo desea lograr la continuidad de su empresa y familia.

Destaca el estudio de Vázquez, Carrera y Cornejo (2019) que identifica tres principales patrones de gobierno corporativo según el grado de involucramiento de la familia [4].

Modelo de "gobierno importado" (18 empresas) similar al gobierno corporativo angloamericano europeo de empresas listadas en bolsa. En la mayoría, la familia tiene mínima presencia en la dirección y gestión. Se trataría principalmente de subsidiarias de empresas familiares extranjeras.

P.ej. Tetra Pak Brasil del Tetra Laval Group (Suiza), empresa no listada y propiedad 100% de la familia Rausing que tiene fuerte presencia en el gobierno y define un gobierno corporativo independiente para sus unidades extranjeras según lo requerido por las normas de cada país.

Modelo de gobierno super familiar (48 empresas) una o varias familias controlan la propiedad (80% promedio), dirección (69% de directores son de la familia) y gerencia. Se trata de empresas no listadas en bolsa con el presidente y CEO de la familia.

P.ej. Grupo Salinas de México en el que la familia posee el 70% del capital.

Modelo híbrido (83) La familia tiene control moderado de la propiedad (56% promedio), la dirección (35% de los directores) y la gerencia (el CEO es de la familia en 43% de las empresas). En todos los casos el presidente es de la familia.

P.ej. Cencosud, listada en la Bolsa de Santiago, 56% en manos de la familia Paulmann. El Directorio fue presidido por su fundador hasta el 2021 en que fue sucedido por su hija -2 de los 9 directores son de la familia- y el CEO es externo.

Bajo este modelo están también 15 empresas no listadas, cuyas familias dueñas han optado por moderar su presencia (no por presión normativa o del mercado) y fortalecer sus Directorios con mayoría de miembros externos a la familia.

El EY Index 2023 confirma la principal conclusión: NO existe un único modelo exitoso de gobierno corporativo para una empresa familiar.

- Si vemos las 240 empresas no listadas en bolsa: La mitad tendría un gobierno corporativo híbrido: Directorio numeroso (entre 5 y 15 miembros) con mayoría de directores externos y CEO externo (52% de los casos). Destaca que en estas empresas la familia controla en promedio el 94% del capital.

- En cuanto a las 260 empresas listadas, importante ver que en la mayoría la familia mantiene control moderado de la propiedad (58%), del Directorio (80% directores externos) y de la gestión (56% tiene CEO externo); aunque hay un grupo de 17 empresas en las que la familia controla la propiedad (55% promedio) y no participa en el Directorio ni gerencia.

1 https://familybusinessindex.com/
2 Gersick,y Feliu (2014). "Governing the Family Enterprise: Practices, performance and research"; STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM (2021) "Empowering the future of family business"
3 Davis (2008), "Toward a typology of family business systems"; Nordqvist, Sharma y Chirico (2014), "Family firm heterogeneity and governance: a configuration approach"
4 Vázquez, Carrera y Cornejo (2019), "Corporate governance in the largest family firms in Latin America" . Estudia el gobierno de 155 de las 500 mayores empresas Latinoamericanas - América Economía. Las empresas son de Perú, Colombia, Chile, México y Brasil.

¿Toda empresa familiar necesita tener Directorio?

Un buen Directorio es clave en maximizar el valor de la empresa a largo plazo. Potencia la combinación de objetividad y experiencia que aportan los directores externos con los valores, propósito y compromiso de continuidad de la familia empresaria.

Febrero de 2024

Según la Ley General de Sociedades toda sociedad anónima bajo el régimen general debe tener Directorio. Al menos, ello aplicaría a las 20 mil medianas y grandes sociedades anónimas registradas en el 2020 [1]. Sin embargo, la mayoría de las sociedades anónimas serían "sociedades anónimas cerradas" que pueden optar por tener o no Directorio (aunque muchas medianas y grandes empresas también están bajo este régimen).

A continuación, algunas reflexiones para las empresas familiares que no tienen Directorio o que tienen Directorio "de papel" sin ser conscientes del valor que dejan de ganar y de la responsabilidad que ello conlleva [2] (civil, administrativa y penal). Muchos directores ignoran que con su cargo han asumido responsabilidad personal, solidaria e ilimitada (con el íntegro de su patrimonio a diferencia de lo aplicable a los accionistas) y desconocen temas clave para tener un buen desempeño [3].

¿Está mi empresa preparada para tener Directorio?

En muchas empresas familiares, el fundador concentra la toma de decisiones y dedica la mayor parte de su tiempo a la gestión operativa y al corto plazo. ¿Cuándo y con quién reflexiona sobre temas de interés de los propietarios (de él y de sus herederos), sobre las tareas de gobierno, estratégicas y de control? ¿y si el fundador muere, estarán sus hijos preparados para tomar decisiones que prioricen el interés de la empresa?

Es recomendable que el fundador empiece a construir un espacio para pensar en la continuidad de su empresa. Valioso incorporar en este proceso a los hijos que lo acompañan en el negocio pues así los irá preparando como sucesores, pero lo más importante, será la oportunidad para que él aprenda y se comprometa a recibir opiniones, a tomar decisiones de manera compartida, y a formar equipo para trabajar en la sostenibilidad de su empresa y familia.

En el camino, se recomienda incorporar a profesionales no vinculados al negocio ni a la familia (directores externos) para enriquecer la reflexión con una mirada objetiva y experimentada. Y en paralelo desarrollar en la empresa un sistema de información (oportuna, confiable y veraz) y de gestión profesional que contribuya a mejorar la toma de decisiones y control.

Pero lo central en este esfuerzo es que en paralelo la familia propietaria se desarrolle y transforme en familia empresaria [4]; que profesionalice su gobierno y así ordene las relaciones empresa-familia, propiedad-trabajo y patrimonio-familia. P.ej. acuerde reglas para la contratación, retribución y evaluación de familiares que trabajan en la empresa. Igual de importante es planificar la sucesión en la empresa (propiedad, dirección y gestión) y en la familia, así como la gestión profesional del patrimonio y legado familiar. Clave formar a las nuevas generaciones para que deseen y puedan tener un rol activo en la

familia empresaria y sociedad; y sean los mejores accionistas, sucesores, líderes y directores.

Los acuerdos que se tomen en este contexto se recogen en el Protocolo Familiar correspondiendo su implementación al Consejo de Familia que es el órgano máximo de gobierno de la familia y responsable de velar por su unidad; de organizarla para la creación de riqueza y bienestar; de canalizar la voz de los familiares accionistas, en especial si la propiedad es compartida por varios; gestionar las diferencias y conflictos; y ser el enlace con el Directorio para ordenar la comunicación familia-empresa y evitar que los temas de una afecten a la otra [5].

Llegará el momento en que la familia estará preparada para tomar decisiones colegidas y contará con los recursos necesarios para crear un buen Directorio. Un Directorio independiente, activo y comprometido con agregar valor en forma sostenida (p.ej. aportar visión, supervisión y retroalimentación objetiva para maximizar las decisiones estratégicas clave). Solo así será, como ocurre en las empresas familiares exitosas, el órgano de gobierno que acompañe a la familia empresaria para alcanzar la ansiada continuidad de su empresa y legado.

¿Qué agrega un buen Directorio a una empresa familiar?

En adición al valor de un buen Directorio para toda empresa, en una empresa familiar este es clave en ayudar a gestionar la complejidad de la presencia de la familia, pero, ante todo, a potenciar los atributos inimitables que esta agrega y que son fuente de ventaja competitiva única. Así, contribuye a [6]:

- Dar vida a la visión, valores y legado de la familia, para que sean el centro de la cultura empresarial.
- Promover la profesionalización de la familia y un plan de sucesión efectivo (p.ej. apoyar en el retiro del fundador de la gerencia y en la identificación de nuevos líderes y preparación de sucesores).
- Que la disciplina y *accountability* [7] corran por toda la organización y mejoren el desempeño.
- Ordenar los roles y responsabilidades de la familia en el gobierno de la empresa. P.ej. definir quiénes (formación y experiencia) y cómo (transparencia) se elegirán a los directores de la familia y su relación con el Consejo de Familia.
- Al promover la planificación estratégica, impulsar a la familia a planificar su continuidad con una visión de largo plazo y establecer objetivos sobre la base de valores compartidos (la principal fuente de ventaja competitiva de la empresa familiar).
- Que todos los accionistas (miembros de la familia que trabajan o no en la empresa) estén representados de manera equitativa (p.ej. promover la transparencia y comunicación).
- Que la familia entienda, apoye e impulse los cambios necesarios para la profesionalización y desarrollo de la empresa a largo plazo.
- La objetividad y profesionalismo de un Directorio independiente ayudará a reducir el impacto emocional de la familia en la empresa y termine destruyéndola [8].

1 INEI (2022), “Perú: Estructura empresarial 2020”
2 Javier Tovar, “Responsabilidad legal de los Directorios. Cuando las papas queman: ¿quién tiene la culpa?”
3 EY (2023), “Las herramientas de la presidencia del Directorio”
4 Luccia Reynoso (2023), “Los Rothschild versus los Roy”. https://ilafep.org/articulos-2/
5 Entrevista a Bruno Carvajal (Colombia) “El Consejo de Familia de Carvajal, un modelo del cual hay mucho que aprender”
6 Pendergast, Ward y Brun (2011),” Building a successful family business Board”
7 Aceptar responsabilidad o responder por un acto.
8 Coutts and Co. ”Coutts 2005 Family Business Survey - London”

¿Qué necesita una empresa familiar? Consejo Consultivo o Directorio

Constituir un Consejo Consultivo es una estrategia que solo será de valor para los accionistas si es parte de un “plan integral para el fortalecimiento del gobierno de la empresa y de la familia propietaria”.

Marzo de 2024

Varias empresas familiares medianas y grandes vienen creando su Consejo Consultivo como una manera de avanzar hacia la conformación de su Directorio (órgano máximo de gobierno de una empresa profesional y exitosa).

Esta estrategia ayuda a la familia propietaria a practicar en la toma de decisiones colegiadas sin asumir las responsabilidades que la Ley General de Sociedades impone al Directorio. Permite que los accionistas aprendan a separar las decisiones operativas de las estratégicas (un cliente reflexionaba que dedicaba el 90% de su tiempo a la gestión y muy poco a pensar en estrategia y temas de propiedad). Valioso si el empresario incorpora a los hijos que lo acompañan en el negocio (así se preparan como sucesores y futuros directores) y a buenos profesionales no vinculados a la empresa ni a la familia (consejeros externos). Este equipo acompañará al empresario y lo ayudará a enriquecer la reflexión con una mirada objetiva y experimentada para lograr la continuidad exitosa de la empresa.

Sin embargo, para que este camino sea efectivo el Consejo Consultivo debe ser temporal; tener un plazo de vigencia definido dentro de un plan de acción con hitos y responsables que apunten a la transición hacia un buen Directorio.

¿Cómo prepararse para tener un buen Directorio?

Buen Directorio: equipo de trabajo cohesionado, efectivo, independiente y activo en la creación de valor empresarial de forma sostenida, comprometido con la institucionalidad y disciplina impuesta por directores que no solo son responsables, sino que se “hacen responsables” de su encargo y decisiones.

Prepararse para tener un buen Directorio requiere trabajar en dos frentes. Primero, desarrollar los siguientes pilares en la empresa [1]:

- Construir infraestructura para la generación de información empresarial que sea oportuna, confiable, de contenido adecuado y presentada de manera que facilite y potencie el diálogo y la toma de decisiones. Los consejeros deben ayudar a la gerencia a generar la información que realmente necesita para controlar y decidir.
- Central que los consejeros externos conozcan, comprendan y respeten el sistema de gobierno de la familia y sus temas de interés, sus valores, visión y legado, las reglas para la relación familia-trabajo, el plan de sucesión de la propiedad, entre otros.
- Promover una dinámica grupal de calidad sobre la base de confianza y respeto entre los consejeros y entre estos y la gerencia (retroalimentación para potenciar su eficiencia). Clave será que el empresario se prepare como presidente del Consejo Consultivo; que aprenda las mejores técnicas para conducirlo, planificar y preparar de forma adecuada las sesiones, promover el trabajo en equipo, la participación de todos los miembros, el diálogo productivo (escuchar y comunicarse) y el alcanzar el consenso. Así, irá practicando para liderar el futuro Directorio.

- Practicar en la elección de temas relevantes con foco en el largo plazo. Así, se irá preparando para que el futuro Directorio elabore su plan de trabajo anual con la priorización de los temas que agreguen valor a la empresa y a los accionistas (armonizado con el propósito de futuro compartido de la familia empresaria). Hablamos de elaborar la estrategia empresarial, controlar y supervisar la gestión, elegir al gerente general y preparar su sucesión, formar un pool de líderes, gestionar el talento, arbitrar intereses, construir el sistema de control interno y de riesgos, entre otros.

Con igual importancia la familia deberá trabajar en ordenar y profesionalizar su gobierno y su relación con su empresa, legado y patrimonio; y construir para ello reglas, estructuras y prácticas conocidas y respetadas por todos (en especial por los jóvenes y futuros sucesores).

Porque si bien un Directorio es invaluable no importará qué profesionales y experimentados sean sus miembros si el mandato y apoyo de los accionistas no es claro; si no existe una única voz sobre su visión, valores, propósito y legado (p.ej. si los planes y miradas de los miembros de la familia están divorciadas o existe conflicto)[2].

En el siguiente artículo hablaremos del Consejo de Familia como el foro responsable de ordenar los temas de interés de la familia y lograr el equilibrio familia-empresa; formar a los miembros de la familia como buenos propietarios/socios y armonizar su visión, expectativas e intereses con el fin de construir un sentido de identidad y de futuro compartido. Además de trabajar para que la familia se integre, comunique, construya una sola voz y ordene la relación con su empresa y legado.

1 Ram Charan (2005), “Boards that deliver”
2 Pendergast, Ward y Brun (2011),” Building a successful family business Board”; Poza y Hisrich (2016),”Gobierno de familia: Cómo las familias líderes gestionan los desafíos del patrimonio”. Credit Suisse.

Imagen creada por IA ChatGpt

El Consejo de Familia: clave en el buen gobierno de una empresa familiar

No importará qué profesionales y experimentados sean los directores externos si el mandato y apoyo de la familia propietaria no es claro. Si sus miembros no comparten mirada de futuro o están en conflicto, la empresa pagará los platos rotos.

Abril de 2024

La empresa familiar es un modelo empresarial en el que el que una o más familias no solo controlan la propiedad y se involucran activamente en la dirección y gestión, sino que lo hacen con el sueño de que la empresa pase a los hijos y siguientes generaciones. Este deseo de continuidad e interrelación entre familia y su empresa distingue a la empresa familiar de otros tipos de empresas. Por tanto, NO pueden aplicarse a la empresa familiar modelos de gobierno diseñados para empresas no familiares. En este sentido destaca p.ej. el Código de Gobierno elaborado por IESE a la medida de las empresas familiares [1].

Pero las empresas familiares también son distintas entre sí. Entre otros criterios, difieren según el nivel de participación de la familia en la propiedad, dirección y gestión. Tampoco pues existe un único modelo de gobierno aplicable a todas las empresas familiares por igual [2].

Por tanto, es indispensable construir el sistema de gobierno a la medida de cada empresa y de cada familia propietaria. Solo así será posible impulsar el desarrollo de la familia y de su empresa y lograr sus objetivos de continuidad.

Así lo hacen las familias empresarias líderes, Trabajan con tiempo y esfuerzo para crea un buen el gobierno en sus empresas y en sus familias. Construyen principios, estructuras, políticas y prácticas para hacer posible el control, la rendición de cuentas y la toma de decisiones colegiadas.

Las familias empresarias exitosas construyen instituciones sólidas porque saben que las personas están de paso; “somos custodios de la empresa familiar que debe pasar de generación en generación como ha pasado a nosotros", Sofía Osborne [3].

Así construyen estructuras de gobierno. En la empresa, crean el *Board* (Directorio, Junta Directiva o Consejo de Administración) como el órgano de gobierno central; y el Consejo de Familia como el órgano de gobierno en la familia.

El Consejo de Familia

Las empresas familiares comparten un gran desafío: armonizar los intereses y expectativas de los miembros de la familia propietaria. Este desafío se vuelve más complejo conforme la familia pasa de una generación a otra ¿Cómo lograrlo cuando el fundador ya no está al mando (que antes centralizaba el poder y las decisiones) sino en la de muchos nietos? ¿cómo prepararlos para que sean buenos propietarios y tomen decisiones colegiadas cuidando la empresa y la familia? ¿cómo lograr que la familia tenga una mirada de futuro compartido sobre su empresa y su legado?

Las familias empresarias exitosas trabajan para construir una única voz sobre su propósito, visión, valores y legado; y, preparan a sus miembros para que se comprometan a implementar y mantener vivo su sistema de gobierno a largo plazo [4].

Bruno Carvajal, quinta generación de la familia Carvajal de Colombia, reflexiona sobre el Consejo de Familia [5]. Como ex Presidente del Consejo de Familia señala que toda empresa puede fracasar como negocio, pero además puede fracasar por la familia; por los conflictos entre sus miembros o porque se pierde el interés entre una generación y otra. Por ello, la importancia de profesionalizar y organizar a la familia; de promover la unión familiar y sembrar ilusión, compromiso y sentido de pertenencia en los jóvenes y prepararlos como buenos propietarios, sucesores y líderes. Destaca el rol central del Protocolo Familiar que contiene los acuerdos de la familia, entre otros, sobre su sistema de gobierno, la constitución y reglas del Consejo de Familia (p.ej. no eligen por rama familiar sino a los mejores profesionales que representen a TODA la familia).

Vínculo Consejo de Familia – *Board* (Directorio)

Es central que la familia empresaria reconozca y respete al *Board* (Directorio) de su empresa. NO importará qué profesionales y experimentados sean los directores externos si el mandato y apoyo de los accionistas no es claro; si no están de acuerdo con los planes para el presente y futuro de la empresa. Porque si la familia está en conflicto, la empresa pagará los platos rotos [6].

El Consejo de Familia es clave en organizar la comunicación familia-empresa. Bruno Carvajal destaca que el Presidente del *Board* (Directorio) integra el Consejo de Familia lo que facilita la reflexión en el *Board* (Directorio) sobre temas de la empresa, pero con claro impacto en la familia. Igual proceden en el Consejo de Familia antes de tratar temas de la familia, pero con impacto en la empresa.

De esta manera las familias líderes abordan los siguientes temas[7]:

- Valores de la familia empresaria.
- Historia, filosofía, misión y visión de la familia.
- Temas vinculados al capital: política de dividendos, política de liquidez, objetivos de rentabilidad, objetivos de crecimiento.
- Políticas para llevar a cabo negocios, emprendimientos e inversiones.
- Estructura deuda/capital de la empresa lo que determinará la reinversión de utilidades y el nivel de apalancamiento.
- Grado de participación de la familia en la empresa.
- Planificación sucesoria en la empresa y en la familia.
- Requisitos y mecanismo para nombrar a los miembros del *Board* (Directorio): familiares y externos.
- Formar a los accionistas como buenos propietarios y para que ocupen los órganos de gobierno en la empresa y familia.
- Gestión del legado financiero y no financiero.
- Rol en la sociedad.
- Impulso del emprendimiento y filantropía.
- Mecanismo para resolver conflictos.

1 IESE e Instituto de la Empresa Familiar Español (2005) “Código de Buen Gobierno de la Empresa Familiar”
2 Nordqvist, Sharma y Chirico (2014), “Family Firm heterogeneity and governance: A configuration approach” https://www.academia.edu/17869498/Family_Firm_Heterogeneity_and_Governance_A_Configuration_Approach?email_work_card=title
3 Presidente del Grupo Osborne (2024). “La fuerza invisible: Osborne” https://lnkd.in/diwS6Y6E
4 Poza y Hisrich (2016), ” Gobierno de familia: Cómo las familias líderes gestionan los desafíos del patrimonio” Credit Suisse.
5 Conversatorio ILAFEP-Universidad de Piura (2024), “Hablemos del Consejo de Familia” https://lnkd.in/ekxErMHF
6 Pendergast, Ward y Brun de Pontet (2011), “Building successful family business Board”. A Family Business Publication

¿Cuánto vale mi empresa?

Cuando los hijos descubren y son conscientes del valor creado por el fundador, se motivan y comprometen a seguir trabajando para cuidarlo y hacerlo crecer para pasarlo a las siguientes generaciones familiares

Mayo de 2024

Muchos consideran que solo debiera valorizarse una empresa si va a venderse. Sin embargo, conocer el valor de una empresa es un ejercicio estratégico para los propietarios y el Directorio. Porque valorizar no solo significa aplicar una metodología. La magia está en el proceso; en la reflexión necesaria del pasado, presente y futuro del negocio. Y ello tiene mayor impacto en una empresa familiar porque lleva a la familia a reflexionar sobre si desea construir un futuro compartido y cómo hacerlo.

Además, cuando los hijos conocen y son conscientes del valor creado por el fundador y que tendrán el privilegio de heredar, se motivan y comprometen a prepararse como futuros propietarios (porque quieren y no por que los obligan) para trabajar para hacerlo crecer y pasarlo a las siguientes generaciones; los ayuda a entender la importancia de armonizar sus expectativas e intereses con los objetivos y decisiones estratégicas necesarias para crear valor a largo plazo.

Conocer el valor de las acciones es inclusive relevante cuando estas cotizan en una bolsa porque no debe confundirse valor con precio. "PRICE is what you pay. *VALUE is what you get. They are not the same*." Warren Buffett [1].

Las grandes familias empresarias entienden la importancia estratégica del valor de su empresa y establecen en su Protocolo Familiar que este será estimado de manera independiente, transparente, profesional (con la ayuda de un especialista ajeno a la familia) y con regularidad. Designan al Consejo de Familia como el responsable de liderar el proceso de valorización y se preocupan por explicar a sus miembros, sobre todo a los futuros propietarios, la metodología y los resultados alcanzados.

¿Para qué sirve conocer el valor de la empresa?

- Cuando uno de los accionistas decide vender sus acciones. Saber que el precio no es arbitrario le dará confianza en la transacción y por tanto, tranquilidad a la familia.
- En el marco del planeamiento sucesorio. Permite calcular la legítima sobre la base de un valor que dé confianza a todos en la familia.
  Este es un tema crítico, en especial cuando la empresa es el principal activo del fundador. Lamentablemente, este valor suele ser fijado de forma arbitraria con el riesgo de generar desconfianza y conflicto en la familia. P.ej. un heredero podría iniciar un juicio si considera que la empresa vale más del valor empleado para la partición de la herencia.
- Es una herramienta de planificación estratégica. Ayuda a identificar los factores clave que afectan la marcha del negocio (crecimiento, rentabilidad, riesgo y tasa de interés) e impactan en su valor (*value drivers*); y planificar cómo potenciarlos para generar más valor. Permite conocer cómo cambia el valor de la empresa según diferentes supuestos de crecimiento y gestión (p.ej. si se reduce el costo de ventas o mejora la gestión de cobranza) o decisiones empresariales (p.ej. si se lleva a cabo un proyecto, se amplía una línea, se compra una empresa o se crece fuera del país).
- Permite reconocer y medir los indicadores financieros clave del negocio y comparar los registrados en el periodo contra los proyectados

en la valorización; evaluar si se alcanzaron y, de ser el caso, realizar los ajustes necesarios.

- Ayuda en la evaluación del desempeño del gerente general, en especial cuando es externo a la familia. P.ej. se le puede fijar una compensación si su gestión supera los indicadores proyectados en la valorización (pues ello está asociado al valor de empresa esperado por los accionistas). De esta manera, se podrá armonizar la mirada de corto plazo de la gerencia con la visión de largo plazo de la familia.
- Si la familia ha decidido vender la empresa, conocer su valor antes de iniciar el proceso permitirá manejar las expectativas (en especial de los familiares que no trabajan en la empresa) y evaluar la razonabilidad de las ofertas que se reciban.
- Ayuda a preparar la empresa para su venta. Permite identificar los factores que, de corregirse con anticipación, se podrían traducir en un mayor valor de venta. P.ej. el comprador podría castigar el valor si el gobierno corporativo no es bueno porque sabe que requerirá invertir tiempo y recursos para ordenarlo. Sin embargo, este diferencial podría corresponder a la familia si planifica para profesionalizarla antes de venderla.

¿Cómo se valoriza una empresa familiar?

Muchos consideran que el valor del patrimonio reflejado en el balance general es el mejor referente del valor de las acciones. Pero este no refleja el valor del dinero en el tiempo (p.ej. S/ 100 hoy no son iguales a S/100 dentro de tres años) ni factores no registrados contablemente (p.ej. las utilidades futuras por proyectos en marcha, el valor de clientes recurrentes o de un buen equipo gerencial).

Si bien existen varias metodologías para valorizar [2], la más utilizada es el “descuento de flujo de caja”. Esta se basa en la continuidad de la empresa en el tiempo, en su capacidad de generar flujos de caja y crear valor para sus accionistas (que invierten caja hoy para generar más caja en el futuro). Así, el valor de la empresa es el valor presente de los flujos de caja proyectados. Y es adecuada para una empresa familiar porque refleja la mirada de creación de valor sostenible a largo plazo que la caracteriza.

Sin embargo, no siempre la empresa cuenta con la información estratégica necesaria para aplicar esta metodología. En estos casos, se puede emplear un método provisional y comprometer esfuerzos para desarrollar los sistemas que permitan contar con la información adecuada.

1 Phil Town (2018) “The important differences between price and value”. FORBES.
2 Pablo Fernández (2008), “Métodos de valoración de empresas”. IESE Business School.

Imagen creada por IA ChatGpt

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

¿Por qué el gobierno corporativo es diferente en una empresa familiar?

El involucramiento de la familia propietaria en la empresa y su objetivo de continuidad en las siguientes generaciones configuran un gobierno distinto que regule la relación entre la familia, la empresa y el grupo de propietarios.

Junio de 2024

Una empresa familiar es un tipo de empresa en la que una o más familias controlan la propiedad y se involucran en la dirección y gestión definiendo su cultura y desempeño. La vocación de la familia es la continuidad transgeneracional y se preocupa por traspasar no solo su patrimonio financiero sino su legado, la forma en que hace negocio y crea valor compartido sostenible. Asimismo, la propiedad-gestión-control están armonizados; la familia define los valores, visión y objetivos empresariales con una mirada de largo plazo. Estos objetivos y el rol cambiante de la familia en el negocio hacen que la empresa familiar sea distinta a otros tipos de empresas y por tanto sus desafíos de gobierno [1].

P.ej. un empresario que tiene una empresa y una familia, pero no quiere que esta se involucre en el negocio ni sea accionista, ¿cómo hace este dueño de una empresa NO FAMILIAR para que su gerente (que tiene más información que él) esté alineado con sus objetivos y los cumpla?

Y en una empresa estatal ¿cómo alinear los intereses de directores y gerentes que están de paso con los objetivos del Estado dueño?

Y en una empresa listada en bolsa con accionariado difundido, si la propiedad, gestión y control están separadas ¿cómo gestionar los intereses de dueños tan distintos? ¿quién fija los valores, la visión o los objetivos del negocio? Para regular estos temas nace el primer código de gobierno corporativo, el Reporte Cadbury de 1992.

El gobierno en una empresa familiar

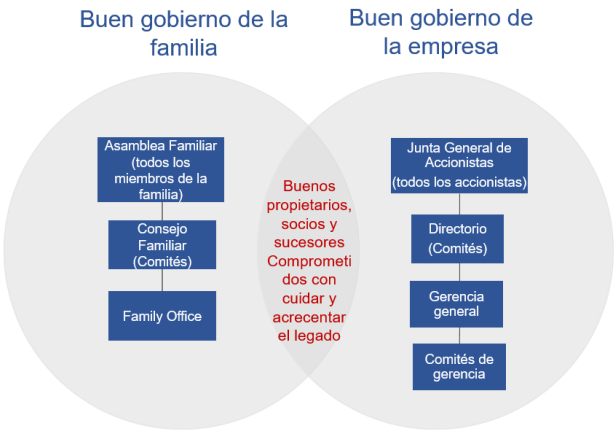
Así como la presencia de la familia (que toma decisiones pensando en las siguientes generaciones *NextGen*) es fuente de ventaja competitiva única, también genera problemas. Porque los conflictos de intereses también pueden existir, pero serán entre padre e hijos, hermanos o primos.

Entonces es distinta la forma en que es necesario ordenar la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el ejercicio de poder en una empresa familiar. Hablamos de regular la interrelación entre la familia, empresa y propietarios; los tres subsistemas que conviven en una empresa familiar. Se deben prever y gestionar los problemas dentro y entre cada uno de estos espacios [2].

Y para regular esta convivencia se requiere institucionalidad; construir un sistema de buen gobierno en la empresa y más importante, un buen gobierno en la familia. Un gobierno distinto al de otros tipos de empresas y adecuado a cada empresa familiar según el grado de involucramiento de la familia en la dirección y control [3]. Se deben pues crear órganos especializados en la propiedad (Junta de Accionistas), en la empresa (Directorio) y en la familia (Asamblea Familiar y Consejo de Familia) [4]. Y asegurarse que funcionen bien. Y donde el Protocolo Familiar es central.

Fundamental también fortalecer la relación familia-empresa y la interacción entre el Consejo de Familia

y Directorio para tratar temas de la empresa con impacto en la familia y viceversa; y que la familia comprenda y respete las estructuras de gobierno.



En este sentido, destaca el estudio sobre once Códigos de Gobierno especializados en la empresa familiar [5] y que priorizan la importancia de profesionalizar a la familia. Importante definir los roles y responsabilidades de sus miembros; cómo se distribuirá el trabajo, poder y dinero; planificar la sucesión; cultivar la propiedad emocional de las *NextGen* y prepararlas; prevenir y gestionar conflictos [6]. Asimismo, valioso garantizar no solo la transparencia frente a los accionistas sino frente a toda la familia (para construir confianza y compromiso); la rendición de cuentas no solo en la empresa sino también en la familia; y que los accionistas se hagan responsables por el futuro de su empresa.

Estos desafíos son más complejos conforme la familia crece y en familias dueñas de varias empresas. Porque la mayoría de las empresas familiares fracasan no porque les vaya mal como negocio sino porque la familia está en conflicto, no tiene sucesores o no participa de manera ordenada y proactiva en el gobierno de su empresa.

1 Gersick y Feliu (2014), “Governing the family enterprise: practices, performance and research”
2 Tagiuri y Davis (1996), “Bivalent attributes of the family firm”
3 Nordqvist, Sharma y Chirico (2014), “Family Firm heterogeneity and governance: A configuration approach”
4 Harvard Business School´s John Davis (2001), “Governing the Family-Run Business”
5 Howorth, Kemp y Nichol (2024), “Codes of Governance for Family Businesses”. Family Business Research Foundation.
6 Instituto de la Empresa Familiar IESE “Buen Gobierno en la Empresa Familiar”

“Mitos” de los Directorios de empresas familiares

Y así muchos fundadores privan a sus empresas de construir la “institucionalidad” necesaria para la toma de decisiones y ejercicio del poder para cuando ya no estén presentes.

Julio de 2024

Son pocas las empresas peruanas que tienen Directorio. Muchas no están preparadas para ello como es el caso del 97% de las sociedades anónimas que son micro y pequeñas. Sin embargo, 20 mil serían empresas mediano grandes y la mayoría de ellas empresas familiares constituidas como sociedades anónimas cerradas que han optado por no tener Directorio.

¿Por qué a pesar de las ventajas de tener un Buen Directorio -independiente y activo- muchas empresas familiares no lo tienen?

A continuación, algunas respuestas de empresarios, muchos de ellos fundadores, que no se animan a dar el paso.

- Temo asumir la responsabilidad que impone la Ley a los directores porque a diferencia de un accionista que responde solo con su aporte, un director debe responder solidaria e ilimitadamente con todo su patrimonio.

  Para avanzar en la construcción de su gobierno corporativo, pero sin asumir responsabilidad legal, algunas empresas han creado un espacio informal llamado “Consejo Consultivo”. Pero este camino debe hacerse con acciones concretas para preparar a la empresa, pero en especial, al fundador para que realmente ayude a crear un gobierno colegiado (no centralizado en una persona). Por ello, es valioso fijar una fecha de término para el Consejo Consultivo y para la creación del Directorio. Importante tener presente que contar con directores -que deben responder y hacerse responsables de sus decisiones y no solo opinar; permite construir rendición de cuentas *accountability* y disciplina que pueda correr por toda la organización.

- Será un dolor de cabeza porque implicará cumplir con requerimientos legales pesados y costosos. Temen que serán como los Directorios de las empresas listadas en bolsa que tienen mayores responsabilidades (p.ej. la entrega e información al mercado). Pero para las empresas no listadas, que son la mayoría, se puede construir un gobierno y un Directorio a la medida de la empresa y de la familia; de lo que necesita y puede. Y se planificará gradualmente el desarrollo de estructuras y procesos para institucionalizar la toma de decisiones y la distribución de poder.

- Debo organizar primero mi empresa, pero un Buen Directorio está precisamente para ayudar a desarrollar las estructuras internas pendientes de manera profesional y más rápida. Ojo, pero contando con la estructura mínima que no ponga en riesgo la responsabilidad del Directorio.

- Voy a perder el control de mi información Y es que muchos fundadores no están acostumbrados a compartir con externos su información financiera y menos aún, su estrategia. Pero la respuesta no es privar a la empresa de tener un Buen Directorio sino elegir bien a los directores externos; que necesitan información para tomar decisiones, pero que a su vez están obligados por Ley a guardar reserva y confidencialidad.

- Voy a perder el control de mi negocio Los directores externos no van a entenderme ni a mi negocio; no respetarán mis valores, visión y objetivos; me obligarán a tomar decisiones que no quiero o a actuar más rápido de lo que puedo; vienen, toman decisiones y se van. Quizá desconocen que los buenos directores externos saben que están frente a una empresa familiar (que requiere un Directorio distinto al de otros tipos de empresas) y en especial, comprenden los desafíos del fundador para delegar y compartir; saben que no han sido elegidos para reemplazarlo ni para gerenciar. Su rol es escuchar, dar consejo, enriquecer la discusión (con el desacuerdo) y guiar al fundador en base a su experiencia y especialización; ser su asesor y en el camino, acompañarlo en su proceso de avanzar hacia la toma de decisiones y poder compartidos. Y si el fundador no está satisfecho con su director lo podrá retirar porque es una decisión del propietario que nadie se la puede quitar.

  Pero quizá más importante es formar bien a los directores de la familia. Para que sean un contrapeso, para que representen y preserven la voz de la familia; y puedan formar equipo con los directores externos, pero como iguales, y los potencien para juntos crear valor sostenible.

- Voy a perder rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones Y es que la mayoría de los fundadores concentran las decisiones relevantes (de la propiedad, estratégicas y operativas). “Si así tengo un negocio exitoso y es fácil trabajar ¿porque cambiar?” Pero esta mirada cortoplacista deja a la empresa expuesta en caso la cabeza muera o quede discapacitada para continuar liderando; la deja sin estructuras ni procesos para garantizar su continuidad y legado. Entonces ¿Cómo institucionalizar la toma de decisiones para que no dependan de una persona y se distribuya el poder? ¿cómo preparar a los hijos para tomar decisiones colegiadas como socios y propietarios?

- Y bueno muchos fundadores no están preparados emocionalmente para tener Directorio. No son receptivos a recibir consejos ni a compartir la toma de decisiones ni el poder. Y esto requiere un trabajo personal de cambio.

  Por eso es fundamental la educación de los empresarios. Que existan espacios para que compartan preocupaciones, experiencias y prácticas. Porque existe amplia evidencia empírica de que un buen gobierno potencia las ventajas competitivas de una empresa familiar y la hace más rentable y longeva que otros tipos de empresas.

Imagen creada por IA ChatGpt

La importancia de los directores de la familia

El rol del director de la familia es central en la continuidad de la empresa familiar. Como lo resumió una directora de la segunda generación “tengo el rol de bisagra entre mi empresa y mi familia”.

Julio de 2024

En muchas empresas familiares, los directores de la familia suelen representar la mayoría de los miembros del Directorio. Su rol es central en la continuidad de la empresa [1].

Además de las responsabilidades de todo director, un director de la familia debe cuidar que toda decisión del Directorio busque no sólo la viabilidad de la empresa, sino también preservar la unidad de la familia y su compromiso con la empresa; que sea compatible con los valores, visión y objetivos empresariales de la familia, sobre todo en momentos de crisis cuando hay que tomar decisiones difíciles.

Así, debe armonizar intereses y posiciones para equilibrar la estrategia competitiva del negocio y la estrategia de continuidad y unidad de la familia:

- Con los otros directores de la familia (entre aquellos que son también gerentes y los que solo son accionistas).
- Con los directores independientes para que conozcan y comprendan la voz de la familia.
- Con los demás familiares para que comprendan los sacrificios necesarios para hacer posible la continuidad de la empresa (p.ej. la reducción de dividendos).

Y esta responsabilidad es mayor en familias que han decidido involucrarse en la empresa solo a través del Directorio.

Entonces al director de la familia no se le puede elegir solo porque es familiar o accionista. Porque si no está preparado, se perderá la oportunidad de potenciar la participación de los directores independientes y de tener un buen Directorio; en el que TODOS sus miembros sean competentes, dedicados y capaces de trabajar en equipo para crear valor compartido y sostenible.

Por eso el director de la familia debe ser un líder respetado que inspire confianza, credibilidad, que esté calificado, quiera y pueda representar a toda la familia. Debe ser responsable y hacerse responsable de sus decisiones, porque tiene que rendir cuentas a toda la familia (y no solo a su rama familiar). Elegir a una persona que no es adecuada puede generar conflicto sobre todo en familias grandes con varios interesados en ser directores. Por ello, los criterios que deben cumplir deben ser claros.

Entonces, el director de la familia debe [2]

- Conocer sobre el negocio, tener experiencia y relaciones en el sector. Importante que comprenda los objetivos económicos y no económicos de su familia; que entienda de estrategia, riesgos, ESG, análisis financiero, entre otros.
- Proteger los valores de la familia y velar que se integren en el planeamiento estratégico y se reflejen en la cultura de la empresa.
- Conocer la historia de la empresa para servir como memoria y conciencia institucional.
- Tener la habilidad de decir lo que piensa con respeto, y si no está de acuerdo decirlo con firmeza, pero sin confrontar.
- Poder manejar los límites y dilemas de ser simultáneamente accionista, miembro de la familia, director, ejecutivo y familiar de otros directores y ejecutivos.
- Tener la sensibilidad y habilidad de equilibrar los diferentes puntos de vista e intereses de la familia y de la empresa.

- Poder comunicarse con respeto y comunicar bien; ser empático y estar abierto a escuchar a los otros directores, así como las preocupaciones y expectativas de sus familiares. P.ej. poder explicar a la familia las decisiones difíciles tomadas por el Directorio.
- Conocer la naturaleza y dinámica de su familia para saber cuándo y cómo llevarle temas para tener una postura informada.
- Tener buen juicio para fijar límites. Porque si existe el Consejo de Familia, ese es el órgano para canalizar la voz de la familia y coordinar la relación con el Directorio.
- Ser capaz de mantener reserva sobre los temas tratados por el Directorio.
- Comprender y respetar los límites entre propiedad-empresa, familia-empresa y directorio-gerencia.

Por eso es fundamental que los directores de la familia estén comprometidos con su formación continua para desarrollar estas competencias únicas; que busquen mejorar para ser buenos directores y propietarios.

Por eso una de las principales funciones del Consejo de Familia es planificar la preparación de las *NextGen* para que puedan, si así lo quieren, integrar el Directorio. Por ejemplo, se puede planificar su participación en el Directorio como observadores de las sesiones y asignarles un mentor para que los guie y ayude a mejorar. Porque cuanto más preparados e involucrados estén los sucesores en el gobierno, habrá más probabilidades de lograr una entrega de posta que permita alcanzar la sostenibilidad del legado y de la unidad familiar.

1 Lansberg (2022), “Why your family business needs family members on the Board”; IFC (2018), “Family Business Governance Handbook”
2 Pendergast, Ward y Brun (2011),” Building a successful family business Board”; EY (2016), “Demystifying family Boards: Strong governance builds legacy for generations to come”

Imagen creada por IA ChatGpt

Desafíos de la empresa familiar para su continuidad

El objetivo es que la “familia empresaria” se transforme en “familia emprendedora” para seguir creando valor económico y social de generación en generación. Impulsar el emprendimiento transgeneracional para “crear empresa en familia”.

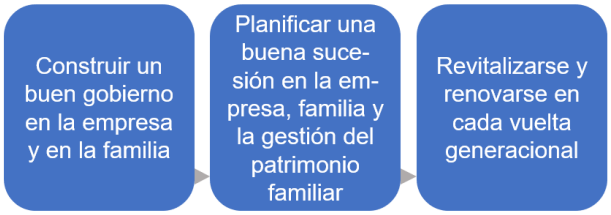
Agosto de 2024

La empresa familiar es un modelo único de empresa: una o varias familias controlan la propiedad y se involucran en su desempeño y cultura con una visión de largo plazo y vocación de continuidad transgeneracional. El que la empresa pueda enriquecerse con los valores y recursos que aporta la familia (*Familiness*) y en especial con las miradas frescas de las siguientes generaciones (*NextGen*) es fuente de ventaja competitiva (en empresas no familiares no existe una familia que cree valor). Prueba es la longevidad exitosa de las 500 grandes empresas familiares del EY Family Business Index 2023.

Sin embargo, la longevidad no es fruto de la suerte sino de planificación, esfuerzo y dedicación de las familias dueñas que lograron transformarse en familias empresarias y a sus emprendimientos, en grupos empresariales exitosos. Reflexionar sobre las estrategias, procesos y prácticas seguidas por estas familias para enfrentar con éxito los desafíos para su continuidad sirve de guía para construir un plan de acción a la medida de cada empresa y familia. Pero, es en especial inspiración para las *NextGen* que podrán encontrar su espacio para tener un rol activo en el sueño de futuro compartido.

El primer desafío de una familia empresaria es ordenar la relación entre sus miembros, su empresa y patrimonio. Hablamos de construir un buen gobierno en la empresa y en la familia: principios, estructuras, prácticas y políticas para ordenar la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el ejercicio de poder. Ello permitirá armonizar miradas, expectativas e intereses y poner en blanco y negro las reglas de convivencia para evitar los malentendidos y conflictos.

Desafíos para alcanzar la ansiada longevidad transgeneracional



Central elaborar el Protocolo Familiar y crear órganos de gobierno efectivos en la propiedad (Junta de Accionistas), empresa (Directorio y comités) y familia (Asamblea Familiar y Consejo de Familia). Y formar a las *NextGen* para que puedan liderar desde dichos órganos como custodios responsables de la empresa y legado familiar. “Al final las personas estamos de paso. Las instituciones quedan y deben fortalecerse de generación en generación" [1].

El segundo desafío es planificar un buen proceso sucesorio en la empresa (propiedad, dirección y gestión), liderazgo de la familia y gestión del patrimonio familiar (financiero y no financiero);

considerando los objetivos y expectativas de la empresa, la familia y de sus integrantes. Y potenciar la convivencia y transición entre cada cambio de posta.

Ello requiere planificar con tiempo el retiro del fundador (darle seguridad emocional y económica) y la preparar al sucesor/es para que pueda/n legitimarse como líder/es. Central también formar a las *NextGen* para que no solo sean herederos sino buenos propietarios y sucesores que quieran y puedan (según sus talentos e intereses) preservar y hacer crecer el legado familiar; que deseen trabajar para que la familia se mantenga unida y comprometida a largo plazo y cuando sea su momento, lleven a cabo su propia sucesión. Y preparar a la empresa si no existen buenos sucesores porque una mala sucesión no solo puede destruir a la empresa y riqueza, sino a la familia (y viceversa).

El tercer desafío es revitalizar a la empresa y a la familia en cada cambio generacional; renovar el modelo de negocio para que la empresa siga siendo competitiva en entornos cada vez más desafiantes; y potenciar a la familia y su legado con las miradas y recursos de las *NextGen* [2].

Hablamos de un proceso dinámico que exige adaptarse, innovar y crecer; vigorizar el espíritu emprendedor del fundador que fue el origen de la empresa y crear con proactividad y responsabilidad nuevos emprendimientos juntos en familia (y contribuir a la realización personal de las *NextGen*).

En esta estrategia es central trabajar por la unidad e involucramiento familiar, Hablamos de construir buenas relaciones entre los miembros de la familia y sus *stakeholders* (capital social) y alimentar el cariño por su empresa y familia y el deseo de seguir unidos "haciendo empresa" [3]. Así será posible que la *NextGen* al mando se entienda como una primera generación comprometida en potenciar su legado con visión de futuro compartido.

Para este caminar, la familia empresaria debe construir cultura, estructura y gobierno en la empresa y familia para transformarse en FAMILIA EMPRENDEDORA comprometida en crear valor económico, social e impacto positivo inmediato y duradero. Impulsar un círculo virtuoso que aproveche la continuidad transgeneracional para utilizar los recursos renovados de la familia para "crear empresa en familia". Y construir con ello, vínculo emocional en las *NextGen* y el deseo de trabajar para hacer realidad el sueño de un futuro juntos.

1 Sofía Osborne, Presidente del Grupo Osborne, 6ta generación de la FE Osborne con más de 250 años de historia https://lnkd.in/dyUFgeaP

2 STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM (2022), "The regenerative power of family businesses: Transgenerational Entrepreneurship" https://spgcfb.org/

3 The Bertarelli Institute for Family Entrepreneurship, Babson College.

“Tips” para el Consejo Consultivo de una empresa familiar

El objetivo es preparar al fundador y a su familia para construir en el futuro un “buen Directorio”, con directores que se hagan responsables de sus decisiones (que no solo opinen), y con ello, “*accountability*” y disciplina que corra por toda la organización.

Agosto de 2024

Muchas empresas familiares constituidas como sociedades anónimas cerradas no tienen Directorio y para avanzar en la construcción de su gobierno corporativo vienen evaluando crear un “Consejo Consultivo”. En la mayoría de los casos, el fundador concentra la estrategia y gestión operativa y está acompañado por unos o varios hijos que ocupan cargos gerenciales, preparándose para la sucesión.

Pero para que el Consejo Consultivo sea un vehículo activo y efectivo en su camino a la construcción de un buen gobierno corporativo, es central ordenar primero el gobierno en la familia. Que el fundador se haya sentado primero en una mesa a dialogar con su familia y acordar las reglas, procesos y estrategias para convivir, tomar decisiones y rendirse cuentas. Estos acuerdos se recogen en el Protocolo Familiar e incluyen la creación del Consejo de Familia como órgano responsable de trabajar por el buen gobierno de la familia, por su continuidad y legado.

El camino no es fácil, pero si hay voluntad y generosidad del fundador, el Consejo Consultivo puede ser una buena manera de preparar a la familia en el proceso para pasar de un gobierno centralizado en el fundador a uno colegiado; para crear institucionalidad tanto en la empresa como en la familia (porque las personas están de paso). A continuación, algunas recomendaciones para que el Consejo Consultivo sea el cimiento de un futuro buen Directorio:

- Definir qué tipo de Consejo Consultivo se desea - y el tipo de Directorio al que se aspira- y planificar la incorporación de consejeros externos.
- Poner en blanco y negro las reglas para la conformación y funcionamiento del Consejo Consultivo tomando en consideración las mejores prácticas, procesos y estrategias de los buenos Directorios (aspirar a lo mejor). P.ej. definir las funciones, composición, plazo de duración, deberes de sus miembros y Presidente, requisitos para los consejeros, cómo nombrarlos, remunerarlos y evaluarlos y el plan de trabajo anual.
- Tener claridad que el Consejo Consultivo será un espacio para tratar asuntos estratégicos y no del día a día. P.ej. se puede dedicar 40% de la sesión a la estrategia, 50% a temas de mejora organizacional y 10% a revisión de resultados (EEFF compartidos previamente con la convocatoria a la sesión).
- Fijar un plan con acciones concretas para la creación de un buen Directorio con las formalidades que exige la Ley. Importante distinguir que el Directorio estará integrado por directores que se hagan responsables de su encargo (y que no solo opinen). Así se construirá

rendición de cuentas, *accountability* y disciplina que correrá por toda la organización. Central desarrollar previamente sistemas de información, gestión de riesgos y control para garantizar el buen desempeño del futuro Directorio.

- Elegir consejeros externos que entiendan la naturaleza única de una empresa familiar y que puedan acompañar al fundador y a su familia en la construcción de su gobierno. Que sepan que su rol no es reemplazar al fundador ni gerenciar sino escuchar, dar consejo y enriquecer la discusión (con el desacuerdo) en base a su experiencia y especialización. Central que compartan los valores y propósito de la familia y actúen con objetividad, compromiso e independencia.
- Importante hacer una inducción a los consejeros externos sobre la familia y la empresa. Asimismo, elaborar y entregarles el reglamento del Consejo Consultivo para que sirva como guía sobre la personalidad y objetivos de la familia. P.ej. visión, valores, perfil actual y futuro de la familia y propiedad, ¿participará la familia también en la gestión? ¿qué tipo de empresa quiere la familia? ¿se ha planificado la sucesión del fundador en la gerencia o deberá ser abordado por el Consejo Consultivo? ¿qué temas deben ser vistos primero en el Consejo de Familia? ¿cómo será la interacción entre ambos órganos?
- Importante acordar el cronograma de sesiones del año para que los consejeros las agenden con tiempo. P.ej. nos reuniremos los terceros miércoles de cada mes de 9:00 horas a 13:00 horas.
- Respecto de las sesiones, valioso preparar al fundador/presidente para que pueda organizar y dirigir sesiones eficientes. P.ej. que pueda elaborar una buena agenda incluyendo documentación completa y oportuna y que aprenda técnicas para despertar discusiones productivas y creativas.
- Central elaborar el acta de las sesiones, compartirla con tiempo para su revisión y hacer seguimiento de los acuerdos tomados.
- Impulsar al fundador a mantenerse en contacto con sus consejeros entre sesión y sesión para enriquecer el vínculo de estos con la empresa y la familia.
- Finalmente, y quizá la recomendación más importante, planificar e impulsar la formación de los consejeros representantes de la familia. Para que estén preparados para formar equipo con los consejeros externos, pero como iguales. P.ej. en temas de gobierno, organizacionales o de estrategia. Central también prever la participación de las *NextGen* como observadores de las sesiones del Consejo Consultivo (sin voz ni voto) para así prepararlos como futuros consejeros y miembros del Directorio.

Imagen creada por IA ChatGpt

¿Por qué hablar de “legado”? ¿cómo potenciarlo?

El legado refleja lo que es importante para la familia y que la motiva a seguir unida construyendo sobre esa riqueza a través de sus *NextGen*; lo que la une como si fuera “un hilo invisible”.

Setiembre de 2024

Conversando con el fundador de una empresa familiar que desea elaborar su Protocolo Familiar para planificar el traspaso de su empresa, le pregunté de que se sentía orgulloso.

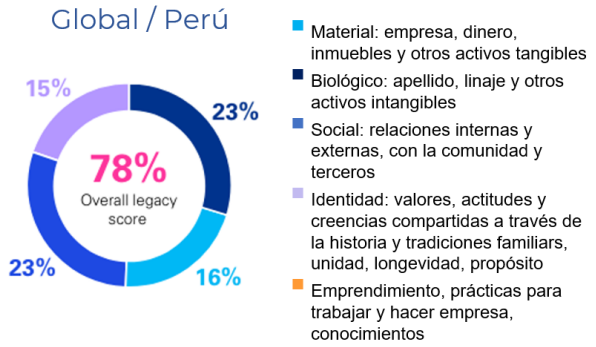
“Después de 30 años trabajando con mucho esfuerzo, varias caídas y reinvenciones, he logrado construir una empresa exitosa, respetada, creadora de empleo y bienestar para las familias de mis 300 trabajadores. Tengo una familia unida, feliz y mis hijos son buenas personas. Trabajan conmigo”.

Le contesté, “Bueno, ese es tu legado. ¿Qué te parece mejor planificar su traspaso y no solo el traspaso de tus acciones?”

Hablar de legado es nuevo para muchos. Refleja lo que es importante para la familia y que la motiva a seguir unida construyendo sobre esa riqueza a través de sus *NextGen*; lo que la une como si fuera “un hilo invisible”. Va más allá del patrimonio material e incluye los valores, historia, relaciones, unidad, etc.

El Reporte STEP (2024) revela cómo para las empresas familiares exitosas el legado es un activo que crea valor con impacto directo en su desempeño y sostenibilidad; y para facilitar el planeamiento estratégico para desarrollarlo y potenciarlo, lo desagrega en 5 componentes. Agrega que el peso de cada elemento depende de cada familia, empresa y generación y que el legado social sería el de mayor impacto en la creación de valor empresarial [1].

¿Cómo hacer para que todos en la familia conozcan y valoren su legado familiar y empresarial y quieran seguir trabajando unidos para protegerlo y acrecentarlo en el tiempo?



Recomendable hacer un plan que parta por armonizar la mirada sobre el legado que se quiere preservar y seguir construyendo. Valioso ponerse de acuerdo sobre ese propósito común. Ello requiere mirar el pasado (lo mejor que cada generación ha aportado) pero, con los ojos puestos en el futuro; para que cada *NextGen* pueda aprovecharlo y revitalizarlo [2].

Porque es central que todos en la familia sientan orgullo e identificación con su empresa y familia; “emociones positivas” que generen el deseo de involucrarse y estar unidos para seguir creando riqueza y bienestar, y más legado. Porque trabajar

para tener una empresa exitosa y una familia unida exige tiempo, esfuerzo y dedicación.

Hablamos de impulsar un círculo de orgullo, identificación y compromiso para continuar trabajando con un propósito de futuro compartido; que contagie a todos, pero en especial, a las *NextGen* para que quieran recibir la posta con ganas de seguir creando legado: empresa exitosa y unidad familiar. Porque no hay nada más triste que entregar a la *NextGen* un menor legado que el recibido [2].

Para que esta estrategia sea posible, es indispensable elaborar el Protocolo Familiar que permita:

- Poner en blanco y negro los valores, historia y legado, y comunicarlos.
- Nutrir la unidad y participación familiar con actividades de integración, comunicación, transparencia. Construir confianza.
- Promover el diálogo para conocer y comprender las miradas e intereses de todos en la familia respecto de su legado; en especial, de los jóvenes.
- Construir reglas y estructuras de gobierno y planificar el proceso sucesorio en la administración de la empresa y en el liderazgo de la familia.
- Formar a las *NextGen* de sucesores y custodios del legado; que lo valoren porque quieren y no porque los obligan.
- Impulsar la filantropía y responsabilidad socioambiental.
- Crear cultura y estructura para impulsar el emprendimiento en el ecosistema familiar (en la familia, sus miembros y empresa) para mantener vivo el espíritu emprendedor del fundador.
- Medir el impacto del legado (p.ej. nivel de propiedad emocional en las *NextGen* y encuestas de confianza en empleados).
- Designar a los responsables de custodiar el legado, revisarlo, hacer ajustes y seguir nutriéndolo con orgullo y pasión.

1 STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM (2024), “Unlocking legacy. The path to superior growth in family businesses”
2 STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM (2021), “The enduring legacy of business families. Uniting business purpose and family values”

5 preguntas clave cuando nos invitan a integrar un Directorio

Para ser buenos directores externos es central conocer, antes de aceptar el encargo, la “personalidad”, objetivos, realidad y potencialidades de la familia propietaria porque ello es determinante en el desempeño presente y futuro de la empresa familiar.

Setiembre de 2024

Comparto algunas preguntas que preparé para la entrevista en el marco del proceso para conformar el Directorio de una empresa familiar en primera generación [1]. En la reunión con el fundador y uno de sus hijos, una pregunta gatilló una reflexión profunda y la necesaria pausa para resolver primero la diferencia de intereses que había entre el fundador y otro accionista, lo que lo afectaba personalmente y venía dificultando la marcha de la empresa.

Lo cierto es que no importará qué profesionales y experimentados sean los directores externos si el mandato de los accionistas no es claro, si la familia propietaria no está unida ni armonizada sobre la base de su propósito de futuro compartido.

Valioso pues si como directores actuamos con integridad y advertimos que se requieren realizar ajustes previos para que el Directorio pueda aportar de manera efectiva. Pero más importante, que estemos seguros de haber hecho las preguntas correctas para saber si tendremos “química” con la familia, que estaremos cómodos y orgullosos de querer ayudarla para que su empresa sea exitosa. Porque ser director debe ser una oportunidad desafiante y gratificante que nos permita crecer.

1 ¿Cuál es la historia de la empresa? El fundador es un apasionado y esta pregunta suele gatillarlo a compartir detalles valiosos sobre sus inicios y logros; los valores que predica y vive; el presente del negocio y en especial de su familia; cómo se siente respecto de los hijos que lo acompañan y cómo se sienten ellos (clave si habla de “nosotros”); cómo es la relación con sus trabajadores, clientes, proveedores y acreedores; lo que espera a mediano y largo plazo (visión y propósito) y cuáles son los temas que le preocupan (y que serán el mandato para el Directorio).

   Algunas señales de alerta: si NO incluye en la historia a su familia, sus fracasos, dificultades financieras, cómo enfrentó la pandemia o si innova.

2 ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas y operativas? Si el fundador concentra las decisiones y poder, si la estrategia está en su cabeza y se toma poco tiempo para compartirla con sus ejecutivos, podría anticiparse lo difícil que le será acomodarse a recibir opiniones y tomar decisiones colegidas.

   Alerta si estamos frente a un fundador dictador o si el accionista mayoritario controla los hilos del poder desde fuera de la empresa (porque así lo seguirá haciendo cuando se cree el Directorio).

   Esta pregunta suele además llevar al empresario a expresarse sobre su retiro de la gerencia general y sobre su sucesor. Si fuera el caso, sabremos que uno de los desafíos del Directorio será planificar y llevar a cabo el proceso sucesorio del fundador en la gestión (porque es muy difícil ser juez y parte).

3 ¿Por qué se quiere crear el Directorio? Pregunta clave para conocer si el fundador (que suele ser además el accionista mayoritario) realmente quiere construir un Directorio activo, independiente y creador de valor a largo plazo (está convencido que será bueno para su empresa y su familia).

Señal de alerta si lo hace porque se lo recomienda un asesor para mejorar su reputación o para resolver diferencias con otros accionistas (como en el caso que comento) porque será un anticipo de que no habrá el clima adecuado para el desarrollo de un buen Directorio.

4 ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa? Pregunta que revela si la familia ha reflexionado sobre su propósito de futuro compartido y el rol que quiere tener en la empresa y que suele ser resultado de haber elaborado su Protocolo Familiar. Si fuera el caso, será valioso que la familia haya regulado la relación entre sus miembros, con la empresa y su patrimonio. Porque será muy difícil crear un buen Directorio si los accionistas no están de acuerdo sobre qué tipo de participación desean tener en la empresa (dirección, gestión y/o trabajo), sobre cómo se remunerarán (dividendos y/o trabajo), el tipo de Directorio que desean o el futuro que quieren construir, entre otros.

Alerta si no existen requisitos para los directores de la familia y el Directorio será un "*family tea party*". Si hay diferentes intereses sobre estos temas se obstaculizarán decisiones relevantes para el crecimiento del negocio (este fue el caso de mi entrevista pues uno de los hijos quería vender sus acciones y no quería aprobar la reinversión de utilidades).

Clave también si el fundador ha reflexionado sobre en proceso sucesorio en la propiedad de la empresa y en el liderazgo en la familia empresaria y ha empezado a planificarla con su familia.

Oro si la familia ha creado su Consejo de Familia como su órgano de gobierno, integrador de su voz y que será el vínculo con el Directorio.

5 ¿Cuándo tienen los EEFF mensuales listos? Esta pregunta podría no ser necesaria si como parte del proceso recibimos información financiera auditada, los últimos EEFF de situación o el presupuesto anual. Pero, esto no es lo usual en empresas no listadas, pues los empresarios suelen ser muy celosos con su información financiera y estratégica. Central saber entonces si el líder de la empresa es consciente de la importancia de la transparencia y que trabaja (y construye estructura) para tener información "íntegra, oportuna y veraz" que permita planificar y tomar buenas decisiones.

Si no fuera el caso, alerta para no ponernos en riesgo por la responsabilidad solidaria e ilimitada que asumiremos como directores al no contar con los recursos necesarios para tomar las mejores decisiones.

1 Pendergast Jennifer, Ward John y Brun de Pontet Stephanie (2011), "Building a successful family business Board. A guide for leaders, directors and families". A Family Business Publication.

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Necesito con urgencia un Protocolo Familiar "Express"

El Protocolo Familiar es el instrumento central para ordenar la voz de la familia sobre cómo se ve y quiere seguir unida creando legado y haciendo empresa a largo plazo. Pero, para que NO se quede en el cajón debe ser "hecho a la medida" de la familia, su empresa y legado.

Setiembre de 2024

Algunas reflexiones a partir del pedido del fundador de una empresa familiar. Hace unos años, elaboró su Protocolo Familiar, "ejemplares 60 páginas que le tomó un año escribir, pero que están guardadas en un cajón".

- Propósito de futuro compartido El Protocolo Familiar es el instrumento central para planificar la continuidad de una familia empresaria. Contiene los acuerdos de la familia sobre la relación entre sus miembros y su legado (activos financieros y no financieros); cómo se tomarán las decisiones, distribuirá el poder y rendirán cuentas; cómo se participará en la empresa (dirección, gestión y/o trabajo) y se retribuirá; cómo se realizará la sucesión y se creará institución en la empresa y en la familia (formación de buenos propietarios).

  Poner en blanco y negro la historia, visión, valores, reglas y objetivos ayudará a comprenderlos y respetarlos; y se reducirán los malentendidos (todos sabrán qué se espera de ellos y qué pueden esperar de los demás).

  Asimismo, permite armonizar las miradas sobre el pasado, presente y futuro y así, poder construir un propósito común: cómo se quiere seguir unidos creando legado y empresa exitosa a lo largo de las generaciones. Valioso por ello, elaborar primero el Protocolo Familiar antes de crear el Directorio o transferir las acciones a los hijos. Si no, la familia no comprenderá la importancia de estas decisiones para la institucionalización de la familia empresaria y de su legado.

- Proceso para construir consenso El Protocolo Familiar será un documento vivo solo si los acuerdos son resultado de un proceso basado en diálogo abierto y respetuoso que haya permitido escuchar a todos en la familia, en especial a los jóvenes, y reflexionar juntos sobre la realidad y potencialidades de la familia, de sus miembros y empresa. Debe existir voluntad y paz para elaborarlo.

  Solo si se ha seguido un buen proceso, los acuerdos reflejarán la voluntad y compromiso de la familia; y estarán en el alma y corazón de todos. Así, se despertará en la familia, pero en especial en la *NextGen,* el deseo de querer seguir unidos y tener un rol activo en ese futuro compartido; porque no hay forma de forzar este sueño en los jóvenes.

- Construir vínculo Elaborar el Protocolo Familiar es una oportunidad valiosa para que los jóvenes aprendan a comunicarse y se acerquen entre ellos y con la empresa (que suelen ver lejana). Los ayudará a tomar decisiones sobre su futuro al ver que hay un proyecto común y un espacio posible para ellos. Pero en especial, a que conozcan, valoren y agradezcan el legado que tendrán el privilegio de recibir; y asuman con

orgullo la responsabilidad de protegerlo y acrecentarlo para pasarlo a las *NextGen*.

- No se puede copiar y pegar Debe ser hecho a la medida de la familia y empresa según su realidad, necesidades e intereses. Central entonces, desarrollar los temas que la familia puede y quiere tratar en el presente e incluir en un "Plan de acción" los que será conveniente dejar para después con el compromiso de trabajarlos cuando sea oportuno y posible (p.ej. crear el Directorio). Valioso ver el Protocolo Familiar como un plan de vida que acompañe a la familia a largo plazo. Así, se podrá elaborar con los temas que realmente se valorarán y se querrá cumplir; y, por tanto, hacerlo en el plazo adecuado que no aburra ni desmotive a la familia - sin prisa, pero sin pausa.
- Acompañamiento profesional y externo a la familia que pueda promover la reflexión y diálogo buscando escuchar a todas las generaciones (central organizar la mayor cantidad de reuniones grupales e individuales), y que a partir de un diagnóstico profesional y holístico, la ayude a identificar de forma objetiva los temas a desarrollar y la acompañe en su discusión. Que sea un consultor comprometido con educar a la familia sobre las diversas mejores prácticas (NO existe un solo modelo a seguir) para que pueda tomar las mejores decisiones informadas (que no sean luego fuente de conflicto) y que le sirvan en su crecimiento como familia empresaria.
- Responsables de mantenerlo vivo Elaborar el Protocolo Familiar no es más que el inicio de un viaje. Se requiere revitalizarlo con cada cambio generacional. Por ello, es central designar responsables de su implementación, revisión y reflexión continua para adaptarlo a los cambios que se vayan dando en la familia y empresa; de que las *NextGen* lo conozcan, comprendan, respeten y reafirmen su compromiso de mantenerlo vivo por siempre. Esta responsabilidad recae en el Consejo de Familia.

“Mis hijos no quieren saber nada de mi empresa”

Comparto una estrategia para despertar en los hijos el orgullo e identificación con su legado, y con ello, el deseo de crear equipo con un propósito de futuro común: seguir unidos en familia creando más patrimonio (y empresa) a largo plazo.

Octubre de 2024

Aún ahora, algunos consultores recomiendan a los empresarios separar a la familia de la empresa. Un cliente recibió similar recomendación hace veinte años cuando sus hijos eran chicos. Entonces no conocía de empresas familiares y hoy lamenta haber escuchado al consultor. Sus hijos son profesionales exitosos no interesados y muy alejados del proyecto de vida: su empresa.

La academia viene estudiando desde hace 60 años cómo la presencia de la familia, y en especial, su deseo de que la empresa pase a las siguientes generaciones (*NextGen*), determina una forma de ser y actuar que es fuente de ventaja competitiva inimitable (porque en otros tipos de empresas no existe una familia propietaria). Amplia evidencia empírica demuestra que la presencia de la familia genera recursos únicos “*Familiness*” que se traducen en un mejor desempeño y reputación de la empresa familiar respecto de sus pares no familiares [1].

Que las *NextGen* deseen tener un rol activo en la empresa requiere esfuerzo y dedicación; no es fruto de la suerte (ojo, no hablamos de trabajar en la empresa, sino de asumir que serán los próximos propietarios del legado familiar y se preparen preservarlo y acrecentarlo). Si la empresa es exitosa, ello generará orgullo e identificación en los jóvenes y el deseo de ser parte de ese futuro de oportunidades. Pero ello requiere que la generación al mando sea inclusiva, transparente y genere confianza en las *NextGen*; que la familia esté sana y quiera sentarse en la misma mesa para seguir unida construyendo legado con una visión compartida.

La estrategia que seguimos …

Acompañamos a nuestro cliente en construir equipo con su esposa e hijos con un propósito de futuro común; esto es, construir una “familia empresaria” (estoy convencida de que nunca es tarde para ello).

La estrategia consistió en 1) planificar el traspaso del patrimonio hereditario del empresario, y 2) construir un sistema para la gestión colegiada y profesional de su patrimonio (financiero y no financiero).

Empezamos por hacer el inventario patrimonial del empresario (activos en el Perú y el exterior) y valorizarlo; incluyendo los anticipos de herencia realizados en el pasado. Central fue valorizar la empresa y aterrizar las expectativas del empresario (y de su familia). El fundador ya había separado su patrimonio personal del de la empresa y tomaba las decisiones sobre la gestión de los activos líquidos con la ayuda de un gestor patrimonial con quien se reunía regularmente.

Siguiendo las prácticas de las grandes familias empresarias que cuentan con su *Family Office*, construimos un sistema para la toma de decisiones, control y rendición de cuentas (sistema de gobierno) a la medida de la familia y su patrimonio.

Destaca la generosidad del fundador que, por primera vez, compartió con su familia la foto de su

patrimonio, su deseo de entregar a todos una alícuota y que estaría preparando la venta de su empresa.

Iniciamos el proceso para construir en familia reglas y estructuras para la gestión colegiada del patrimonio líquido (se elaboró el "Protocolo Familiar"): valores, perfil de riesgo, objetivos, políticas de inversión, transparencia, entre otros. La familia decidió crear su Consejo de Familia y reunirse cada mes para implementar los acuerdos (p.ej. elaborar el testamento) y evaluar sus inversiones. Decidieron nombrar entre ellos a un vocero para coordinar con el gestor patrimonial los acuerdos tomados.

El eje central del proceso fue el diálogo y reflexión para conocer los intereses y preocupaciones de todos en la familia. Ello permitió lograr una propuesta intergeneracional. "Más que nunca, las familias necesitan descubrir valores y propósitos comunes" [2].

Cuando las *NextGen* ven que existe un espacio para ellas, desean descubrir el legado familiar (y a su empresa) y revitalizarlo con una mirada de largo plazo para que cuando sea su momento hagan lo mismo con sus hijos y así sucesivamente. Así, es posible que todos en la familia comprendan los acuerdos y se preparan para cumplirlos; y no se queden en el cajón.

Valioso que los hijos cambiaron su "chip": pasaron a querer sentarse juntos en la misma mesa y tomar decisiones colegiadas sobre el patrimonio compartido. Y acordaron que a la muerte de su padre el patrimonio seguiría gestionándose de manera indivisa (mayor retorno por diversificación y menores gastos de gestión); vieron que así seguirían unidos cuando ya no estén presentes sus padres. Acordaron, además, evaluar juntos el futuro de la empresa y planificar el desarrollo de emprendimientos (en familia).

Importante que todos entendieron que primarían las decisiones del fundador como propietario de la empresa y patrimonio; y reconocieron el valor de sus logros, caídas y lecciones aprendidas.

1 Luccia Reynoso (2020), "¿Cómo potenciar el valor de las empresas familiares?" https://vcef.com.pe/libro.pdf; STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM (2024), "Unlocking legacy. The path to superior growth in family businesses"; McKinsey & Company (2024), "The secrets of outperforming family owned businesses: How to create value and how you can become one"

2 UBS (2023), "Informe de ambiciones multimillonarias 2023: Cambio de guardia. La próxima era de sucesión de riqueza y la búsqueda de un propósito mayor. UBS.

Lecciones del buen gobierno de la familia Mulliez (Parte 1)

La familia Mulliez ha construido un sistema de gobierno que ha logrado mantener unidos a sus +1900 miembros sobre la base de una visión de futuro compartido: seguir juntos creando empleo y bienestar a través del emprendimiento y filantropía.

Octubre de 2024

La entrevista a Nicolas Poupard, 5ta generación de la familia francesa Mulliez [1] nos enseña cómo con esfuerzo, dedicación, amor y tiempo es posible evolucionar de "familia empresaria" a "familia emprendedora". Sigue haciendo historia sobre la base de una visión de futuro compartido: "personas comunes que juntas hacen cosas extraordinarias" a través del emprendimiento y filantropía. Crean empresas rentables teniendo a las personas y planeta en el centro. La familia es dueña de +300 empresas.

¿Cómo ha logrado mantener unidos a sus +1900 miembros [2] (de los cuales +1000 son accionistas incluyendo +300 cónyuges) y que estos quieran a sus empresas y seguir creando empresa en familia?

Para alcanzar esta visión, todos juntos han construido un gobierno duradero y dinámico en sus empresas, pero sobre todo en la familia. Esto no es común, pero indispensable si el sueño de la familia es "ser un equipo" que quiera crear patrimonio y legado a largo plazo. Utilizo la definición de gobierno del *Family Firm Institute* [3]:

Sistema que permite a las familias empresarias tomar decisiones colegiadas con el objetivo de preservar y acrecentar su capital compartido. Como una moneda, tiene una cara técnica (principios, estructuras, políticas y prácticas) y otra social. El ideal es que sea duradero y dinámico. Riguroso, pero al mismo tiempo flexible para adaptarse a los tiempos disruptivos que vivimos y que afectan a los negocios y a la familia.

El componente social es central en el gobierno Mulliez. Así, lanzan "*Affectio Societatis*" en 1995 para cultivar la "cohesión e implicación de los jóvenes"; el vínculo y el amor por la familia y sus empresas y el deseo de hacer empresa en familia (aun pudiendo hacerlo solos). Si son copropietarios estarán unidos como familia por mucho más tiempo.

Incluye prácticas de integración para que sus miembros conozcan a sus empresas y se formen como buenos accionistas (p.ej. excursiones para visitar otras empresas familiares, reuniones y entrevistas); e información y transparencia para construir confianza (p.ej. asambleas anuales y *newsletters*). Trabajan para conocerse "corazón y negocios" para "estar juntos en todo", "para lograr más juntos que por separado". "No se puede amar lo que no se conoce".

Una práctica central es que cada 7 años, la familia tiene un ejercicio de propósito familiar. Por 18 meses se preparan en temas de impacto en el futuro del mundo y de sus empresas (p.ej. nuevas tecnologías) y luego se reúnen por una semana para reflexionar y revitalizar su propósito ¿Por qué, para qué, para quién queremos permanecer juntos por los próximos 20 años? Una visión renovada que sirve de guía para la familia y sus empresas. Porque cuando se armonizan las miradas y se conoce y valora lo que se tiene es posible construir un futuro duradero.

En cuanto a la estructura de gobierno, está la Asamblea Familiar (todos los accionistas), el Consejo de Vigilancia (20 miembros) y el Consejo de Familia. Este último es elegido cada 5 años con 9 miembros (3 externos) y es responsable de nombrar entre la familia a los presidentes de los Directorios de las empresas (mayoría externos) que tienen autonomía en la visión y dirección. Está además el *Family Office* para la gestión del patrimonio e integrado además por 30 familiares responsables del *Affectio Societatis*. En resumen, múltiples roles para que todos puedan (si quieren) construir activamente el legado familiar y seguir enamorándose de su familia y empresas.

En los 1960s firmaron el primer Pacto o Protocolo Familiar que organiza “la libertad para favorecer la fidelidad” (y se revisa de manera continua). Comprende políticas claras para mantenerse cerca de las empresas [4] como decidir ser accionistas cuando cumplen 20 años previa formación y aceptación del pacto. Asimismo, impulsan el trabajo en las empresas (para que las conozcan desde adentro) y el retiro temprano de la dirección y gestión "es mejor irse demasiado pronto que demasiado tarde”. Entonces “unos años después se crean decenas de empresas". 30% de los accionistas son directores (no ejecutivos), emprendedores o trabajan en las empresas de la familia.

1 Entrevista organizada por ILAFEP el miércoles 23 de octubre del 2024.
2 Association Familiar Mulliez (1955) opera como un holding empresarial.
3 Cheng, C.Y.J., Au, K., Widz, M., & Jen, M. (2021), “The Governance Marathon: Dynamic Durability in Entrepreneurial Families Amid Disruptions”. 2086 Society & The Family Firm Institute. Contiene miradas experimentadas de 50 consultores líderes de empresas familiares. Aquí pueden acceder al reporte https://digital.ffi.org/pdf/ffi_the_governance_marathon_report.pdf
4 Conversatorio con Antoine Mayaud y Blandini Mulliez organizado por la Asociación de Empresas Familiares de Chile y Net Mentora Chile (setiembre 2021) https://www.youtube.com/watch?v=99P296p5mtY

El emprendimiento en el corazón de la familia Mulliez (Parte 2)

La familia Mulliez no solo impulsa el emprendimiento entre sus jóvenes y aporta capital a sus proyectos, sino que también cultiva “emprender en familia con una mirada de futuro compartido”. Todos son “copropietarios” para estar juntos a largo plazo.

Octubre de 2024

Comparto algunas reflexiones a partir de la conversación con Nicolas Poupard, 5ta generación de la familia Mulliez [1].

La familia abraza la innovación y el emprendimiento. Lo ven no solo como una necesidad para adaptarse al entorno disruptivo que vivimos y acrecentar el legado, sino “como una palanca de emancipación para todos en favor de una sociedad inclusiva y sostenible”. La familia es dueña de +250 empresas.

Así, la familia continúa construyendo historia, revitalizando con cada generación el espíritu emprendedor de su fundador que en 1905 creó una hilandería luego de dos fracasos. Y lo hace llevándolo a otro nivel. Cultiva en sus miembros las ganas de crear empresa, empleo y bienestar, y de querer hacerlo con la familia, como un proyecto común. “Cuando los primos quieren hacer cosas diferentes los apoyan para que emprendan”.

¿Por qué impulsan el emprendimiento en familia [2]?

- Permite mantener vivo el espíritu de asumir proactivamente el riesgo de innovar; todos crean y no se destruye riqueza.
- Les permite aprovechar un recurso inimitable: la diversidad de capacidades, experiencias y talentos de sus jóvenes.
- No solo involucran a todos en la creación de valor y legado, sino que al emprender se preparan como buenos accionistas, gobernantes y gestores de un patrimonio compartido.
- Los jóvenes se convierten en el negocio principal de la familia; poder crear empresa con el capital familiar crea vínculo, amor y pasión por el proyecto familiar.
- Dan confianza a los jóvenes que pueden convertirse en lo que quieren a través de sus pasiones.
- Se crea un círculo mágico: crear empresas rentables con el foco en las personas y planeta despierta orgullo e identificación y las ganas de seguir unidos para ser parte del futuro. Se crea vínculo emocional en especial en los jóvenes para que quieran seguir unidos en familia creando legado y bienestar.
- El portafolio familiar evoluciona de abajo hacia arriba, de forma orgánica ¿quién mejor que los jóvenes para estar cerca de los nuevos mercados y tecnologías?
- Promueve sucesores activos y seguros en lugar de herederos pasivos y temerosos.
- Saben y valoran que como copropietarios estarán unidos como familia a largo plazo.

Cultura y gobierno para impulsar el emprendimiento

En el 2007, la familia creó un Club de Emprendedores para apoyar a los jóvenes a

emprender con el capital familiar (a la fecha +60 empresas nuevas). Un equipo acompaña al emprendedor durante un año para preparar su proyecto y al final el comité de inversiones decide invertir (así se reduce la tasa de fracaso). El joven debe aportar a título personal (para que no pierda control ni autonomía, en la primera ronda la familia no invierte más que él, aunque después puede invertir más). Además, debe ser el CEO e involucrarse 100%. “Los emprendedores tienen el derecho de ser jardineros en su jardín”. Central que la familia no tiene miedo al fracaso, porque saben que es la mejor manera de aprender. El objetivo es acompañar a largo plazo a los emprendedores con asesoría y acceso al conocimiento y relaciones de la familia y empresas. Al final, los jóvenes quieren retribuir lo recibido y aprendido de su familia.

Y su espíritu filantrópico los lleva a impulsar el emprendimiento también fuera de la familia; a compartir poder, saber y tener. En el 2002, crearon la sociedad de inversiones CREADEV que acelera emprendimientos de terceros y que a la fecha ha invertido +€1,800 MM en sectores con impacto (salud, alimentación, consumo sostenible y educación).

Asimismo, lanzaron la red mentora Reseau Entreprendre (1986) para acompañar a emprendedores a desarrollar todo su potencial sobre la base de reciprocidad y gratuidad; cuenta con 65 asociaciones en 10 países. Destaca también la Fundación Entreprendre (2008) que apoya a +20 asociaciones del ecosistema emprendedor.

Otra lección de la familia. En 1976 decidió darles participación accionaria a sus trabajadores (+700 mil). “Esto no solo es justo, sino también eficaz porque los hace responsables de la creación de riqueza de la que se benefician como accionistas”.

1 Entrevista organizada por el ILAFEP el miércoles 23 de octubre del 2024.
2 Conversatorio con Antoine Mayaud y Blandini Mulliez organizado por la Asociación de Empresas Familiares de Chile y Net Mentora Chile (setiembre 2021).

Imagen creada por IA ChatGpt

Lecciones de las grandes familias para la gestión de su patrimonio

Qué valioso que el empresario planifique con tiempo el futuro de su familia y patrimonio; que lo haga con sus hijos. El resultado será acuerdos que se cumplirán porque las *NextGen* valorarán y querrán construir un futuro compartido.

Noviembre de 2024

Muchos hablan de los *Family Office* como vehículo para la gestión del patrimonio familiar [1]. Si bien los *Family Office* no estarían al alcance de todas las familias [2], sí lo están los principios, estructuras, políticas y prácticas para la toma de decisiones que caracterizan a estos vehículos. Hablamos del gobierno de las grandes familias que crean los *Family Office* para la gestión "colegiada, profesional y transparente" de su patrimonio financiero y no financiero.

A continuación, algunas prácticas que pueden ser replicadas por las familias con patrimonios no tan grandes, y adecuadas a su realidad e intereses.

Planificar la sucesión hereditaria y construir gobierno para la gestión patrimonial

Es central que la familia planifique con tiempo no solo el futuro de su empresa sino su futuro como familia. Este proceso requiere planificar la sucesión hereditaria del empresario, así como de la propiedad de la empresa (o empresas) y de la gestión del patrimonio familiar.

¿Qué patrimonio financiero tenemos? ¿qué patrimonio no financiero tenemos? ¿cómo vamos a hacerlos crecer durante los próximos 20 años? ¿queremos seguir siendo dueños de la empresa? y si no ¿qué vamos a hacer para que continue en manos de otros? ¿queremos seguir juntos como familia?

Y es importante que el empresario haga este proceso con tiempo, pero es especial que se acompañe con su familia, con las *NextGen*. Porque cuando todos han podido escuchar y se han hecho escuchar, y los acuerdos se toman por consenso, los acuerdos se cumplen y no se quedan en el cajón. Se despierta el orgullo en los hijos que se sienten parte del futuro de su familia; descubren, valoran y agradecen el esfuerzo de sus padres y se comprometen a crear y cuidar riqueza. Se "gatilla" el deseo de seguir juntos. Esto es, se crea propósito de futuro compartido.

Como resultado del proceso, la familia acuerda objetivos, reglas y estrategias para mantener la propiedad de la empresa (lo veremos en un siguiente artículo), políticas para gestionar el patrimonio líquido, el nivel de riesgo que se quiere asumir y en general, reglas y procesos para la gestión ordenada del patrimonio. P.ej. se acuerda la periodicidad y metodología para valorizar las acciones y los demás activos. Estos acuerdos deben estar enmarcados en el Protocolo Familiar. Asimismo, se designa al Consejo de Familia como responsable de que los acuerdos se cumplan y se mantengan vivos.

Separar el patrimonio de la familia del patrimonio de la empresa

Esta es una recomendación central pues de lo contrario, se puede poner riesgo el patrimonio familiar. La pandemia fue lección triste para muchas familias que perdieron sus ahorros porque estaban registrados en la contabilidad de su empresa. Para separar ambos patrimonios se requiere primero llevar a cabo la planificación estratégica en la

empresa; estimar cuánto capital se necesitará para financiar su crecimiento, cuánto se financiará con deuda, cuántas utilidades se reinvertirán y se entregarán como dividendos a los accionistas.

Hacer el inventario del patrimonio familiar

Valioso que el empresario haga el inventario de los activos que tiene además de las acciones; lo que está a su nombre, de su pareja o de sus hijos tanto en el país como en el exterior; los anticipos de herencia realizados; conocer su liquidez y si generan renta. Los herederos deben conocer el patrimonio del empresario y que algún día heredarán, cuánto vale y cuánto se debe. Que no sea una sorpresa que divida ni haya duda sobre lo que cada uno recibirá (el derecho sucesorio peruano privilegia la igualdad hereditaria en la familia). Lo triste es que muchas veces el empresario muere sin que nadie conozca su patrimonio y con el riesgo de que se pierdan los activos desconocidos.

Formación de buenos propietarios

Es central implementar con tiempo un programa de formación, de *mentoring* para preparar a los miembros de la familia como buenos propietarios que puedan tomar buenas decisiones sobre su legado.

Transparencia

Una última práctica y central porque construye confianza es la entrega de información a la familia, además de reunirse cada cierto tiempo. P.ej. hacer un informe anual sobre el desempeño de la empresa y de las inversiones, pero de una forma que sea fácil de entender. Esta es quizá la práctica más valiosa porque ayuda a que la familia quiera seguir unida de generación en generación.

1 Credit Suisse; INSEAD (2020), "*Family Offices*: Global landscape and key trends". Esta industria administra + USD 5.9 trillones, el 76% de la riqueza global de las familias.
2 UBS Global *Family Office* Report 2024; Credit Suisse, EY y University of St. Gallen (2016), "Dinámica del *Family Office*". El patrimonio mínimo que haría viable una OF individual sería de USD 100 MM.

¿Los emprendedores nacen o se hacen?

Qué valioso que la familia construya cultura y estructura para ser un semillero de emprendedores que revitalicen el espíritu emprendedor del fundador; que las *NextGen* quieran emprender y hacerlo "con la familia" y así lograr un futuro compartido.

Noviembre de 2024

Perú: país de emprendedores [1]

Entre 65%-75% de los peruanos quieren crear una empresa frente al 30%-40% de los europeos. Con 5.5MM empresas (2.3MM formales y 2.2 MM informales) de un total de 33MM de habitantes, somos el país con la mayor cantidad de empresarios per cápita del mundo. Tenemos 1 empresa formal por cada 13 habitantes versus EEUU (22), Colombia (33) y Chile (18). Además, no podemos olvidar a los 6.1MM de trabajadores independientes que no son considerados empresa, pero que tampoco son empleados (p.ej. taxistas). Así, el Perú es uno de los pocos países del mundo donde hay más empresas que familias. ¿Por qué emprendemos tanto? No solo tenemos más pasión, sino que la motivación de emprender por oportunidad es el triple de la motivación por necesidad. Estamos orgullosos de crear nuestro propio futuro.

¿Cómo impulsar el emprendimiento en mi familia? ¿se puede formar emprendedores?

Así se preguntaba un cliente que había creado una empresa líder de cero. Sus hijos son profesionales exitosos, pero no emprendedores ¿qué puedo hacer para que mis hijos y nietos emprendan? ¿para que las *NextGen* revitalicen mi espíritu emprendedor?

Creo que lo más importante para emprender es querer hacerlo. Si alguien no quiere ser emprendedor nunca lo va a ser. Si bien se requiere tener cierto temperamento y también carácter, es vital que haya pasión y ganas de emprender. Porque si se quiere emprender, la formación puede ayudar a superar los defectos del temperamento y a desarrollar competencias (p.ej. *management*, pensamiento estratégico, mentalidad innovadora centrada en el cliente, de agilidad y abundancia, equipo, resiliencia, comunicación y *networking*) [2].

Existe una gran oferta de programas para formarse en innovación y emprendimiento; incubadoras, fondos de inversión, redes de mentoría y profesionales que acompañan a los emprendedores que son los grandes protagonistas. Lo importante es aprender a emprender y que sea una oportunidad de experimentar y crear (sin miedo al fracaso porque, sino NO se aprende) y hacerlo con propósito y valores.

Y en este desafió, la familia empresaria es clave. Porque si se convierte en un ecosistema adecuado podrá motivar a sus *NextGen* para que quieran emprender, y apoyarlos para que así alcancen sus sueños. Y más valioso, que quieran "emprender con la familia" porque así será posible que la familia se mantenga unida de generación en generación; como copropietaria de un patrimonio y legado que crece con las *NextGen* y sus empresas.

¿Cómo convertirse en "familia emprendedora"?

El conversatorio con Nicholas Poupard, 5ta generación de la familia Mulliez, nos dejó muchas lecciones sobre cómo esta gran familia emprendedora (+1900 miembros y +300 empresas) ha construido cultura y estructura para crear emprendedores [3]. Ha construido un buen gobierno no solo en sus empresas sino también en la familia para cultivar la comunicación, cohesión familiar y el espíritu innovador. Tienen principios, políticas, prácticas y mecanismos para acompañar de manera

activa a sus miembros para que, si así lo quieren, "creen empresa en familia".

Acompañan a los emprendedores con asesoría, capital, conocimiento, relaciones, soporte y recursos de la familia y de sus empresas (para reducir la tasa de fracaso de los *startups*). No solo cultivan el emprendimiento en los jóvenes desde que son niños sino también en los mayores. P.ej. impulsan la jubilación temprana y "unos años después se crean decenas de empresas" [4].

Emprender es una necesidad social

Se necesita crear más y mejores empleos y nuevos modelos de negocio; y hacerlo con el propósito de crear impacto inmediato y duradero en las personas y planeta. Emprender está en el ADN de las familias empresarias y por ello, deben prepararse y transformarse para potenciar sus recursos únicos y así, poder aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y fuentes de abundancia [5]. En próximos artículos conversaré sobre esto...

1 Arellano (2021), "Perú: el país más empresario del mundo"
2 Mario Adrián Flores, Ignacio de la Vega y Ben Constantini (2019), "El emprendedor nace o se hace". Tecnológico de Monterrey.
3 Luccia Reynoso (2024), "El emprendimiento en el corazón de la familia Mulliez" https://lnkd.in/eEwE2naD
4 Conversatorio con Antoine Mayaud y Blandini Mulliez organizado por la Asociación de Empresas Familiares de Chile y Net Mentora Chile (setiembre 2021) https://www.youtube.com/watch?v=99P296p5mtY
5 OpenExO "Guía de Transformación Exponencial" https://openexo.com/home

Imagen creada por IA ChatGpt

¿Sabías que puedes optar por la indivisión de tu herencia?

La indivisión voluntaria de la herencia no solo reduce el riesgo de que la riqueza se dilapide, que es la triste historia de muchas familias, sino que es una estrategia valiosa para mantener a la familia unida.

Diciembre de 2024

Con tiempo, Sebastián Piñera ordenó cómo se tomarían las decisiones sobre su patrimonio cercano a USD 3,000 MM y distribuyó buena parte entre sus hijos. Junto con su familia, planificó la entrega de su patrimonio y su gestión profesional. Se preocupó por construir un buen gobierno en su familia y preparó a sus cuatro hijos como buenos accionistas, socios y propietarios (inició la transición para entregar el manejo a su tercer hijo). Construyó varios vehículos para mantener su patrimonio indiviso a partir de su muerte (aunque los hijos podrían acordar liquidarlos) y previó retiros del 2% cada 3 años [1].

Muchas grandes familias acuerdan la gestión indivisa y colegiada de su patrimonio. Es decir, cuando muere el empresario, su herencia (total o parcial) no se reparte entre los herederos, sino que estos se convierten en copropietarios y el patrimonio sigue administrándose como un todo aprovechando las ventajas que ello significa.

La indivisión de la herencia en el Perú

En el Perú y en la mayoría de los países con Código civil, el testador puede disponer la indivisión de su herencia. En el Perú se puede hacer por 4 años y el plazo puede ser renovado por los herederos. Pero si hay herederos que no están de acuerdo se les debe pagar su parte primero. Porque no hay nada que dañe más a una familia que un heredero que queda atado en contra de su voluntad.

Ventajas de la indivisión patrimonial

La indivisión es una estrategia para una gestión patrimonial eficiente. Como se invierte un todo y no las partes que sería el caso si la herencia se reparte entre los herederos, es posible diversificar la cartera de inversiones y tener menores gastos de gestión.
Desde el lado de la familia, no solo se reduce el riesgo de que la riqueza se dilapide, que es la triste historia de muchas familias cuando los hijos/as reciben su parte de herencia, sino que es una oportunidad valiosa para mantener a la familia unida. Porque los copropietarios tendrán que sentarse juntos para gestionar su patrimonio común.

Además, la indivisión da un tiempo valioso para que los herederos, ya como propietarios, se acerquen a la empresa de la familia y puedan reforzar ese vínculo emocional. Si este proceso es exitoso, serán ellos los que luego acuerden continuar con la indivisión.

Y respecto de la empresa familiar, el mantener el capital como bloque (p.ej. acompañado de una política de dividendos) garantizará que la propiedad se mantenga en manos de la familia a largo plazo.

Requisitos para que la indivisión sea exitosa

Es indispensable que la decisión del empresario sea fruto de un proceso de planificación de la sucesión de su patrimonio llevado a cabo junto con su familia. Que no sea una sorpresa sino una decisión colegiada entre el propietario actual y los futuros propietarios, en la que todos valoran las ventajas de la indivisión para la familia y su riqueza.

Requisito también, haber construido un buen gobierno en la familia. Que existan principios, estructura, políticas y prácticas para la toma de buenas decisiones colegiadas y transparentes. Porque si ello no es posible, si hay conflicto, este

podría terminar destruyendo a la familia y con ello, a su empresa y patrimonio.

Importante tener presente que no hay nada más valioso que la indivisión no sea impuesta; que los herederos deseen mantenerse unidos porque valoran ser copropietarios de un futuro compartido; porque comprenden que es la mejor manera de mantener a la familia unida y de preservar y acrecentar su legado de generación en generación.

Estrategias para mantener el patrimonio como un bloque

Si hablamos de patrimonios grandes, se pueden crear vehículos como un fideicomiso, trust o fundación de interés privado en Panamá (el patrimonio transferido se mantiene como bloque).

La empresa peruana La Fiduciaria ofrece, por ejemplo, la posibilidad de crear un Fideicomiso de Patrimonio Familiar [2] que permite mantener el patrimonio familiar indiviso y que los herederos reciban los frutos durante su vigencia. Si el empresario entrega en vida los activos a sus herederos como anticipo y son estos los que como propietarios crean el fidecomiso, será posible ampliar el plazo de vigencia del fideicomiso (y de la indivisión) por más de 4 años (plazo legal).

Pero como crear un fideicomiso puede ser costoso, y no está al alcance de muchas familias, una alternativa es que el empresario disponga la indivisión de su herencia mediante testamento y acuerde medidas complementarias para fortalecer el gobierno en su familia.

1 La Tercera (2024), “El inventario que definirá la herencia de Sebastián Piñera ”https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-otra-herencia-de-sebastian-pinera/HD2ECSTIPRF6FEVXGHKDXET4XE/
2 La Fiduciaria https://lafiduciaria.com.pe/servicio/patrimonio-familiar

Imagen creada por IA ChatGpt

¿La sostenibilidad en el ADN de las empresas familiares?

Consciente o inconscientemente, la sostenibilidad está en el centro de las empresas familiares porque es la clave de su continuidad y eso las distingue de otros tipos de empresas. Es una ventaja competitiva.

Diciembre 2024

El atributo distintivo en una empresa familiar es el deseo de la familia propietaria de que su empresa pase a sus siguientes generaciones. Este sueño implica tener una mirada a largo plazo y requiere actuar con responsabilidad para que sea posible tener una empresa que trascienda en el tiempo; hacer lo correcto para crear valor económico no solo para la familia sino también para el planeta, empleados, clientes, proveedores, comunidad y todos los grupos de interés s*takeholders*. De lo contrario, será muy difícil construir relaciones largas, confianza y reputación que haga posible el viaje intergeneracional. La sostenibilidad está en el ADN de las empresas familiares.

¿Cómo hacer que este sueño que nace con el fundador sea compartido por todos en la familia; que se institucionalice para que se sostenga en el tiempo y se revitalice con cada *NextGen*?

Una receta que se puede replicar…

Las grandes familias empresarias planifican con anticipación su compromiso con la sostenibilidad y lo hacen con una mirada a largo plazo (100 años o 4 generaciones [1]). Llevan a cabo un proceso ordenado y transparente para construir una "estrategia a su medida" para crear valor compartido con impacto inmediato y duradero; con objetivos, metas, hitos, recursos, acciones concretas y responsables. Y para que esta estrategia no se quede en el cajón, incorporan a las *NextGen* en el proceso. Para que sea una propuesta intergeneracional que refleje acuerdos tomados en consenso como resultado del diálogo y reflexión entre todos. Si los jóvenes comprenden el valor de la sostenibilidad la respetarán y vivirán activamente.

Un primer requisito para que el viaje sea posible es que la familia quiera seguir unida en el futuro construyendo legado; que quiera tener un propósito de futuro compartido. Por ello cultivan la integración y formación de sus miembros desde jóvenes (para que sean buenos propietarios); para que se mantenga vivo el vínculo y el amor por la familia, sus empresas y legado.

Indispensable también, que la familia pueda sentarse en una mesa a tomar decisiones y rendirse cuentas. Y eso solo será posible si se ha construido un buen gobierno en la empresa y en la familia; si hay claridad sobre cómo viajarán juntos. Se requiere pues construir un "sistema de gobierno duradero y dinámico" con principios, objetivos, reglas, estructuras y prácticas para la toma de decisiones [2]. Porque el objetivo es hacer posible la sostenibilidad no solo en las empresas, sino, y más importante, en la familia.

Ser sostenible multiplica [3]

Ser sostenible es fuente de ventaja competitiva, creación de valor, progreso socioambiental y reputación. Además, se traduce en mayores utilidades porque una marca respetada por su propósito con las personas y planeta atrae y permite retener clientes y por tanto, generar mayores ventas; retener talento e impulsar la innovación; reducir costos al operar de manera responsable y acceder a

fuentes de capital que premian la sostenibilidad (p.ej. bancos y mercado de capitales).

El laboratorio catalán Ferrer, fundado por Carles Ferrer-Salat (1959) y liderado hoy por su hijo Sergi, vive con intencionalidad su compromiso con la sostenibilidad. En el 2023 vendió € 635 MM y opera en +120 países con +1,700 empleados. En los últimos 5 años ha reinvertido el 50% de sus beneficios en proyectos socioambientales. Es una empresa B-Corp (ptje.100,6) y comparte sus indicadores de sostenibilidad en su página web [4].

"Queremos impulsar una nueva forma de hacer negocios y de estar en el mundo. Nuestro negocio no es un fin en sí mismo, sino un medio para generar cambios sociales sustanciales. Trabajamos para alcanzar un mínimo nivel de rentabilidad económica que garantice la sostenibilidad de la empresa y así reinvertir buena parte de nuestros beneficios en iniciativas de impacto social y ambiental."

1 James E. Hughes JR (2004), "Family Wealth. Keeping it in the family"
2 Cheng, C.Y.J., Au, K., Widz, M., & Jen, M. (2021), "The Governance Marathon: Dynamic Durability in Entrepreneurial Families Amid Disruptions". 2086 Society & The Family Firm Institute. Contiene miradas experimentadas de 50 consultores líderes globales de empresas familiares.
3 STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM (2023), "A road well-traveled – How family businesses are guiding the sustainability journey"
4 Ferrer https://www.ferrer.com/es

Imagen creada por IA ChatGpt

¿Vale la pena ordenar mi empresa familiar?

Amplia evidencia muestra que las empresas familiares institucionalizadas generan mayor valor económico que sus pares no familiares, así como mayor impacto en sus *stakeholders* además de ser más resilientes.

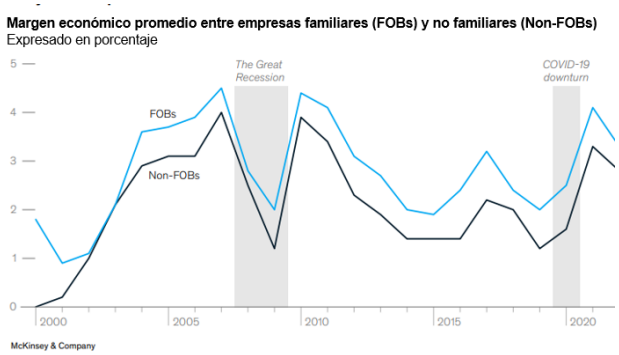
Enero 2025

Un estudio realizado en el año 2003 sobre empresas familiares y no familiares listadas en las bolsas estadounidenses, reveló por primera vez que las empresas familiares se desempeñan mucho mejor que las no familiares y que el mercado las premia con un mayor valor para sus acciones [1].

Hablamos de empresas familiares con buen gobierno y transparencia (requerido por las bolsas líderes); gobierno duradero y flexible que permite potenciar los recursos y ventajas únicas que genera la presencia e involucramiento de la familia propietaria. Estudios posteriores no solo confirmaron los resultados, sino que los ampliaron: las empresas familiares bien gobernadas registran mayor confianza, mayor retención del talento, mejor clasificación de riesgo, menor costo de financiamiento, mayor valor de mercado y son más resilientes que las empresas no familiares.

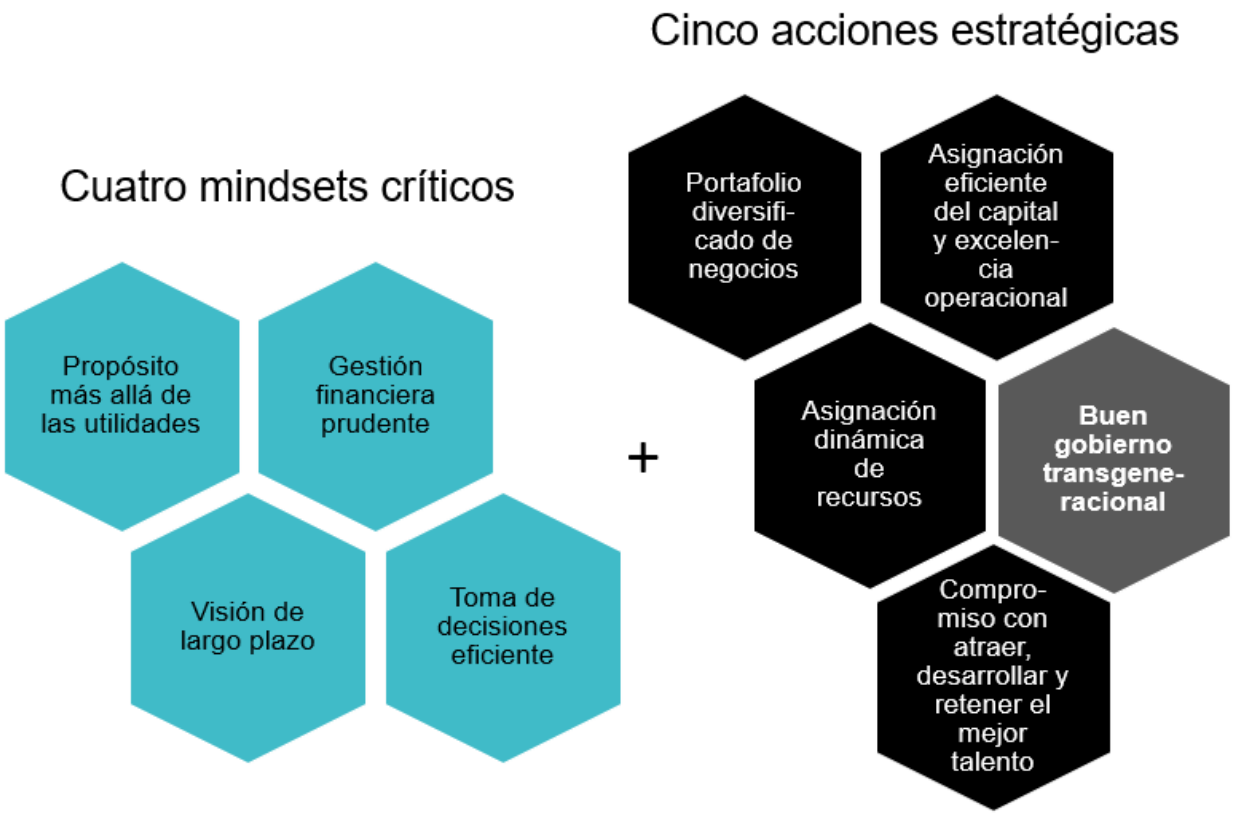
En esta línea quisiera comentar un informe realizado por McKinsey & Company en el año 2023 sobre empresas familiares y no familiares [2]. Lo novedoso es que no solo compara empresas listadas, sino que incluye a empresas familiares con buen gobierno que no cotizan en una bolsa de valores. Y para sincerar el impacto del mayor acceso al capital de las empresas listadas, el análisis se basa en la creación de "valor económico" [3].

Entre otros hallazgos, el gráfico siguiente muestra cómo las empresas familiares (línea azul) no solo son más rentables, sino que generan mayor valor económico que las no familiares (línea negra).



El estudio además revela la "fórmula de éxito" qué explicaría el desempeño de las 120 empresas familiares que lideran en la creación de valor económico. El gráfico siguiente resume esta fórmula de 4 *mindsets* críticos + 5 acciones estratégicas.

Las empresas familiares líderes comparten un propósito. El compromiso con la sostenibilidad porque el objetivo que persiguen es la continuidad de la empresa y familia de generación en generación (empresa rentable y familia unida). Por tanto, priorizan la creación de valor compartido con sus *stakeholders*, toman decisiones y gestionan sus recursos de manera eficiente priorizando el largo plazo; y para ello construyen un buen gobierno transgeneracional. Agrega que "las empresas que apliquen esta fórmula tendrán la oportunidad de cuadruplicar su valor en los próximos 10 años al tiempo de mantenerse resilientes"; claro que tomando en cuenta las particularidades propias e inimitables de cada empresa y familia



1 Anderson Ronald y Reeb David (2003), “Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500”. The Journal of Finance 58(3)

2 McKinsey & Company (2023), “The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value - and how you can become one”. Estudio de 1200 empresas listadas (600 familiares y 600 no familiares) + 600 empresas familiares no listadas. Empresas en 75 países y 10 sectores diferentes.

3 Creación de valor económico = retorno sobre el capital invertido - costo promedio de capital (deuda y capital)

¿Quién será mi sucesor? (Parte 1)

Planificar la sucesión es un proceso crítico para la continuidad de una empresa familiar. Cuanto antes se inicie permitirá preparar y dar tranquilidad a los cuatro actores centrales del proceso: predecesor, sucesor, empresa y familia.

Enero 2025

Un empresario (49) reflexiona sobre quién lo sucederá en la gestión de la empresa que fundó hace 20 años. Acaba de superar un evento de salud. Uno de sus hijos (22) ha empezado a trabajar con él. No tiene directorio y él concentra las decisiones estratégicas y operativas acompañado por un equipo de cuatro gerentes muy profesionales.

¿Será mi hijo mi sucesor? ¿y si no quiere serlo? ¿cómo y cuándo lo preparo y me preparo? ¿y si mi otro hijo lo quiere también?

La sucesión no es un evento, es un proceso que es necesario planificar e implementar con tiempo, esfuerzo y dedicación. Tampoco existe un único modelo o receta a seguir. Dependerá de la realidad de la empresa y de la familia, y en especial, de lo que quieren, pueden y deben hacer los cuatro actores del proceso: predecesor, sucesor, empresa y familia.

Debe ser un plan escrito con objetivos, responsables, roles y acciones concretas. Si los acuerdos resultan del diálogo y reflexión que haya permitido armonizar miradas y expectativas de todos en la mesa, será posible la continuidad porque se reducirán los espacios de conflicto en la familia y empresa.

Y deberá hacerse con tiempo para preparar a los actores -profesional y emocionalmente- pero en especial al predecesor y sucesor. Al predecesor, porque el retiro es una decisión emocional difícil (implica cambiar una forma de vida centrada en la empresa que es el proyecto de su vida) y al sucesor, para que pueda recibir la posta y comerse el mundo.

Temas para tener presente para que el proceso sea exitoso:

Buen gobierno en la familia

Si se ha seguido un buen proceso para elaborar el Protocolo Familiar, se tendrá un diagnóstico sobre la realidad, expectativas e intereses de los actores. Y habrá acuerdos colegiados sobre cómo tomar decisiones y planificar la sucesión en la empresa, familia, propiedad y patrimonio.

Es central el compromiso del predecesor para planificar su retiro y rol futuro (p.ej. en el directorio o en funciones estratégicas en las que disfrute participar) pero en especial, para cumplir los acuerdos tomados.

Buen gobierno en la empresa

Recomendable que exista o se esté construyendo un “buen Directorio” que sea quien tome la decisión de nombrar al mejor sucesor. Esto es crítico sobre todo cuando hablamos del hijo/a del fundador. Si el acuerdo es colegiado -y no solo la decisión del predecesor- se empoderará al sucesor frente a la familia, empresa y terceros.

Central también que exista infraestructura de información y control en la empresa que permita al sucesor tomar la posta y cumplir los objetivos (propios y de terceros); y que se pueda medir su desempeño y acompañe su crecimiento.

Para guiar la decisión, recomiendo reflexionar sobre los aciertos y desaciertos de las grandes familias

empresarias y adaptarlos según lo que se quiere, puede y debe hacer. Así, comentaré sobre los procesos de sucesión de algunas familias francesas cuyas historias integran la serie "SUCCESSIONS" del periódico Le Monde (2022).

Familia Pinault: un plan preparado por 18 años [1]

Francois Pinault fundador del grupo Kering (1962) - dueño de GUCCI y otras marcas de lujo- se preparó para su retiro, y a su sucesor Francois Henri, el segundo de sus hijos, para el cambio de mando.

Francois Henri entró a trabajar al grupo a los 25 años con un plan de carrera y sin privilegios. En 1992, cuando tenía 30 años, su padre formó Pinault Trustee con empresarios amigos para garantizar un gobierno provisional en caso de su muerte y acompañar la preparación de su hijo como mentores. Ocho años después, este comité se disolvió con el nombramiento de Francois Henri como CEO Adjunto (38). No fue la decisión del fundador/padre, sino un acuerdo colegiado.

Por su parte, el fundador se retiró como CEO a los 59 años (1995) nombrando a un externo que lideró la profesionalización e internacionalización del grupo. Ocho años después, se retiró de la propiedad y como Chairman (fue muy duro para él a pesar de la preparación).

En el 2005, luego de cinco años trabajando de la mano del CEO, Francois Henri (43) fue nombrado CEO y Chairman. Sin sombras construyó su PROPIO ESTILO DE LIDERAZGO acompañado de un directorio de 13 miembros incluyendo 7 directores independientes.

Veinte años después, se ha multiplicado 4x el valor bursátil de Kering (USD 54 mil millones), listada en la Bolsa de Paris desde 1988 (el mercado exige buen gobierno y transparencia). El 42% del capital pertenece al holding familiar y 53%, a institucionales globales.

1 Raphaëlle Bacqué y Vanessa Schneider (2021), "In the Pinault family, a transfer of power orchestrated by the patriarch". Serie "SUCCESSIONS" del período Le Monde (2022).

Imagen creada por IA ChatGpt

¿Quién será mi sucesor? (Parte 2)

No existe una única receta para la sucesión en la gestión de una empresa familiar. Depende del predecesor, sucesor, empresa y familia. Podrá haber un hijo/a interesado/a o quizá ninguno o quizá varios.

Enero de 2025

Para guiar la decisión sobre quién será el sucesor del fundador en la gestión, recomiendo reflexionar sobre los aciertos y desaciertos de las grandes familias empresarias y adaptarlos según lo que se quiere, puede y debe hacer. A continuación, un resumen de la sucesión en dos familias francesas cuyas historias integran la serie "SUCCESSIONS" del periódico Le Monde (2022).

L´Oreal: Cuando no hay sucesores en la familia [1]

Para el fundador de L´Oreal (1909), Eugène Schueller, "era imposible considerar que Liliane, su única hija, se hiciera cargo de la empresa". Liliane también solo tuvo una hija, Francoise, que tampoco quiso tener un rol activo en la gestión. Los esposos de ambas fueron directivos de las empresas de la familia.

A diferencia de las familias Hermès y Pinault que contaban con *NextGen* involucrados activamente en la dirección y gestión (necesario regular esta participación), Schueller decidió no vender su empresa, sino institucionalizarla con el fin de preservar y garantizar la continuidad de su legado. La familia participaría desde el Directorio.

Con un Directorio de 16 miembros incluyendo 7 directores independiente, Françoise y sus dos hijos son hoy Directores y ejercen su rol de custodios del legado integrando activamente los cuatro comités del Directorio.

A la muerte de Schueller (1957), este fue sucedido por cuatro profesionales de lujo que ejercieron de Chairman y CEO (hasta 2006 ambos cargos recayeron en una sola persona) acompañados por 18 gerentes - todos externos.

Destaca el listado de la empresa en la Bolsa de Paris (1963). No solo permitió financiar la expansión del grupo, sino que garantizó la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Qué mayor tranquilidad para la familia (dueña del 34.7% del capital) e institucionales (56.6%) que contar con sólidos principios, estructuras y políticas para la toma de decisiones, ejercicio del poder, transparencia y control. Un buen gobierno corporativo que fue puesto a prueba y blindó al grupo empresarial del público y lamentable conflicto que enfrentó a madre e hija entre los años 2007-2010.

El gigante mundial de la cosmética valorizado en más de USD180 mil millones es la 40° empresa familiar más grande del mundo según el EY Family Business Index [2].

JCDecaux: Formación de tres sucesores [3]

El fundador del grupo global de publicidad JCDecaux (1964) preparó a sus tres hijos desde jóvenes para que lideren juntos y comparten el poder garantizando la continuidad de la empresa y legado familiar, pero ante todo, la unidad familiar. Jean Francois (63), Jean Charles (52) y Jean Sebastian (45) son dueños en partes iguales del 66.6% del accionariado (33% en manos del público). El grupo presente en más de 80 países vale más de USD 3.4 mil millones.

Preparó a sus sucesores que ingresaron a trabajar en sus veintes "sin favores ni privilegios". A cada uno le dio su propio “territorio” para que creen empresa y construyan su estilo de liderazgo "sin rivalidades" "tengo tres hijos únicos" "un padre emprendedor es como un gran roble bajo el cual no crece nada". Se

retiró como CEO (63) a inicios del 2000 y luego como Chairman (76) en el 2013.

Falleció dejando un buen sistema de gobierno en la empresa y en la familia liderado por un equipo de hermanos/socios; comprometidos con preparar a los nueve miembros de 3G para seguir unidos creando valor compartido "aquí el negocio es de familia". Cultivó la toma de decisiones colegiada: "el secreto de nuestro acuerdo es compartir información y respetar la unanimidad".

La empresa tiene un Directorio de once miembros presidido por un externo y integrado por cinco independientes. La familia está presente con tres miembros: el hermano del fundador, el menor de los hermanos y la hija de Jean Francois.Los hermanos mayores son Co-CEOs que alternan el cargo bianualmente acompañados por tres profesionales externos a la familia.

"Forman una verdadera pareja, nunca toman una decisión el uno sin el otro". "Dos cabezas piensan mejor que una" fue el lema de su exitosa campaña de listado en la Bolsa de París en el 2001.

Juntos lograron en el 2016 poner paraderos en la Quinta Avenida en Manhattan, un sueño largamente perseguido por el padre. "Tú lo soñaste, tus hijos lo hicieron".

1 https://lnkd.in/e7m-G4mx
2 Raphaëlle Bacqué y Vanessa Schneider (2021), " "The Bettencourt legacy as heavy as all the riches of L'Oreal"
3 Raphaëlle Bacqué y Vanessa Schneider (2021), "For the Decaux lords of advertising, being together is everything"

¿Quién será mi sucesor? (Parte 3)

Muchos fundadores aún no planifican su sucesión y cuando la muerte llega, sin quererlo dejan a sus hijos, empresa y familia sumidos en incertidumbre y dolor.

Enero de 2025

Groupe Lagardère: Una muerte imprevista y una sucesión forzada [1]

Jean-Luc Lagardère creó un imperio (1992) que llegó a valer más de USD 10 mil millones a partir de su liderazgo en la empresa de aeronáutica Matra que se transformó en EADS (1999), la segunda empresa espacial y de defensa más grande del mundo (Lagardère tenía el 15% del capital). Además, estaba presente en medios de comunicación, tecnología y otros sectores estratégicos.

El empresario NO se imaginó el escenario de su muerte que llegó de imprevisto en el 2003. Y como lo manda el derecho sucesorio francés, su único hijo Arnaud (43) heredó el 11% de la entonces Sociedad Comandita por Acciones; participacion que le daba el control como "socio general" - administrador con responsabilidad ilimitada. Arnaud, que vivía sin responsabilidades y no tenía preparación ni carácter, asumió de golpe el liderazgo del Groupe Lagardère.

Jean-Luc, como muchos empresarios, se concentró en potenciar sus empresas, listó Grupo Lagardère en la Bolsa de París (1998) e impulsó la profesionalización y buen gobierno corporativo. Pero como muchas otras tristes historias, descuidó a su familia; no planificó su sucesión y menos aún, no preparó a su sucesor. Creyó que la muerte no le llegaría. Como muchos olvidó que la sucesión NO se impone ni puede ser un problema para los que se quedan.

"Nunca estuve a la altura de él. Todavía no estoy a la altura de él. Nunca puedes eclipsar a tus ídolos". "Un vínculo carnívoro con un padre" que nunca le dijo "algún día serás mi sucesor" ni lo preparó para ello “pensaba que era responsabilidad de otros decidir quién asumiría el control".

Y como heredar acciones no transforma voluntades ni personalidades, Arnaud no estaba preparado para asumir la posta y ha venido aprendiendo en el camino como Chairman-CEO de una corporación listada en bolsa. ¿No es acaso el padre responsable de las insuficiencias de su heredero?

Y felizmente ha recorrido este camino acompañado por un Directorio de once miembros incluyendo cinco independientes como el expresidente Nicolas Sarkozy y un Executive Committee integrado por seis profesionales.

El Grupo presente en más de 40 países está valorizado en USD 2.9 mil millones. Es dueño de tiendas en aeropuertos, medios de comunicación y la principal editorial de libros francesa, Hachette. En el 2013 vendió la participación en EADS (luego de una caída muy fuerte en su participación de mercado por la crisis financiera del 2008). También ha vendido activos incluyendo algunos personales del legado del padre.

En el 2021, la empresa se transformó a sociedad anónima facilitando la compra de un antiguo amigo comercial -la francesa Vivendi SA (1853) de la familia Bolloré- que a diciembre 2023 era la accionista mayoritaria con el 51% del capital.

Luego de 20 años, Arnaud con el 12% se mantiene al frente del Grupo como Chairman-CEO. Lo que si tiene claro es que no desea que sus cinco hijos lo sucedan. "Él cree que suceder a su padre no fue un regalo" "no era la vida que quería. Soñaba con ser

piloto de avión o cantante, una vida sin preocupaciones en California..."
Jérome Seydoux: “Se niega a considerar su propia sucesión” [2]

A sus 90 años sigue controlando en gran medida todas las actividades de la productora francesa Pathé con ventas de + € 1mil MM y +2,600 trabajadores. La empresa no está listada en bolsa y se conoce poco de su gobierno corporativo. Jérome es el “gran jefe” y ha “acabado creyéndose inmortal”.

Viene desde hace 40 años anunciando su retiro - que no cumple- y boicoteando cualquier intento de nombrar a un gerente externo. En este camino de idas y vueltas, ha alejado a sus ocho hijos y nietos; “es una familia magullada por heridas profundas y resentimientos persistentes”.

¿Cuántas historias como estas? Fundadores que se resisten a su retiro y por no planificar su sucesión terminan a su muerte no solo destruyendo su empresa y el legado creado con tanto esfuerzo sino, y lo más doloroso, destruyendo a su propia familia y a las familias de sus trabajadores. ¿Es este el legado que quieren dejar?

1 Raphaëlle Bacqué y Vanessa Schneider (2021), "From Jean-Luc to Arnaud Lagardère, the liquidation of a paternal inheritance"
2 Raphaëlle Bacqué y Vanessa Schneider (2021), "Jérome Seydoux, the film producer who can´t see anyone filling his shoes”

Imagen creada por IA ChatGpt

¿Has emitido tu testamento? (Parte 1)

El testamento es un instrumento estratégico porque permite a la persona distribuir de manera ordenada sus bienes, según su voluntad, y la realidad de su familia, patrimonio y empresa. ¿Pero, porqué pocos lo emiten?

Febrero de 2025

Hace poco leí la novela “El testamento” de John Grisham sobre un multimillonario muy enfermo que reúne a sus hijos para firmar su testamento en el que les deja toda su fortuna. Pero acto seguido, en privado, emite un nuevo testamento y se suicida. Cambia. Le deja todo a una hija desconocida perdida en la selva.

Para entender por qué esto es posible miremos los dos grandes sistemas jurídicos que existen [1]. Por un lado, está el Common Law o el derecho anglosajón que está vigente en Inglaterra, Estados Unidos, Canadá. Por otro lado, el derecho de Código Civil que existe en España, Italia México, Perú, Colombia, Chile y la mayoría de los países latinoamericanos.

En el sistema de Common Law, toda persona tiene derecho de emitir testamento y distribuir su herencia como quiera y a quien quiera, aunque con ciertas restricciones. En cambio, en los países con Código Civil, si bien las personas pueden decidir sobre el destino de su patrimonio y emitir testamento, deben respetar la “legítima”.

La legítima es la parte de la herencia que debe entregarse en partes iguales a los herederos forzosos (hijos, padres y cónyuge). Ojo, la Ley no dice que dividamos los bienes por igual. También existe la “cuota de libre disposición” que es la parte de la herencia distinta a la legítima de la que podemos disponer libremente pero siempre que lo hagamos mediante testamento.

Quienes defienden la legítima señalan que el patrimonio de una persona no es fruto solo de su esfuerzo sino también, de alguna manera, del esfuerzo de su familia. Que no sería justo que el patrimonio pase a otras personas de manera gratuita olvidando a la familia. Porque la familia no desaparece cuando muere el padre o la madre y es necesario protegerla porque es la célula básica de nuestra sociedad. Esto se conoce como el principio de “solidaridad intergeneracional”.

Y también están los que consideran que no debe haber legítima. Señalan que la obligación patrimonial de los padres debiera terminar cuando los hijos son mayores de edad o cuando los padres mueren; que los padres debieran tener total libertad para disponer de su patrimonio y entregarlo a quienes ellos quieran; que los hijos debieran mantenerse solos y no esperar a recibir una herencia que quizá no merecen; y que la división de la herencia, cuando hay varios herederos, termina destruyendo riqueza.

Pero más allá de lo que creamos sobre la legítima, los que vivimos en los países de Código Civil debemos respetarla.

Y ser conscientes de que si emitimos testamento podremos distribuir nuestros bienes con libertad, pero siempre dentro del marco de la legítima. P.ej. si la legítima es 100 y hay 4 herederos forzosos, el testador deberá entregar a cada uno bienes por un valor total de 25. A algunos hijos les podrá dar las acciones de la empresa y otros bienes a los demás. Lo importante es que todos reciban bienes por el mismo valor de su cuota de legítima. Sin olvidar que la única manera de disponer de la cuota de libre disposición es emitiendo testamento; lo que puede marcar una gran diferencia, sobre todo cuando hablamos de la propiedad de la empresa familiar.

El testamento es el instrumento central del planeamiento sucesorio. Permite que una persona nombre a sus sucesores y distribuya su patrimonio según su voluntad en el marco de la legítima. Además, de disponer cómo y a quién entregar la cuota de libre disposición. El testador podrá luego emitir un nuevo testamento las veces que quiera.

¿Y qué pasará si no se emite testamento? A la muerte de la persona se abrirá un proceso judicial de "sucesión intestada". Y en este caso, será un juez quien decidirá qué bienes recibirá cada heredero dentro del marco de la legítima sin considerar la voluntad ni realidad del empresario ni de sus herederos. Entonces emitir testamento protege a la familia porque la libera de tener que vivir un juicio largo, tortuoso y caro; que pueda acceder a su herencia de manera rápida y sin dolor.

El testamento es un instrumento de contenido patrimonial, pero también de contenido NO patrimonial. P.ej. permite reconocer a un hijo extramatrimonial, desheredar a un heredero o perdonarlo, o premiar el esfuerzo de alguien con una parte de la cuota de libre disposición; al hacer el inventario de la herencia, permite evitar que se pierdan bienes que solo el testador conoce; planificar el cuidado de familiares que necesitan algún tipo de protección (nombrar un tutor, apoyo y un fondo para su mantenimiento); proteger la propiedad de la empresa familiar al disponer la indivisión de las acciones por cuatro años; hacer donaciones con fines filantrópicos; crear un fideicomiso testamentario; nombrar a uno o varios albaceas para que velen por el cumplimiento del testamento y administren la herencia; y ordenar cómo uno quiera que sea su sepelio y entierro.

1 César Fernández (2014), "Manual de Derecho Sucesorio"

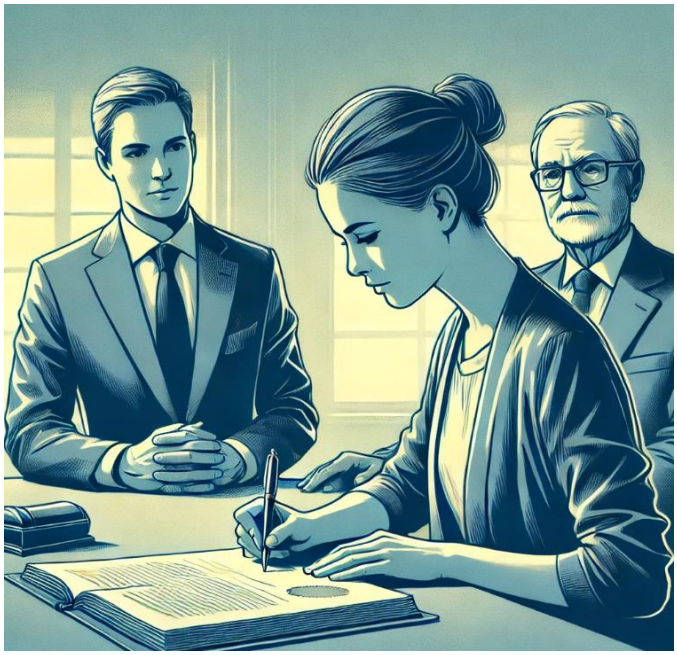


Imagen creada por IA ChatGpt

¿Por qué pocos emiten testamento? (Parte 2)

Se requiere mucha educación y comunicación para crear consciencia sobre la importancia de la planificación sucesoria y en especial, del testamento. Estos temas deben estar en la agenda de los empresarios.

Febrero de 2025

Durante la pandemia del Covid-19, muchas familias perdieron a sus familiares de manera imprevista, y la mayoría de ellos no dejaron testamento. Las familias se enfrentaron de golpe a procesos de sucesión intestada que fueron mucho más largos y complejos debido al mismo drama de la pandemia.

Son varias las historias de empresarios que no previeron su muerte y pusieron en riesgo la continuidad de su empresa y la unidad de su familia. Seguí muy de cerca el caso de un empresario que falleció en la pandemia. No dejó plan de sucesión ni protocolo ni testamento. Y luego de dos años de proceso judicial el juez terminó distribuyendo las acciones de la empresa entre los cuatro hijos por igual, incluyendo a dos que no trabajaban ni estaban interesados en el negocio. Comenzaron los conflictos, perdieron clientes y renunciaron empleados. Al final la empresa tuvo que venderse.

Sin embargo, a pesar de lo vivido por muchas familias, siguen siendo pocos los que emiten testamento. En el 2022, en el Perú se inscribieron +-8 mil testamentos versus +-120 mil sucesiones intestadas [1]. Estos números se han mantenido en los últimos años y es una realidad que es compartida por la mayoría de los países de la región.

¿Por qué son pocos los empresarios que emiten testamento?

Cuando hablo del testamento con empresarios, muchos de ellos no lo tienen o han emitido uno muy general. La verdad es que todavía muchos prefieren evitar este tema porque no les gusta hablar de la muerte. Creen que da mala suerte o que su muerte está muy lejana y si bien saben que deben emitir su testamento, lo posponen hasta que muchas veces ya es muy tarde.

También hay un gran desconocimiento sobre los beneficios de emitir testamento y en especial, de las consecuencias de no hacerlo. Creen que es complicado y costoso. O no necesario porque asumen que todo está ya dicho por la ley. Desconocen que si no emiten testamento pierden el derecho de distribuir sus bienes según su voluntad (en el marco de la legítima), así como de la cuota de libre disposición. No saben que, una vez emitido su testamento, podrán cambiarlo las veces que quieran.

Otros creen que no vale la pena emitir testamento porque ya han entregado todo en vida. Ignoran que emitir testamento permite proteger a la familia sobre todo cuando el testador tiene deudas. Porque si la herencia no alcanza, la familia podrá renunciar a la herencia y no tener que asumir el pago de las deudas con sus propios bienes.

También he recibido respuestas poco generosas como “yo ya no voy a estar, así que mis hijos se las arreglen”.

Lamentablemente, aún muy pocos empresarios planifican su sucesión. Muchos no conocen o no están interesados en planificar el traspaso de su patrimonio y en especial, de la propiedad de su empresa. No planifican la gestión profesional de su patrimonio y sin querer, ponen en riesgo la continuidad de su empresa, del legado familiar y lo más importante, de la unidad de su familia.

Cuando hay hijos y cónyuge, la cuota de libre disposición es un 1/3 de la herencia; cuando solo hay padres y cónyuge, la cuota de libre disposición es la

mitad; y cuando no hay ni padres ni hijos ni cónyuge la cuota de libre disposición es el 100% de la herencia. Imagínense si la persona no emite testamento ¿quién termina decidiendo cómo se distribuye su herencia?..... Un juez

¿Qué podemos hacer para resolver este problema?

En primer lugar, se requiere mucha educación y poner este tema en la agenda pública y en la mesa de las familias. P.ej. en México todos los años en setiembre se celebra el “Mes del Testamento” con amplia difusión y reducción en los costos para su emisión y registro público.

Es central pues, crear conciencia de que cuando los padres dejan clara su voluntad mediante su testamento se reduce el espacio para el conflicto y no se hace daño a la empresa ni a la familia.

Algunos que tienen testamento lo han escrito en privado y lo han entregado en sobre cerrado a su notario para que lo guarde hasta su muerte. Muchos no saben que en el Perú existe desde hace unos años el “testamento por escritura pública”. Como se emite con el notario presente, frente a dos testigos, cuando muere el testador ya no es necesaria la comprobación judicial como es el caso de otros tipos de testamento. No solo el proceso sucesorio es más rápido, sino que como el notario está presente puede ayudar al testador a redactarlo y así evitar ambigüedades. Y en especial a que se cumplan las formalidades para que no se ponga en riesgo su validez.

Como conclusión, diría que se requiere mucha educación y comunicación para que la planificación sucesoria y sobre todo la emisión del testamento estén en agenda de los empresarios.

1 SUNARP

¿Cuánto vale la marca “empresa familiar”?

Muchas empresas familiares líderes se venden con orgullo como “empresa familiar” y construyen un intangible que crea valor y que no puede ser imitado por otros tipos de empresas.

Febrero de 2025

Son muy pocas las empresas peruanas que usan la marca “empresa familiar”. Si bien habría un tema de seguridad, creería que la principal razón es que no lo ven como una propuesta que les agregue valor. Aún muchos ven a la empresa familiar como una empresa pequeña o una etapa de desarrollo que debe acabar con la salida de la familia del negocio. Tenemos la responsabilidad de acabar con estos mitos.

¿Por qué las empresas familiares líderes **SÍ** se venden como tales?

Craig et al. (2008) señalan que muchas empresas familiares consideran que ser una empresa familiar es central en su éxito. Utilizan la marca “empresa familiar” no solo porque se sienten orgullosas de su empresa y de su familia, sino porque entienden que es parte de su identidad y que define cómo se gestionan y relacionan; que les permite construir confianza y reputación [1].

Así, promueven una cultura y marca basadas en una propuesta de valor que las diferencia porque no puede ser imitada por otros tipos de empresas. Entienden que ser empresa familiar es un recurso y fuente de ventaja competitiva únicos. Y buscan capitalizar este intangible en la relación con todos sus *stakeholders*.

Este hallazgo es confirmado por un estudio de EY (2015) [2] sobre 2400 corporaciones familiares a nivel global. Revela que el 76% de encuestadas se refieren a sí mismas como “empresa familiar” en su publicidad, página web y redes sociales. Señalan que esta estrategia les permite construir cohesión en sus *NextGen*, así como:

- Es parte de lo que somos, de nuestra identidad como familia 68%
- Nos ayuda a diferenciarnos de nuestros competidores 64%
- Mejora la reputación de nuestra empresa ante los clientes 64%
- Estamos orgullosos de nuestro legado y queremos mostrarlo 63%
- Mejora la relación con nuestros empleados 63%
- Mejora la relación con nuestros otros *stakeholders* 61%

Otros estudios señalan que muchas empresas buscan además capitalizar la confianza detrás de la marca “empresa familiar”. Esto es cada vez más relevante en el contexto en que vivimos y donde ganar confianza es uno de los principales desafíos empresariales. En este sentido, un estudio de la firma Edelman (2019) [3] revela que las empresas familiares (construidas sobre una visión de largo plazo y valores sólidos) son percibidas por el 69% de los encuestados como más confiables versus el 56% que reciben las empresas en general.

El estudio de Craig et al. además revela que venderse como empresa familiar puede influir en las decisiones de compra de los clientes; que estos valoren más los atributos de la familia vendedora (*familiness*) que solo los atributos del producto o servicio. En especial, puede ser un diferenciador para las medianas y pequeñas empresas familiares que, a falta de economías de escala, pueden emplear la identidad de “marca familia” como un atractivo para atraer más clientes y mejorar su desempeño. Este mismo efecto podría darse en la relación con proveedores, acreedores y empleados.

¿Y qué tal utilizar además el apellido de la familia en la marca?

Para la mayoría de las familias empresarias su apellido tiene significado y valor. Y si está en la marca de su empresa, sus miembros buscarán cuidarlo manteniendo un buen comportamiento dentro y fuera del negocio. Saben que malas decisiones afectarán la reputación de su apellido y de su legado.

El intangible asociado a "cuidar el buen nombre de la familia" es valorado por los clientes, empleados o acreedores y permite construir relaciones sólidas y de largo plazo. Es más, muchos prefieren vincularse con una empresa familiar porque está presente la familia. Valoran la palabra del gerente que es miembro de la familia porque saben que la cumplirá; que no pondrá en riesgo la reputación de su apellido y familia [4].

Así, muchas familias incluyen su apellido en la identidad de su empresa; saben que es un recurso intangible único y distintivo frente a la competencia; un legado para sus *NextGen*.

Miremos las prácticas de las empresas familiares líderes

Qué importante entonces en este mundo globalizado aprender de las grandes empresas familiares como las que integran el EY 500 Family Business Index. Hablan de "generaciones de la familia" y valoran ser empresa familiar; entienden que es fuente de identidad, reputación y confianza que integra a todas las generaciones, y trabajan para hacer posible su propósito de futuro compartido.

1 Craig, Dibrel y Davis (2008), "Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses"
2 EY y Kennesaw State University (2015), "Staying power: How do family businesses create lasting success? Global survey of the world´s largest family businesses"
3 Edelman (2019), "Trust Barometer. Implications for Family Business"
4 Tagiuri y Davis (1996), "Bivalent attributes of the family firm"

Despertar ”exponencial” para familias empresarias (Parte 1)

Las “familias empresarias” necesitan transformarse en “familias emprendedoras exponenciales” para alcanzar su continuidad. Porque solo hay dos caminos para sobrevivir: ser un disruptor o ser disrumpido. ¿Cuál eliges?

Febrero de 2025

Hace unos meses me sacudió escuchar a Salim Ismail y Peter Diamandis. Tienen una mirada optimista; de “posibilidades” para todos facilitadas por las tecnologías “exponenciales” como IA, VR, 3D, sensores, *blockchain* o energía solar. Así se les llama porque su relación rendimiento/precio no crece en forma lineal, sino que se duplica en ciclos cortos. P.ej. cada 6 meses se duplica la capacidad de secuenciación genética y su costo se reduce a la mitad (vs los 18 meses de la Ley de Moore porque converge con otras tecnologías como IA y nanotecnología). Habrían +12 tecnologías con este patrón y esto no parará en tanto se siga aplicando más información a las tecnologías. La tecnología es una fuerza liberadora de recursos a costo marginal tendiendo a cero; disruptiva y generadora de “abundancia” (p.ej. datos, energía, comunicación, conocimiento, entretenimiento, transporte, alojamiento, noticias, fotografías, relaciones, música) [1].

Sin embargo, son pocas las organizaciones que están aprovechando la “abundancia” de oportunidades de este nuevo escenario. No solo crecen a un ritmo similar al de las tecnologías que utilizan, sino que están creando nuevos modelos de negocio y “disrumpiendo” industrias enteras. Son *Exponential Organizations* ExO.

Una ExO es una nueva generación de organización global capaz de conectarse y gestionar la abundancia para escalar utilizando tecnologías exponenciales y crear un impacto 10x (p.ej. ingresos, rapidez, ROA, satisfacción del cliente). Hablamos de Airbnb, Microsoft, TED, Google, Apple, Tesla y otros “unicornios”. Pero ¿Cómo lo hacen?

Para entender este nuevo fenómeno, en el 2014 Ismail y Diamandis revelaron la “fórmula del éxito” luego de estudiar a +200 unicornios. Este “modelo ExO” que descansa en un “propósito transformador del mundo” (MTP) y 10 atributos muestra cómo acceder y gestionar la abundancia y estaría siendo utilizado por +20 mil ExO a nivel global incluyendo no solo tecnológicas sino también empresas tradicionales como P&G, HP o Unilever [2]. Desde el 2014, más de 100 *blue chips* están trabajando en su transformación exponencial y ello será el “nuevo statu quo” “*I will turn Gucci into an ExO*”, Marco Bizzarri, CEO.

Pero Ismail nos regaló algo más: puso esta fórmula al alcance de todo tamaño de empresa y emprendedor. Desarrolló una metodología para innovar de manera exponencial: *ExO Sprint* [3]. Este proceso de actividades y tareas permite que durante 10 semanas “equipos autónomos” desarrollen nuevas habilidades para crear iniciativas exponenciales. Algunos equipos se centran en la innovación incremental (para que el negocio actual sea flexible y adaptable frente a una disrupción que inevitablemente se dará) y otros, en la innovación disruptiva (para crear nuevos modelos de negocio exponenciales ExO).

Pero aún más importante, un ExO Sprint permite desarrollar un nuevo *mindset* exponencial con el propósito, cliente y la experimentación ágil en el centro. Y este es el principal desafío porque estamos acostumbrados a pensar lineal y operar sobre la base de la escasez (p.ej. poseer activos y tener un gran personal y estructura jerárquica), a resistirnos al cambio y a asumir riesgos, a planificar y hacer las cosas como siempre. Y esto que se llama "sistema inmunitario" es el gran freno.

¿Es posible que cualquier organización se transforme o sea una ExO?

SI, pero el primer paso es transformar la mentalidad del liderazgo.

Necesitamos no solo los marcos teóricos de la innovación ExO, sino también desarrollar una nueva forma de pensar para ejercer liderazgo que movilice y genere progreso en equipo; que la familia empresaria construya junta con mirada de futuro compartido. Que desde un propósito colectivo se puedan movilizar personas y capacidades para aprovechar las oportunidades de la "era de la información" para crear empleo y bienestar y que la abundancia y posibilidades lleguen a todos en todo lugar y mejoren sus vidas.

¿Por qué hablar de familias emprendedoras ExO?

En este camino es central el rol de las familias empresarias. Las empresas familiares no solo representarían +- 70% de las empresas y empleo en la mayoría de los países, sino que administrarían una riqueza de +USD 7.8 trillones (76% serían gestionados por la industria global de *Family Office*[4]).

Sería valioso conocer el Coeficiente de Exponencialidad ExQ del EY Index [5] que incluye las 500 empresas familiares más grandes del mundo como Wal-Mart, LG, Roche y Dell.

El modelo ExO calza como anillo al dedo a las familias empresarias que quieren transformarse en familias emprendedoras. Permite revitalizar el espíritu emprendedor del fundador "creando ExO en familia"; integrando a sus *NextGen* con un MTP de futuro compartido con impacto global y transformador. Además de hacer posible que sus empresas sean adaptables y flexibles frente a la disrupción. ¿Cómo poder ser como la familia Mulliez que crea "empresa en familia"? [6].

En los próximos artículos comentaré sobre cómo una familia puede hacer un ExO Sprint e instalar un nuevo *mindset*, capacidades culturales y de liderazgo para transformarse en "familia ExO". Compartiré la guía ad hoc que estoy escribiendo para facilitar el viaje que incluye construir gobierno y futuro compartido.

1 https://www.youtube.com/watch?v=FNQSM4ipZog
2 Ismail, Diamandis y Malone (2023), "Exponential Organizations ExO 2.0"
3 OpenExO "Guía de Transformación Exponencial" https://openexo.com/home
4 INSEAD (2020), "*Family Offices*: Global landscape and key trends"
5 https://familybusinessindex.com/
Antoine Mayaud y Blandini Mulliez (2021), Net Mentora Chile y AEF de Chile
https://www.youtube.com/watch?v=99P296p5mtY

¿Familias emprendedoras exponenciales ExO? (Parte 2)

Una familia ExO es capaz de aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías exponenciales y crear un impacto 10x; integrar a sus *NextGen* para seguir emprendiendo en familia con mirada de futuro compartido.

Febrero de 2025

Conversando con un empresario sobre mi artículo anterior me dice “Eso de ser ExO no es para mí”. Sí coincide, sin embargo, que las tecnologías exponenciales crean “abundancia” de datos, celulares, conexiones, información; que hoy es posible que cualquier persona en cualquier parte del mundo pueda transformar la forma de hacer negocio y disrumpir industrias enteras. Le pregunto ¿Qué estás haciendo para aprovechar este nuevo mundo de posibilidades? Ser ExO te permite disrumpir y no ser disrumpido.

¿Familia emprendedora ExO?

Es central que la familia pase de mirar solo a su empresa a mirar su patrimonio/legado; que vea también su capital humano conformado por los miembros de la familia, así como el capital intelectual, social, identidad y espiritual construido por la familia. Este intangible no existe en otros tipos de empresas y es fuente de ventaja competitiva.

Imaginen el potencial de la Familia francesa Mulliez. Sus +1900 miembros están conectados con el propósito “Creando para la gente. Manteniendo el emprendimiento vivo entre generaciones”. Es la base de su gobierno, estrategia y cultura en sus +300 empresas. Y cada 7 años, se reúnen por una semana para reflexionar ¿por qué, para qué, para quién queremos permanecer juntos como familia por los próximos 20 años? luego de haberse preparado durante los 18 meses previos en diversos temas de impacto para el mundo y sus empresas. Esta guía permite armonizar miradas y potenciar las capacidades, talentos, experiencias e intereses de la familia, pero ante todo de los jóvenes que ven posible construir un futuro duradero y tener un espacio en él. P.ej. Nicolas Poupard (5ta generación) fundó la cadena colombiana de turismo sostenible Masaya (2015).

Conectar con esta mirada permitirá despertar y potenciar los recursos de todos en la familia para abrazar la innovación y emprendimiento; y aprovechar las posibilidades de la nueva era y los recursos de las *NextGen* (más cercanos a las nuevas tecnologías y consumidores). La familia Mulliez ve que esta estrategia no solo acrecienta su legado, sino “que es una palanca de emancipación para sus miembros en favor de una sociedad más inclusiva y sostenible”. Y qué mejor que hacerlo con mentalidad exponencial (porque no hay otra opción) y sostenible (que está en el ADN de las familias emprendedoras).

El modelo ExO [1]

En los siguientes artículos comentaré sobre los 11 atributos del modelo ExO que muestra cómo acceder y gestionar la abundancia y que estaría siendo utilizado por +20 mil ExO incluyendo no solo tecnológicas sino también empresas tradicionales de todo tamaño. Pero para enamorarse del modelo hay que conocerlo primero y darle sentido.

Propósito Transformador Masivo (MTP)

Es el atributo central de una ExO; con el que inicia su viaje y que alinea todos los demás 10 atributos; la razón principal de su existencia y la guía para todo lo que hace, cómo se comporta y toma decisiones. ¿Por qué existimos? ¿por qué hacemos esto? ¿a quién servimos?

Si bien se centra en el propósito, va más allá porque busca crear impacto inmediato y duradero para transformar el mundo. Un MTP audaz y aspiracional enciende la pasión en los empleados (valioso para equipos remotos y globales), clientes y otros *stakeholders* y ayuda a crear una comunidad comprometida en trabajar para alcanzarlo. Es clave para atraer y retener a los jóvenes que quieren dar sentido a sus vidas y trabajo.

Guía, une e ilumina y permite desbloquear abundancia de oportunidades.

MTP

IDEAS SCALE

Google
Organise the worlds information

TED
Ideas worth spreading

DANONE
Bring health through food

Hace 10 años el CEO de **Unilever** le pidió a Salim Ismail que hablará con sus 200 ejecutivos y acordó construir un MTP para cada una de sus marcas. En el 2020, las cinco marcas más rentables ya tenían su propio MTP.

1 Ismail, Diamandis y Malone (2023), “Exponential Organizations ExO 2.0”

Imagen creada por IA ChatGpt

¿Por qué seguir hablando de las ExO? (Parte 3)

Porque esta manera de operar de los gigantes tecnológicos está siendo replicada por empresas tradicionales líderes para abrazar el cambio y disrumpir. Entender y poder replicar los atributos ExO es hoy imperativo.

Marzo de 2025

En mi artículo anterior presenté el atributo central del modelo ExO que alinea los otros 10 atributos: Propósito Transformador Masivo (MTP). Continúo con los atributos SCALE que permiten acceder a la abundancia [1].

Staff on Demand

Este primer atributo permite apalancarse en personal especializado contratado de manera temporal para procesos CORE del negocio (tareas e inclusive procesos críticos) cuando y donde sea necesario. Así, la empresa puede adaptarse con flexibilidad a las exigencias de un mercado cambiante al acceder a las mejores capacidades que de otra manera serían inaccesibles como p.ej. científicos de datos (pasamos de un modelo de escasez de talento local a un modelo de abundancia de talento global).

SoD ayuda a mejorar la innovación y capacidad de reacción de la empresa frente a cambios abruptos (p.ej. pandemia). Además de potenciar el aprendizaje al aprovechar la diversidad de conocimientos y experiencia externa y así poder mantenerse competitiva tecnológicamente.

Este es el presente y el futuro del trabajo. Entre el 2005 y 2015 el 95% del crecimiento neto de empleos en los EEUU se habría dado en la Gig Economy [2]. Esta tendencia continuará frente a una fuerza laboral joven que prioriza la flexibilidad y trabajar en organizaciones ágiles. Existen múltiples plataformas digitales que conectan la oferta y demanda en esta nueva economía.

Microsoft, Netflix e IBM son algunas de las tecnológicas que emplean activamente SoD, pero también organizaciones tradicionales lo están haciendo. Inclusive, SoD puede ser el núcleo del modelo de negocio (p.ej. UBER).

El Gobierno de Cataluña lanzó a inicios del 2019 "Catalonia Exponential" con base en Silicon Valley para acelerar la innovación y promover la transformación ExO de empresas catalanas de todo tamaño. Para ello, ha construido una *network* de "*mentors*" apoyándose en profesionales catalanes "expa-triados" a nivel global que participan en el Programa bajo el atributo SoD.

Community & Crowd

La comunidad es un grupo diverso de personas a nivel global que tienen una relación especial con la ExO y que están apasionadas con hacer realidad su MTP. Desean ayudarla y donan su tiempo, conocimientos y experiencia para crear y mejorar sus productos o servicios. Agregan valor con su creatividad, innovación, validación de ideas, diseño e inclusive fondeo (p.ej. Tesla). Está formada por el equipo central, los trabajadores, proveedores,

compradores, usuarios, socios y seguidores (no incluye al SoD).

Por otro lado, el *crowd* son todas las personas que NO integran la comunidad y a quienes podría incentivarse para que quieran comprometerse de alguna manera. Son "la materia prima" sobre la que vale la pena trabajar y la comunidad es clave en este reto.

Comunidad y *crowd* agregan valor a la ExO al permitirle acceder, capturar y almacenar el amplio conocimiento disponible en el mundo. Entre las ExO que utilizan este atributo para crecer de manera exponencial tenemos a Wikipedia, Reddit, Apple, Amazon o LinkedIn. En algunos casos, son la clave de su existencia p.ej. TED.

Plataforma de LEGO que permite que seguidores de la empresa presentan diseños LEGO en forma de proyectos. Si alcanzan + 10 mil votos de otros miembros de la comunidad y *crowd*, las iniciativas son evaluadas por el equipo de LEGO. Las ideas aprobadas se producen en la línea oficial de LEGO y sus creadores reciben una parte de las ventas.

1 Ismail, Diamandis y Malone (2023), "Exponential Organizations ExO 2.0"
2 Katz Lawrence y Krueger Alan (2017), "The rise and nature of alternative work arrangements in the US, 1995-2015). Harvard University.

¿Por qué seguimos conociendo a las ExO? (Parte 4)

Porque es el camino que cada vez más empresas de todo tamaño están siguiendo para reinventarse, disrumpir y liderar en el entorno incomprensible y cambiante en que vivimos y que no va a cambiar.

Marzo de 2025

Continuamos con los tres atributos SCALE [1].

Algoritmos e IA

Algunos conceptos…. Un algoritmo es un conjunto autónomo de instrucciones ordenadas que deben seguirse para resolver un problema o realizar una tarea. La inteligencia artificial (AI), y en especial Machine Learning (ML) utiliza capas de algoritmos para dar sentido a la abundancia de datos recogidos de fuentes internas y externas (MM sensores o celulares) y transformarlos en información de valor.

Las ExO utilizan algoritmos y AI para múltiples fines. P.ej. predicciones, detección de fraudes, atención al cliente, diagnóstico, monitoreo de pacientes, procesos automatizados, mantenimiento predictivo, optimización logística, predicción del clima, prescripciones, gestión de cultivos, aprendizaje personalizado, asistencia virtual, coches autonomos, recomendaciones personalizadas, generación de contenidos, monitoreo de cultivos, asistencia virtual, etc.

Hoy es posible comprar modelos de ML (p.ej. Hadoop, Pivotal, DeepMind, SkyMins), pero es indispensable contar con data organizada. “A finales de esta década habrá dos tipos de empresas: las que han incorporado totalmente AI y las que habrán quebrado”, Peter Diamandis.

cainthus Empresa de tecnología de visión artificial y ML que utiliza cámaras y algoritmos avanzados para monitorear el comportamiento y la salud del ganado vacuno en tiempo real y así, mejorar su productividad.

Leveraged Shared Assets “Rent, don´t own” (LSA)

En lugar de poseer activos (físicos, intangibles o digitales) las ExO aprovechan la tecnología para acceder, alquilar, aprovechar o compartir los activos de terceros (muchas veces subutilizados) en cualquier momento y lugar. Así, pueden reaccionar con agilidad y escalar sin las cargas de la propiedad (elimina la gestión de activos). Este concepto bajo demanda y sin complicaciones permite reducir los costos marginales de oferta.

Abundancia…. El modelo aplica inclusive para activos estratégicos o de misión crítica (p.ej. Airbnb), pero no sería conveniente para activos raros, escasos o que son el centro de la estrategia comercial.

Algunos activos compartidos: ropa (Rent the Runaway), espacios de trabajo (WeWork), prototipos de hardware (Qualcomm), redes de distribución, entre otros.

Tres ejemplos de cómo Alibaba facilita LSA a las empresas.

Uno, las conecta con otras empresas a nivel mundial para la fabricación personalizada de sus productos (no necesitan fábricas propias).

Dos, a fines del 2024 lanzó el motor de búsqueda **Accio** impulsado por AI que les permite conocer tendencias antes de abastecerse.

Tres, les facilita el almacenamiento, procesamiento y gestión de datos en la nube mediante "pago por uso". Hace dos semanas inauguró su primer centro de *cloud services* para la región.

Engagement

Las ExO utilizan técnicas para mantener a sus comunidades involucradas, conectadas y comprometidas. Así, impulsan la innovación, creatividad y creación de valor. Además de las técnicas tradicionales (p.ej. puntos, millas, descuentos) usan técnicas que combinan tecnologías exponenciales. Entre ellas, reputación digital, concursos con premios de incentivo, gamificación, micro pagos, *crowdsourcing* y recompensas con criptomonedas y NFTs.

La gamificación será la técnica que lidere la siguiente década. El juego EyeWire lanzado por MIT en 2012 busca mapear las conexiones neuronales del cerebro humano.

Varias marcas líderes utilizan técnicas Web3 para conocer a sus usuarios y construir relaciones personalizadas. P.ej. Gucci, Porsche y Nike usan NFTs para dar acceso a ediciones limitadas de productos.

1 Ismail, Diamandis y Malone (2023), "Exponential Organizations ExO 2.0"

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Y seguimos conociendo a las ExO… (Parte 5)

En artículos pasados vimos cómo las ExO acceden a la abundancia creada por las tecnologías exponenciales. Ahora veremos cómo la gestionan para realmente lograr un impacto exponencial de 10x.

Marzo de 2025

Continuamos con dos atributos IDEAS [1].

Interfaces

Las interfaces son el puente entre las fuentes de abundancia SCALE y los sistemas de control y procesos internos de la ExO. Son procesos automatizados de *filtering* & *matching* que, potenciados con algoritmos e AI, transforman la increíble cantidad de datos externos en información útil sobre la que se pueda actuar. Las interfaces ayudan a que la ExO escale, en especial a nivel global.

Son centrales en las plataformas al facilitar el encuentro automatizado entre la oferta y demanda.

airbnb

Gracias a las interfaces, los usuarios pueden buscar un lugar para alquilar utilizando el precio como filtro y luego centrarse en las reseñas de los huéspedes para validar tanto el alojamiento como a su anfitrión.

Hay tres tipos principales de interfaces:

- De usuario Permiten que los usuarios interactúen con la solución que ofrece la ExO y acceder a información de manera visual y fácil de utilizar.
- De sistema APIs *(application programming interfaces)* Son reglas y protocolos que definen cómo los aplicativos de software deben interactuar entre sí facilitando la comunicación entre plataformas y la creación de apps más poderosas. Permiten que los sistemas ExO interactúen con los sistemas de otras organizaciones.
- De hardware Permiten la interacción entre piezas de hardware; entre el mundo analógico y el digital. P.ej. conectar sensores y otros objetos con el sistema de la ExO (*The Internet of Things*).

Chatgpt cuenta con una interfaz LLM (*Large Language Model)* que permite a los usuarios interactuar de forma amigable con el modelo y recibir respuestas precisas sin intervención humana.

En definitiva, las interfaces son el atributo crítico de una ExO porque le permiten gestionar de manera eficiente y efectiva SoD, LSA, comunidad y *crowd.*

Dashboards

A diferencia de los reportes tradicionales con información histórica sobre el desempeño de la empresa, los *dashboards* la presentan en "tiempo real". Los *dashboards* avanzados pueden además predecir y contrastar los resultados actuales contra tales predicciones. Son una herramienta potente para monitorear si la plataforma e interfaces funcionan bien y así tomar decisiones sobre la marcha. Son centrales para las ExOs en rápido crecimiento, ya que les permiten optimar la gestión frente al cambio acelerado.

Los llamados "*dashboards* externos" integran métricas de *engagement* para empresas en fase

inicial, y financieras para empresas maduras. P.ej. costo de adquisición de nuevos clientes, margen bruto, costo de retención de clientes, "*magic number*" (crecimiento en ingresos / costo de adquisición de nuevos clientes), etc. Los "*dashboards* internos" permiten monitorear de manera continua OKRs.

Salim Ismail, Director Ejecutivo y fundador de Singularity University y autor de Exponential Organizations, anticipa que desaparecerán los planes estratégicos a cinco años basados en KPIs trimestrales y que en su lugar las organizaciones tendrán un plan operativo anual basado en su MTP y monitoreado en tiempo real con el soporte de *dashboards* avanzados y OKRs.

Google

Transparencia La empresa comparte sus *dashboards* externos e internos con la mayoría de sus empleados para impulsar la confianza, así como para incentivarlos y motivarlos. Otras empresas han optado por lo contrario para evitar presionar a los empleados que no logren sus OKRs.

1 Ismail, Diamandis y Malone (2023), "Exponential Organizations ExO 2.0"

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

La experimentación en el centro de las ExO (Parte 6)

Ser una organización que viva la experimentación exige tener una "cultura de experimentación"; transformarse en una "learning organization" que impulse la continua innovación disruptiva con el MTP como guía.

Abril de 2025

Continuamos con el tercer atributo para gestionar la abundancia: la experimentación [1].

Innovación y experimentación

La innovación es el proceso de traducir una idea en la mejora o creación de un bien, servicio, proceso o modelo de negocio. Aquí es central la experimentación; realizar pruebas para comprobar una idea o hipótesis.

No hay innovación sin experimentación.

A diferencia de las organizaciones tradicionales (orientadas a la eficiencia y predictibilidad), las ExO están continuamente probando para mantenerse cerca de sus clientes, aprendiendo y evolucionando. Experimentar les permite tomar decisiones basadas en datos propios obtenidos de las pruebas realizadas, de salir a la calle a conversar con sus clientes (no de encuestas de terceros) y no en la intuición o suposiciones de "expertos" o HiPPOs (*Highest Paid Persons' Opinions*). Así, están cerca de los cambios del entorno, pueden responder de manera rápida y maximizar la creación de valor.

Las ExO líderes experimentan de forma ágil (*Lean Startup*) y con el cliente al centro. Comprenden el poder de la experimentación continua y la vuelven obligatoria para cualquiera que quiera competir contra ellas. Nacen como "máquinas de experimentación" que la impulsan en sus equipos internos y en sus comunidades.

Experimentar impulsa la creatividad, la toma de riesgos, mejora el desempeño y permite progresar. Pero, ante todo, permite aprender de los intentos fallidos, iterar de manera continua, construir conocimiento para entregar el mejor producto a nuestros clientes; abrazar lo desconocido, cambiar, adaptarse y crecer. La experimentación tiene un gran poder transformador para redefinir el futuro de las organizaciones.

La experimentación se potencia con la abundancia de datos disponibles y la automatización de modelos de prueba y monitoreo facilitada por AI. Esta tecnología permite que simultáneamente se lleven a cabo múltiples experimentos, se iteren y vuelvan a correrse. Además, LLM y Big Data permiten elaborar modelos predictivos y optimizar la experimentación.

amazon

Jeff Bezos señala que el éxito de Amazon refleja la cantidad de experimentos que hacen continuamente. Todos pueden experimentar, pero deben primero sustentar su hipótesis y el potencial impacto de valor.

zoom

Eric Yuan quiso experimentar para mejorar WebEx. No dejaron y en el 2013 creó Zoom basada en la iteración y experimentación continua. En la pandemia, los usuarios diarios pasaron de 10MM a 300MM.

Algunas recomendaciones:

- Tener pasión para experimentar, aprender y crecer; no rendirse y perseverar a pesar de la incomprensión de terceros.
- Crear cultura de innovación, imaginación y experimentación.
- Abrazar el fracaso luego de un esfuerzo inteligente porque permite aprender. El “fracaso malo” se castiga porque significa perder tiempo y recursos.
- Medir y documentar el aprendizaje en tiempo real;usar *dashboards*.
- Utilizar el aprendizaje para mejorar los resultados previos, “iterar” hasta alcanzar el objetivo. Antes de crear la bombilla incandescente, Edison encontró +mil maneras en que la bombilla no funcionaba.
- Tener apertura para no enamorarse de la solución sino del problema.
- Dar autonomía a los equipos.
- Crear estructura, presupuesto e intencionalidad; tener paciencia y compromiso.
- Premiar la experimentación y el aprendizaje.
- Comenzar experimentando de a pocos antes de escalar.

1 Ismail, Diamandis y Malone (2023), “Exponential Organizations ExO 2.0”

Autonomía y *accountability* como pilar de las ExO (Parte 7)

Las ExO se apalancan en equipos autónomos & tecnologías sociales para impulsar una cultura de responsabilidad compartida, *accountability* y colaboración en la toma de decisiones y así potenciar su crecimiento e impacto.

Abril de 2025

Con este artículo terminamos con los 11 atributos de las ExO [1].

Autonomy

Autonomía es querer tener control sobre lo que hacemos. Es central para nuestra motivación, pero tiene que acompañarse con la satisfacción de mejora en lo que se hace (dominio) y de que existe un propósito (algo que importa) [2].

En el contexto de las ExO, autonomía significa promover equipos auto organizados-gestionados y multidisciplinarios que operen con autoridad descentralizada. Confían en sus empleados, impulsan la creación espontánea de equipos y les dan los recursos necesarios para que cumplan sus objetivos OKRs con el MTP al centro. A diferencia de las estructuras tradicionales, las ExO son planas lo que promueve la colaboración. Ello no significa que los empleados hacen lo que quieren, sino que se equilibra el empoderamiento y la disciplina operativa.

La autonomía empodera a los empleados, mejora su motivación y felicidad y con ello el *engagement* para construir comunidad. Promover la toma de decisiones descentralizada es central en un entorno de disrupción persistente; es el pegamento de un equipo en crecimiento.

Central que las personas tengan las competencias para abrazar la autonomía y sean *accountable* de sus decisiones. Por ello, las ExO priorizan contratar a *self-starters* proactivos, motivados, abiertos al cambio y con iniciativa para movilizarse y movilizar a sus equipos en el camino de la innovación (liderazgo adaptativo).

Divide sus equipos de ingeniería en escuadrones autónomos de 8 personas y deja que elijan en qué trabajar, qué prácticas y herramientas ágiles usar. Potencia la comunicación y colaboración con tecnologías sociales.

Cada empleado recibe USD 2000 diarios para gastar en huéspedes con autonomía. Este empoderamiento crea confianza, aumenta el compromiso de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Esta empresa de videojuegos contrata a *self-starters* innovadores que pueden elegir sus proyectos o crear nuevos siempre que estén alienados con el MTP. "*Pemissionless innovation*" sobre la base de equipos pequeños, independientes y multidisciplinarios.

Social technologies

Son herramientas que facilitan y fortalecen la comunicación, colaboración, flujos de trabajo e intercambio de conocimiento entre pares P2P. Se extienden desde el internet hacia el metaverso y actúan como el sistema nervioso de las ExO. Son centrales para coordinar equipos autónomos distribuidos a nivel global.

Este atributo permite que las conversaciones sean más rápidas, valiosas y transparentes aumentando la velocidad y eficiencia en la toma de decisiones (en contraste con los sistemas jerárquicos tradicionales). Hacen posible aspirar a ser una "empresa en tiempo real", es decir, una empresa que opere con baja latencia (se reduce el tiempo entre la idea, su aceptación e implementación final).

NO son lo mismo que redes sociales, pues promueven interacciones que permiten crear valor empresarial.

Plataformas sociales que facilitan que los empleados se conecten, compartan y colaboren	:
Plataformas para espacios de trabajo, coordinación de proyectos yuso de recursos	Microsoft Viva | slack
Herramientas de colaboración y gestión de proyectos y flujos de trabajo	Trello Jira miro asana
Sistemas de archivos compartidos y gestión de contenido	Dropbox OneDrive Google Drive
Herramientas de videoconferencias que facilitan la interacción, reuniones de trabajo, sesiones de *brainstorming*	zoom Google Meet
Redes sociales empresariales (*Enterprise social networks ESNs)*	salesforce chatter IBM Connections
Sitios web colaborativos	Wikis e intranets
Plataformas de aprendizaje social	coursera degreed
Dispositivos de realidad virtual y aumentada para *onboarding*, colaboración y co-creación	PICO Meta Quest Pro

1 Ismail, Diamandis y Malone (2023), "Exponential Organizations ExO 2.0"
2 Daniel Pink, "The surprising truth of what motivates us".

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

El impacto del modelo ExO y una nueva economía (Parte 8)

Muchos dicen que ser ExO solo sirve para las tecnológicas. Gran error porque muchos SÍ están aplicando el marco ExO en sus empresas, adelantándose a liderar en sectores tradicionales como la manufactura, banca o salud.

Abril de 2025

Las ExO están transformando la manera de hacer negocios y creando una nueva economía. Esto es un desafió para las empresas tradicionales que deben adaptarse con la misma agilidad y mentalidad si no solo quieren sobrevivir, sino liderar en este entorno de cambio imparable. Comento 18 dinámicas que Salim Ismail identifica [1]:

- La información lo acelera todo: Todos los sectores se están digitalizando y desmaterializando. Una vez que el proceso cambia de una base analógica y mecánica a una digital, se activa la aceleración explosiva del mercado. P.ej. la fotografía, música o películas.
- Impulso a la desmonetización: Cuando un producto o servicio se digitaliza, su costo marginal de demanda y oferta cae hasta ser casi cero (sus costos son casi 100% variables). P.ej. agregar una nueva habitación al inventario de Airbnb cuesta casi cero.
- La disrupción es la nueva norma: Todas las industrias están siendo disrumpidas y no por los actores centrales sino por *outsiders* con mente fresca que aprovechan la democratización de la información y tecnologías exponenciales que convergen y multiplican su impacto. Si no disrumpes alguien te va a disrumpir.
- Adios a los expertos tradicionales: Nace una nueva raza de "expertos ExO" que movilizan a sus equipos a abrazar el cambio y prosperar como sistema basando sus decisiones en datos y en la experimentación (y no en su experiencia o intuición).
- Muerte al plan de 5 años La incertidumbre y el cambio hacen imposible hacer planes a 5 años que se cumplan. En el mundo ExO, el MTP triunfa sobre la estrategia y la ejecución supera a la planificación. Las ExO adoptan un plan operativo de un año (como máximo) y monitorean como todo va escalando mientras corrigen en "tiempo real" el rumbo marcado por el MTP.
- Lo pequeño supera a lo grande: Una *startup* puede acceder a las mismas capacidades que una corporación y a una fracción del costo. Una empresa pequeña inteligente, flexible y adaptable eclipsa a los grandes "dinosaurios". Además, tiene menos que perder y puede tomar mayores riesgos.
- Acceder sin ser dueño: Las ExO se centran solo en áreas en las que pueden aportar valor y externalizan todo lo demás: instalaciones, equipos, tecnología, herramientas y personal. Así pueden ser ágiles, flexibles y escalar. Solo poseen activos estratégicos y escasos.
- La confianza supera el control. Las ExO impulsan la autonomía y sistemas abiertos y de confianza; la gestión por OKRs armonizados con su MTP y transparencia. Por ello, atraen a los jóvenes que buscan un propósito, independencia, flexibilidad y estructuras planas.

- Todo se puede medir y conocer: Con sensores y análisis de datos con AI, las ExO pueden monitorear todo y crear valor y nuevos modelos de negocio a partir de la abundancia de información.
- Todo estará habilitado por AI: Hoy casi toda la fabricación está automatizada con algoritmos e AI. Pronto, AI estará en todo dispositivo, proceso, sistema e industria. Por ello, es imperativo transformarse ya en una empresa impulsada por AI y algoritmos.
- Creación de Organizaciones Autónomas Descentralizadas DAOs "MTP *centric*": Facilitadas por la autonomía del marco ExO junto al MTP, comunidad & *crowd*, interfaces, algoritmos & AI y *dashboards*. Este será el modelo organizacional líder en el 2030.
- Creación de serendipia y estados de flujo. Las ExO maximizan la oportunidad y la preparación y por tanto la suerte y la serendipia. Un MTP que apasione, una comunidad comprometida, el análisis de Big Data con algoritmos y AI, y equipos de trabajo autónomos e interfuncionales. Todo ello impulsa creatividad y experimentación.
- El desarrollo de la criptoeconomía y Web3
- Socialismo tecnológico: La tecnología, y no los gobiernos, gestiona los bienes comunes para servir a las personas, y lo hace de manera descentralizada, equitativa, eficiente y sin corrupción; democratiza el acceso a bienes antes escasos y caros. P.ej. Airbnb o Uber.
- Nuevo liderazgo basado en datos y evidencia empírica: Usar la tecnología para experimentar con el MTP al centro, hacer preguntas de calidad y tomar decisiones basadas en el aprendizaje, el *feedback* del cliente y el análisis de datos obtenidos de todas las fuentes posibles. Un nuevo *mindset* basado en la abundancia, exponencialidad, adaptabilidad, creatividad y, ante todo, propósito.
- C Suite que implemente el marco ExO y la transformación AI.
- Desagregación y agregación Las empresas tradicionales necesitarán desagregar sus estructuras y luego reagruparse en torno a su MTP, y lo harán de forma AI *driven* para escalar 10x. P.ej. los bancos universales versus Fintech especializadas.
- Transformación del sector público en ExO

1 Ismail, Diamandis y Malone (2023), "Exponential Organizations ExO 2.0"

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Legado & propósito de futuro compartido

El legado refleja lo que es importante para la familia y que le permite y motiva a seguir unida construyendo sobre esa riqueza de generación en generación ¿Para qué? Para alcanzar su propósito de crear valor y bienestar.

Abril de 2025

¿Quieren seguir unidos como familia en los próximos 25 años?

Con esta pregunta iniciamos en nuestra consultora el proceso para acompañar a la "familia dueña de una empresa" en su transformación en "familia empresaria". Hablamos de construir **futuro compartido**.

¿Para qué seguir juntos? ¿por qué lo hacen? ¿a quién sirven?

Esta segunda pregunta lleva a la familia a reflexionar de la razón principal de su existencia, su **propósito**. Es la guía para lo que hace, cómo se comporta y toma decisiones. La familia Mulliez armoniza la mirada de su +1900 miembros con su propósito de "Crear empresa para la gente". Es central para atraer y retener a los jóvenes que quieren dar sentido a sus vidas, cuidar el planeta y transformar el mundo.

¿Qué recursos tienen para alcanzar su propósito? ¿cómo quisieran integrarse, generar identidad y deseo de pertenencia en las *NextGen*?

Esta pregunta lleva a la familia a cambiar el foco de la reflexión; a dejar de mirar solo a su empresa y mirar la riqueza que ha construido; a valorar lo que cada uno de sus miembros ha aportado y aporta.

Este intangible solo existe en las empresas familiares y es fuente de ventaja competitiva ÚNICA. Nos referimos al **legado** de la familia y es lo que la motiva a seguir unida construyendo sobre esa riqueza a través de sus *NextGen*.

Pero, es necesario primero que la familia sepa qué legado tiene (pasado, presente y futuro). La ayudo con el gráfico que muestra seis componentes y que permite reflexionar sobré el peso que le da a cada uno. Cada familia tiene una mirada propia, que evoluciona en el tiempo y le permite planificar y crear estrategia. Me he basado en los trabajos de James Hugues, UBS y STEP Project [1].

Si bien para la mayoría de las familias, su activo central es el financiero, para las grandes familias lo son sus miembros e invierten en su formación para que puedan aprovechar oportunidades y seguir creando legado. Los forman como buenos propietarios y socios. Se preocupan de que sean saludables y felices porque así podrán construir relaciones duraderas entre ellos y con terceros. Trabajan para conversar e involucrar a todos. Cultivan su identidad e impulsan el emprendimiento. Claro que cuidan su capital financiero porque es necesario para financiar sus otros capitales, pero saben que, si no trabajan primero en estos últimos, no podrán seguir creando legado: la familia se romperá y con ella, desaparecerá su riqueza.

Un círculo de orgullo, identificación y compromiso para que los jóvenes quieren involucrarse (porque ven un espacio posible), trabajar con un propósito de futuro compartido y recibir la posta con el deseo y ganas de seguir creando legado. Porque no hay nada más triste que entregar a la *NextGen* un menor legado que el recibido.

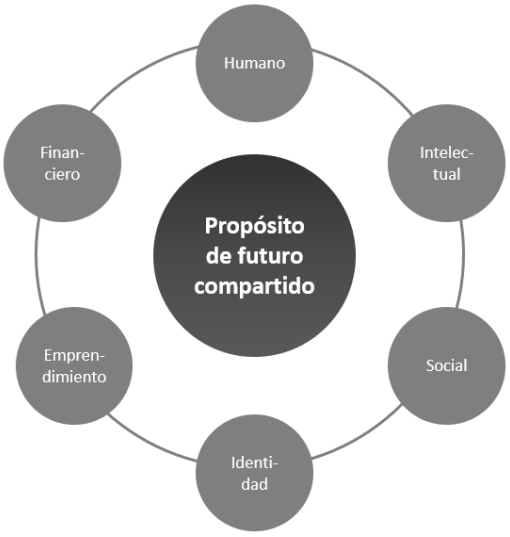
¿Cómo hacen para que todos en la familia conozcan y valoren su propósito y legado? ¿quieran trabajar para cuidarlo y hacerlo crecer?

Crean "institución" en la familia para dar claridad y confianza sobre cómo viajarán juntos para alcanzar su propósito y crear legado. Se ponen de acuerdo en valores, principios, reglas, límites, prácticas y estructuras para ordenarse, comunicarse, integrarse, tomar decisiones colegiadas, controlar, rendirse cuentas y gestionar conflictos; sobre cómo gobernarán sus empresas. Y para ordenar su continuidad, planifican la sucesión en el liderazgo de la familia, de la empresa (propiedad, dirección y gestión) y gestión de su legado.

Construyen un gobierno duradero y dinámico [2] que se adapte a las *NextGen*.

Juntos crean este marco siguiendo un "proceso con metodología" que parte de un diagnóstico holístico a partir del diálogo y reflexión entre todos para alcanzar acuerdos por consenso; que se documentan en el Protocolo Familiar y cuya implementación, monitoreo y revitalización continua se encargue al Consejo de Familia.

Y como "**familia empresaria**" crean el ecosistema adecuado para alcanzar su propósito y construir legado de generación en generación.



Legado

Humano
Los miembros de la familia, su bienestar físico y emocional, sus talentos, capacidades y nivel de autorrealización

Intelectual
Formación profesional, logros, conocimientos y experiencia de los miembros de la familia

Social
Relaciones entre los miembros de la familia y entre estos y sus grupos de interés; si pueden sentarse en la misma mesa para tomar buenas decisiones; comunicación, integración, transparencia y confianza

Identidad
Propósito, valores, principios, creencias, historia, tradiciones, unidad, longevidad, reputación, humildad, reconocimiento, agradecimiento, reciprocidad y filantropía

Financiero
Acciones en la (las) empresa (s), inversiones, inmuebles y otros activos financieros

Emprendimiento
Prácticas para innovar, trabajar y crear empresa; logros, lecciones aprendidas y propiedad intelectual

1 James Hughes (2004), "Family Wealth"; UBS (2019), "The family balance sheet"; STEP Project (2024), "Unlocking legacy. The path to superior growth in family businesses"
2 Cheng, et al. (2021), "The Governance Marathon", 2086 Society & The Family Firm Institute

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Primer paso transformarse en “familia emprendedora ExO”

Definir su **propósito** para integrar e inspirar a actuar a sus miembros hacia un futuro compartido, significativo y positivo. Con el mismo efecto “*passion driven*” del MTP *Massive Transformative Purpose* de una ExO exitosa.

Abril de 2025

El propósito es el “para qué” existe una familia; es la guía que les recuerda “hacia dónde van juntos y por qué”. No es una meta; es como las estrellas para los marineros que los ayuda a llegar a su destino. Es un objetivo audaz que inspira a todos a esforzarse para alcanzarlo.

Y por eso es estratégico. Porque cuando los jóvenes se conectan con el propósito, si ven que es posible construir un futuro que tenga sentido para ellos y que tienen un espacio en él, lo más probable es que quieran comprometerse con energía y ganas de construir en familia.

P.ej. la familia Mulliez armoniza la mirada de su +1900 miembros con su propósito “crear empresa para la gente”. Este “pegamento” los mantiene unidos y es la base de su gobierno, estrategia, cultura y construcción de **legado**; guía su comportamiento y toma de decisiones.

Y es mágico porque atrae y retiene sobre todo a los jóvenes que quieren dar sentido a sus vidas. Su propósito los inspira porque emprender es crear empleo y bienestar. La familia trabaja con esfuerzo y dedicación para alcanzar su propósito y hoy tiene + 300 negocios.

Un buen propósito…

Si no existe propósito o está mal definido, el crecimiento será reactivo y se perderán oportunidades. El propósito no es una frase marketera. ¿Nos inspira? Si no lo hace, no conectará ni motivará a nadie. Y debe ir más allá de los intereses personales. P.ej. si el propósito de la familia es tener más dinero ¿quién querrá comprometerse?

Un buen propósito por el contrario busca crear impacto positivo inmediato, duradero y transformador. Debe ser creíble e inspirador. Solo así, conectará emocionalmente y será un imán que atraiga a las *NextGen;* un multiplicador de acción y de creación de valor. Y además atraerá a terceros, al mejor talento y creará comunidad. Por eso es un desafío construir un buen propósito que inspire y cree legado.

Existen varias metodologías para definir el propósito. En VALORES usamos el concepto japones **IKIGAI** “razón para existir”. Y todos en la familia se reúnen para construir juntos su propósito respondiendo:

- Pasión: ¿qué amamos? ¿qué nos motiva y apasiona?
- Vocación: ¿en qué somos buenos? ¿cuáles son nuestras habilidades, fortalezas y talentos?
- Misión: ¿cómo podemos mejorar el bienestar de las personas y la vida de nuestro planeta?
- Profesión: ¿que nos genera ingresos?

El propósito debe revitalizarse

La familia Mulliez se reúne cada 7 años por una semana luego de haberse preparado por 18 meses y se hacen las mismas preguntas ¿por qué, para qué, para quién queremos estar juntos como familia por los próximos 20 años?

Así puede atraer a los jóvenes; aprovechar sus capacidades, talentos, intereses y miradas frescas. Y como están comprometidos con su propósito, no se imaginan creando empresa sin su familia y el emprendimiento se convierte en la clave para que la familia se mantenga unida de generación en generación.

Todos podemos y debemos construir nuestro propósito. El mío es empoderar a las familias empresarias para que lideren la transformación del mundo.

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Las empresas familiares y las bolsas de valores

El mercado de valores permite a las empresas familiares con BUEN GOBIERNO financiar su crecimiento, mejorar su visibilidad y reputación además de hacerlas más atractivas para acceder a nuevas oportunidades de progreso.

Abril de 2025

La mitad de las empresas familiares más grandes del mundo cotizan en alguna bolsa de valores. En estas, la participación promedio de la familia empresaria controladora es 58% y el mínimo, 32% [1].

¿Por qué cotizar en bolsa?

Es una alternativa para financiar su crecimiento, además de mejorar su visibilidad y reputación (no cualquier empresa puede cotizar). Representa un "*up grade*" que genera confianza, mejora la relación con sus *stakeholders* y la posibilidad de acceder a nuevas oportunidades de crecimiento y mejores condiciones de financiamiento [2].

La bolsa permite que la empresa acceda al ahorro de personas naturales e institucionales (p.ej. compañías de seguros) que además pueden ser actores activos en su profesionalización (p.ej. nombran directores que aportan experiencia y un balance entre los intereses de la familia y la empresa). Y a diferencia de lo que muchos creen, sin poner el riesgo el control de la propiedad en manos de la familia dueña.

Es el caso del grupo familiar Puig que en mayo de 2024 realizó una exitosa colocación de acciones en las bolsas españolas por +€ 2,600 MM entre institucionales. La familia conserva el 72 % de los derechos económicos y el 92,5 % de las acciones con voto. Marc Puig (3G), Presidente del *Board* (Consejo de Administración) y CEO, señala que estar en bolsa significa un mayor nivel de escrutinio por el mercado, "garantizando que las *Next*-Gen estén sujetas a los estándares más altos posibles; es la mejor manera de asegurar la sostenibilidad del proyecto familiar" [3].

Listar en bolsa no es una alternativa para cualquier empresa

La empresa requiere cumplir con transparencia y buen gobierno para proteger la integridad del mercado y la confianza de los inversionistas. Las empresas cotizadas entienden su institucionalización como una inversión para la creación de valor sostenible y confianza a largo plazo y acceder a nuevas oportunidades de crecimiento y financiamiento.

En el caso de las empresas familiares el desafío es doble. No solo deben tener buen gobierno en sus empresas sino, y más importante, en sus familias empresarias. Hablamos de construir un sistema para la toma de decisiones, control, gestión de riesgos y rendición de cuentas: valores, reglas, límites, estructura, políticas y prácticas.

Algunas bolsas crean espacios con requisitos rigurosos, pero más flexibles que el mercado principal para el listado de empresas familiares

medianas para que vayan construyendo las estructuras y *accountability* que requiere cotizar en bolsa y con ello, confianza.

Evidencia empírica demuestra que las empresas familiares BIEN GOBERNADAS superan ampliamente a las no familiares

Un primer estudio de Anderson y Reeb (2003) analizó el desempeño de empresas listadas en las bolsas americanas, familiares y no familiares, concluyendo que las familiares eran más rentables y generadoras de valor que las no familiares y que los rendimientos más altos eran de empresas en las que el CEO era miembro de la familia. Estudios en otras bolsas demuestran, además, que las empresas familiares son más resilientes, generan mayor confianza y valor; porque el mercado reconoce y premia el involucramiento y compromiso de la familia empresaria.

Un último estudio de McKinsey [4] amplía el alcance a empresas familiares no listadas concluyendo que las empresas familiares crean mayor valor económico que las no familiares.

¿Por qué el mercado premia a las empresas familiares?

El compromiso e involucramiento de la familia empresaria de trabajar con visión de largo plazo para la continuidad de su empresa y legado determina una forma de ser y actuar única generadora de valor sostenible *familiness*. P.ej. la familia privilegia una gestión conservadora; entiende el éxito o fracaso del negocio como su éxito o fracaso porque la reputación de la empresa es su propia reputación; y toma decisiones pensando en el bienestar de sus empleados y la comunidad en que opera porque valora desarrollar relaciones sólidas que acompañen a sus *NextGen* y la sostengan en momentos de crisis.

La familia da estabilidad a la empresa…

En conclusión, es imprescindible formar a las familias empresarias para que trabajen en su institucionalización y construyan buen gobierno en sus empresas y familias; para que las empresas familiares se reconozcan como tales y se sientan orgullosas de serlo. En este desafío, la bolsa y sus intermediarios son centrales como promotores de la transformación de las empresas familiares para que puedan beneficiarse de las ventajas que el mercado de capitales ofrece.

1 EY Family Business Index 2025 https://familybusinessindex.com/
2 The World Federation of Exchanges (2017), “Family firms and listing”
3 https://as.com/actualidad/economia/el-debut-de-puig-en-bolsa-anima-al-mercado-n/
4 McKinsey & Company (2024), “The secrets of outperforming family owned businesses: How to create value and how you can become one”

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

¿Qué significa ser un buen “consultor de empresa familiar”?

Se requiere seguir un enfoque científico y sistémico para ayudar a la familia a tomar decisiones basadas en un diagnóstico e intervención profesional. No hacerlo, es “vender humo” y hacerle daño a la familia y a su empresa.

Mayo de 2025

Está de moda ser “consultor de empresa familiar”. Comparto algunas reflexiones para orientar a las familias empresarias.

¿Qué es un buen consultor de empresa familiar? [1]

Es un profesional que ayuda a las familias a abordar las complejidades y desafios inherentes a las empresas familiares. Busca comprender y gestionar la relación empresa-familia, promoviendo soluciones que aseguren la continuidad y armonía de ambos sistemas. Requiere una perspectiva multidisciplinaria y global. P.ej. diseño de estructuras de gobierno en la familia y en la empresa, planificación de la sucesión, formación de líderes, gestión del legado y del emprendimiento.

Lo veo diferente al “asesor” que tendría un rol más de mentor o de consejero y un vínculo más relacional y continuo enfocado en las dinámicas familiares. El “coach”, complementario al consultor y asesor, se centra en el desarrollo personal y relacional de los miembros de la familia, más que en dar soluciones técnicas o estratégicas.

El buen consultor trabaja con la familia para ayudarla a tomar acuerdos por consenso para abordar sus desafios o dolores. Utiliza un “proceso con enfoque sistemático y metodología ciéntifica” que parte de un diagnóstico holístico sobre la base del diálogo y reflexión con la familia; que se documentan (p.ej. Protocolo Familiar, convenio de accionistas o Plan de sucesión) y cuya implementación, monitoreo y revitalización continua se encarga al Consejo de Familia. El objetivo es ayudar a que la familia se transforme en el ecosistema adecuado para alcanzar su propósito y construir legado a largo plazo. Quizá el desafio más importante es su formación estructurada, profesional y continua.

¿Qué es el enfoque sistémico y método científico? [2]

Significa integrar la teoría de sistemas y metodología científica para abordar los desafíos de la familia en la relación con su empresa y patrimonio.

Busca entender a la empresa familiar como un sistema vivo y en evolución que integra tres subsistemas interrelacionados entre sí que interactúan de manera dinámica: familia, propiedad y empresa.

Este enfoque ayuda a la familia a tomar decisiones informadas sobre la base de un proceso que permita construir soluciones sostenibles porque han sido validadas previamente. P.ej. el Protocolo Familiar que se construya bajo este marco no requiere de una Ley para que se cumpla, pues reflejará acuerdos construidos en consenso por la familia y a su medida; que sus miembros querrán cumplir y proteger porque entienden que les ayudará a alcanzar su propósito de futuro compartido. No se quedará en el cajón como los “Protocolos *exprés*”.

El proceso que seguimos en VALORES

- Observación: entrevistas y revisión de información para conocer el comportamiento, políticas, estructuras y dinámicas en el sistema (P.ej. reglas de trabajo, EEFF, roles y patrones de interacción).
- Interpretación: uso de herramientas sistémicas para plantear los problemas y desafíos (p.ej. modelo de tres círculos, genograma, preguntas circulares). Medición, diagnóstico y formulación de hipótesis que expliquen p.ej. la intervención de familiares en el *Board* (Directorio) cómo se llevará a cabo la sucesión de la propiedad de la empresa.
- Validación: se contrastan los hallazgos con entrevistas con miembros de la familia (accionistas o no, activos en la empresa o no) y se presentan los resultados a los líderes del proceso.
- Plan de acción: se plantean recomendaciones a la medida de la familia y empresa según el diagnóstico, las mejores prácticas y experiencia; para el presente y el futuro cuando sea posible y oportuno.
- Diseño e implementación Se acompaña a la familia en el diseño de reglas, límites, estructuras, prácticas y políticas en la empresa y familia. P.ej. para la toma de decisiones, rendición de cuentas, sucesión, gestión del patrimonio familiar e integración de las *NextGen*.
- Formación continua de la familia durante la consultoría.
- Seguimiento para la implementación y mejora continua.

Confianza y transparencia: ISO 22222 [3]

Esta norma sirve de guía para que los consultores presten un servicio objetivo, transparente, personalizado, ético y basado en competencias claras. El consultor debe definir el alcance de sus servicios, metodología de trabajo, entregables, tiempos, plan de reuniones y de comunicación con la familia, confidencialidad y trabajo multidiscilinario.

👀 Esto se evidencia en la propuesta que presente el consultor.

1 The Family Firm Institute https://www.ffi.org/about/?utm_source=chatgpt.com
2 Tagiuri y Davis (1982) “Bivalent attributes of the Family Firm”
3 https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22222:ed-1:v1:en

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

El impacto del modelo ExO y una nueva economía (Parte 9)

Muchos dicen que ser ExO solo sirve para las tecnológicas. Gran error porque muchos SÍ están aplicando el marco ExO en sus empresas, adelantándose a liderar en sectores tradicionales como la manufactura, banca o salud.

Abril de 2025

Las ExO están transformando la manera de hacer negocios y creando una nueva economía. Esto es un desafió para las empresas tradicionales que deben adaptarse con la misma agilidad y mentalidad si no solo quieren sobrevivir, sino liderar en este entorno de cambio imparable. Comento 18 dinámicas que Salim Ismail identifica [1]:

- La información lo acelera todo: Todos los sectores se están digitalizando y desmaterializando. Una vez que el proceso cambia de una base analógica y mecánica a una digital, se activa la aceleración explosiva del mercado. P.ej. la fotografía, música o películas.
- Impulso a la desmonetización: Cuando un producto o servicio se digitaliza, su costo marginal de demanda y oferta cae hasta ser casi cero (sus costos son casi 100% variables). P.ej. agregar una nueva habitación al inventario de Airbnb cuesta casi cero.
- La disrupción es la nueva norma: Todas las industrias están siendo disrumpidas y no por los actores centrales sino por *outsiders* con mente fresca que aprovechan la democratización de la información y tecnologías exponenciales que convergen y multiplican su impacto. Si no disrumpes alguien te va a disrumpir.
- Adios a los expertos tradicionales: Nace una nueva raza de "expertos ExO" que movilizan a sus equipos a abrazar el cambio y prosperar como sistema basando sus decisiones en datos y en la experimentación (y no en su experiencia o intuición).
- Muerte al plan de 5 años La incertidumbre y el cambio hacen imposible hacer planes a 5 años que se cumplan. En el mundo ExO, el MTP triunfa sobre la estrategia y la ejecución supera a la planificación. Las ExO adoptan un plan operativo de un año (como máximo) y monitorean como todo va escalando mientras corrigen en "tiempo real" el rumbo marcado por el MTP.
- Lo pequeño supera a lo grande: Una *startup* puede acceder a las mismas capacidades que una corporación y a una fracción del costo. Una empresa pequeña inteligente, flexible y adaptable eclipsa a los grandes "dinosaurios". Además, tiene menos que perder y puede tomar mayores riesgos.
- Acceder sin ser dueño: Las ExO se centran solo en áreas en las que pueden aportar valor y externalizan todo lo demás: instalaciones, equipos, tecnología, herramientas y personal. Así pueden ser ágiles, flexibles y escalar. Solo poseen activos estratégicos y escasos.
- La confianza supera el control. Las ExO impulsan la autonomía y sistemas abiertos y de confianza; la gestión por OKRs alienados con su MTP y transparencia. Por ello, atraen a los jóvenes que buscan un propósito, independencia, flexibilidad y estructuras planas.

- Todo se puede medir y conocer: Con sensores y análisis de datos con AI, las ExO pueden monitorear todo y crear valor y nuevos modelos de negocio a partir de la abundancia de información.
- Todo estará habilitado por AI: Hoy casi toda la fabricación está automatizada con algoritmos e AI. Pronto, AI estará en todo dispositivo, proceso, sistema e industria. Por ello, es imperativo transformarse ya en una empresa impulsada por AI y algoritmos.
- Creación de Organizaciones Autónomas Descentralizadas DAOs "MTP *centric*": Facilitadas por la autonomía del marco ExO junto al MTP, comunidad & *crowd*, interfaces, algoritmos & AI y *dashboards*. Este será el modelo organizacional líder en el 2030.
- Creación de serendipia y estados de flujo. Las ExO maximizan la oportunidad y la preparación y por tanto la suerte y la serendipia. Un MTP que apasione, una comunidad comprometida, el análisis de Big Data con algoritmos y AI, y equipos de trabajo autónomos e interfuncionales. Todo ello impulsa creatividad y experimentación.
- El desarrollo de la criptoeconomía y Web3
- Socialismo tecnológico: La tecnología, y no los gobiernos, gestiona los bienes comunes para servir a las personas, y lo hace de manera descentralizada, equitativa, eficiente y sin corrupción; democratiza el acceso a bienes antes escasos y caros. P.ej. Airbnb o Uber.
- Nuevo liderazgo basado en datos y evidencia empírica: Usar la tecnología para experimentar con el MTP al centro, hacer preguntas de calidad y tomar decisiones basadas en el aprendizaje, el *feedback* del cliente y el análisis de datos obtenidos de todas las fuentes posibles. Un nuevo *mindset* basado en la abundancia, exponencialidad, adaptabilidad, creatividad y, ante todo, propósito.
- C Suite que implemente el marco ExO y la transformación AI.
- Desagregación y agregación Las empresas tradicionales necesitarán desagregar sus estructuras y luego reagruparse en torno a su MTP, y lo harán de forma AI *driven* para escalar 10x. P.ej. los bancos universales versus Fintech especializadas.
- Transformación del sector público en ExO

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

¿Cuál es el primer paso para que una familia inicie su transformación en “familia emprendedora ExO”?

Definir su **propósito** para integrar e inspirar a actuar a sus miembros hacia un futuro compartido, significativo y positivo. Con el mismo efecto “*passion driven*” del MTP *Massive Transformative Purpose* de una ExO exitosa.

Abril de 2025

El propósito es el “para qué” existe una familia; es la guía que les recuerda “hacia dónde van juntos y por qué”. No es una meta; es como las estrellas para los marineros que los ayuda a llegar a su destino. Es un objetivo audaz que inspira a todos a esforzarse para alcanzarlo.

Y por eso es estratégico. Porque cuando los jóvenes se conectan con el propósito, si ven que es posible construir un futuro que tenga sentido para ellos y que tienen un espacio en él, lo más probable es que quieran comprometerse con energía y ganas de construir en familia.

P.ej. la familia Mulliez alinea la mirada de su +1900 miembros con su propósito “crear empresa para la gente”. Este “pegamento” los mantiene unidos y es la base de su gobierno, estrategia, cultura y construcción de legado; guía su comportamiento y toma de decisiones. Y es mágico porque atrae y retiene sobre todo a los jóvenes que quieren dar sentido a sus vidas. Su propósito los inspira porque emprender es crear empleo y bienestar. La familia trabaja con esfuerzo y dedicación para alcanzar su propósito y hoy tiene + 300 negocios.

Un buen propósito…

Si no existe propósito o está mal definido, el crecimiento será reactivo y se perderán oportunidades. El propósito no es una frase marketera. ¿Nos inspira? Si no lo hace, no conectará ni motivará a nadie. Y debe ir más allá de los intereses personales. P.ej. si el propósito de la familia es tener más dinero ¿quién querrá comprometerse?

Un buen propósito por el contrario busca crear impacto positivo inmediato, duradero y transformador. Debe ser creíble e inspirador. Solo así, conectará emocionalmente y será un imán que atraiga a las *NextGen;* un multiplicador de acción y de creación de valor. Y además atraerá a terceros, al mejor talento y creará comunidad. Por eso es un desafío construir un buen propósito que inspire y cree legado.

Existen varias metodologías para definir el propósito. En VALORES usamos el concepto japonés IKIGAI “razón para existir”. Y todos en la familia se reúnen para construir juntos su propósito respondiendo:

- Pasión: ¿qué amamos? ¿qué nos motiva y apasiona?
- Vocación: ¿en qué somos buenos? ¿cuáles son nuestras habilidades, fortalezas y talentos?
- Misión: ¿cómo podemos mejorar el bienestar de las personas y la vida de nuestro planeta?
- Profesión: ¿que nos genera ingresos?

El propósito debe revitalizarse

La familia Mulliez se reúne cada 7 años por una semana luego de haberse preparado por 18 meses y se hacen las mismas preguntas ¿por qué, para qué, para quién queremos estar juntos como familia por los próximos 20 años?

Así pueden alinear y enamorar a los jóvenes; aprovechar sus capacidades, talentos, intereses y miradas frescas. Y como están comprometidos con su propósito, no se imaginan emprendiendo sin su familia y el emprendimiento se vuelve la clave para que la familia se mantenga unida de generación en generación.

Todos podemos y debemos construir nuestro propósito. El mío es empoderar a las familias empresarias para que lideren la transformación del mundo.

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Hablemos de una “buena sucesión” (Parte 1)

Apenas 3 de 10 empresas pasarían con éxito de la primera a la segunda generación. Son múltiples las razones, sin embargo, un desafío central es construir en familia una buena sucesión que inspire y comprometa a las *NextGen.*

Mayo de 2025

Hablar de empresa familiar es referirse a microempresas, pero también a corporaciones globales porque empresa familiar no es un tema de tamaño sino de propiedad. Y este es un mito que es necesario romper para potenciar sus atributos únicos e inimitables (porque en otras empresas no existe una familia empresaria).

Basta mirar a las 500 empresas familiares que integran el Family Business Index que todos los años publican EY & Universidad de St. Gallen. Muchos se sorprenden al ver empresas como Wal-Mart, Ford, BMW o Volkswagen.

Los ingresos agregados de estas 500 empresas equivaldrían a la 3ra economía después de EE.UU. y China.

La mayoría de las empresas del índice EF tienen más de 50 años de vida y 160, más de 100 y están en su 5ta o siguientes generaciones de la familia. ¿Cómo han logrado estas empresas que nacieron como microempresas llegar a lo que son hoy a pesar de guerras, pandemias, crisis globales o crisis en la familia?

Para entender la longevidad de estas empresas, necesario revisar las tres características que comparten como empresas familiares [1]:

- Una o varias familias controlan la propiedad y con ello, el voto y las decisiones estratégicas: p.ej. propósito, valores, visión y estrategia. NO hablamos de un porcentaje mágico ni de tener la mayoría del capital. P.ej. en la mitad de las empresas del índice EY que cotizan en bolsa, hay familias que controlan con el 25% de las acciones. Y el control de la propiedad es central porque cuando la familia pierde el control, la empresa deja de ser familiar.
- El control permite que la familia esté presente y se involucre en la administración de la empresa. Así, uno o varios miembros de la familia participan en el directorio o gerencia. P.ej. en cerca de la mitad de las empresas del índice EY el CEO es de la familia.
- Y el tercer atributo que encuentro determinante es el deseo de la familia de continuar la obra del fundador; la voluntad de trabajar para seguir creando empresa y legado de generación en generación. La familia quiere construir continuidad y longevidad.

Para lograr esta continuidad, se debe construir institución en la empresa, pero en especial en la familia. La familia debe trabajar para convertirse en una familia empresaria y lograr que sus *NextGen* quieran mantenerse unidas alrededor de un propósito de futuro compartido y trabajar en equipo para seguir creando y haciendo empresa.

Construir longevidad no es fruto de la suerte; requiere esfuerzo y dedicación de la familia empresaria. Diversos estudios señalan que apenas el 30% de las empresas familiares lograrían pasar con éxito de la primera a la segunda generación y que solo el 5% llegarían a la tercera generación.

Si bien son múltiples las razones que explicarían estos resultados, la mayoría coincide que la principal sería que las familias no han planificado la transición y entrega de posta generacional. La sucesión es

pues un gran desafío e inevitable porque el tiempo pasa. Y es un desafío que requiere abordarse en cuatro dimensiones:

- Propiedad de la empresa: para garantizar que la familia no pierda el control (hemos visto que es un atributo central).
- Administración de la empresa.
- Liderazgo de la familia empresaria.
- Gestión del legado familiar: patrimonio financiero y no financiero.

Para lograr una buena sucesión, el proceso debe ser un planificado con tiempo y con orden; un plan construido por la familia con acuerdos por consenso y por escrito; con objetivos, acciones concretas y responsables de su implementación, monitoreo y revisión continua. Un proceso basado en diálogo y escucha (considerando los objetivos, intereses, expectativas y preocupaciones) y hecho a la medida de los cuatro actores del proceso: familia, empresa, sucesor y predecesor/fundador. Que se haga bien es garantía para la continuidad en las siguientes generaciones.

Una buena sucesión requiere sobre todo buen gobierno en la familia y en sus empresas. Como lo destaca el estudio sobre once Códigos de Gobierno en la empresa familiar [2], es indispensable definir reglas, estructuras, prácticas y políticas para tomar decisiones, prevenir conflictos y cultivar la propiedad emocional y voluntad de las *NextGen* de trabajar por seguir construyendo continuidad. En este marco, la existencia de un buen *Board* (Directorio) es central para acompañar a la familia empresaria en el camino desafiante de su sucesión.

En los próximos artículos reflexionaré sobre la sucesión en la propiedad de la empresa y en el liderazgo de la familia empresaria.

1 Resolución del Parlamento Europeo sobre las empresas familiares en Europa, del 8 de septiembre del 2015 (2014/2210(INI)); Proyecto de Ley 6648/2023 para una Definición Oficial de Empresa Familiar, Peruana Congreso de la República Perú

2 Howorth, Kemp y Nichol (2024), “Codes of Governance for Family Businesses”. Family Business Research Foundation

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

¿Por qué planificar la sucesión en la propiedad de la empresa familiar? (Parte 2)

Si la familia pierde el control de la propiedad de la empresa, ésta dejará de ser familiar. Cómo abordar este tema estratégico y aprovechar para planificar la gestión del patrimonio financiero y no financiero.

Mayo de 2025

El tiempo pasa y, tarde o temprano, terminará dándose el traspaso de las acciones del fundador a sus hijos. Para no poner en riesgo la continuidad de la empresa ni la unidad de la familia, este debe planificarse con el objetivo de que la familia no pierda el control de la propiedad y la empresa no quede acéfala a la muerte del líder.

Sin embargo, este tema estratégico no está en la agenda de la mayoría de los fundadores y es uno de los principales destructores de riqueza. Ello, por desconocimiento de temas sucesorios o porque para muchos, aún, es muy difícil hablar de la muerte. Muchos fallecen sin dejar testamento y la sucesión termina realizándose, luego de un proceso judicial largo y doloroso, según la decisión de un juez que será ajena a la voluntad del fundador y de su familia (p.ej. podrá entregar las acciones a hijos que no quieren asumir las responsabilidades que ello conlleva).

Como las acciones integran el patrimonio del fundador junto con otros bienes de su propiedad (muchas veces son el principal activo), planificar su traspaso requiere hacerlo en el marco de la herencia y cumpliendo las normas sucesorias que exigen formalidades y limitaciones como p.ej. respetar la legítima.

Será valioso que el fundador planifique este traspaso con cuidado y dentro de un proceso realizado con orden, anticipación y mucha reflexión. Más importante aún si el fundador lo lleva a cabo junto con su familia; si conversa con sus hijos con respeto y cariño; quiere escucharlos y conocer sus intereses, preocupaciones y expectativas.

Solo así podrá tomar decisiones informadas, prepararse para abordar eventuales situaciones difíciles o conflictos, alinear objetivos (los suyos y los de sus herederos) y garantizar que se cumplirá su voluntad con cariño (porque ha construido sus decisiones con su familia y no serán una sorpresa a su muerte). Esto requiere mucha generosidad del fundador y también de sus herederos; que la valoren y respeten que el fundador tendrá la última palabra como dueño de la empresa y de su patrimonio.

¿Cuántos procesos fracasan porque el fundador no tomó en cuenta la voluntad ni realidad de sus herederos que muchas veces no están preparados para ser buenos propietarios ni gestores, no confían entre ellos o no desean ser parte de la familia empresaria? Lamentablemente, muchos aún creen que por “arte de magia” sus hijos se convertirán en buenos propietarios y socios.

P.ej. si uno de los hijos no tiene interés y/o apego por la empresa, podrá decidir no entregarle acciones, sino otros bienes por igual valor (legítima) y así asegurar que la empresa quedará en manos de quienes SÍ estén comprometidos con su continuidad. Y si no es posible mantener la empresa en manos de la familia, será valioso

prepararla con tiempo para su venta y asegurar su sobrevivencia, pues de ella dependen otras familias.

Que se aproveche para reflexionar sobre el legado familiar y cómo se gestionará de manera profesional para que crezca de generación en generación. Planificar la gestión del patrimonio financiero, el emprendimiento o la filantropía (p.ej. proyectos culturales o de ayuda social). Y también para prever la sostenibilidad de la vejez o el cuidado de familiares enfermos o con discapacidad.

Recomendable acompañarse por un profesional especializado y poner los acuerdos por escrito (Plan de sucesión).

Mejor aún si se aprovecha para tomar acuerdos sobre quiénes, cómo y cuándo podrán ser accionistas (muchas familias los tienen en su Protocolo Familiar); y se prepara con tiempo a los futuros propietarios y los vehículos necesarios para garantizar que el control de la empresa quedará en manos de la familia (p.ej. se elabora un convenio de accionistas o se crea un fideicomiso).

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

¿Por qué planificar un nuevo liderazgo en la familia empresaria?

El liderazgo adaptativo es una herramienta que permite a las familias empresarias potenciar su principal riqueza para construir legado con propósito de futuro compartido: su diversidad multigeneracional.

Mayo de 2025

En artículos anteriores he conversado sobre la necesaria planificación de la sucesión en la administración y en la propiedad de la empresa familiar. También he escrito sobre el propósito, valores y legado; y la importancia de primero construir buen gobierno en la familia como cimiento para la creación de buen gobierno en la empresa.

Hoy hablaré de la sucesión en el liderazgo en la familia porque en algún momento será inevitable la entrega de posta de una generación a otra. Esta sucesión será exitosa solo si todos en la familia quieren caminar juntos a largo plazo porque comprenden que comparten un ADN común y un propósito con sentido que los enamora y compromete, y quieren seguir unidos "en familia" creando legado a partir de su principal activo: sus miembros.

Esta es la base para construir una nueva generación de líderes que quieran recibir la posta con humildad, amor, reciprocidad, consciencia (de su privilegio) y *accountability* (ser y hacerse responsables).

Este es un gran desafío para muchas familias porque el padre, que es el fundador y propietario de la empresa, suele concentrar las decisiones y es quien guía y protege. Este liderazgo funciona cuando la empresa es pequeña, pero no es suficiente frente al cambio (p.ej si se quiere impulsar la innovación y emprendimiento) y cuando los hijos crecen y quieren tener su propia voz y voto.

¿Cómo preparar a los sucesores para liderar cuando sea su momento? El liderazgo no se transfiere; la autoridad se construye más allá del cargo con mucha planificación, anticipación, dedicación, esfuerzo y generosidad.

Este tema tiene múltiples miradas. Algunos consideran que siempre debe haber un líder. Otros, apuestan por transformar a muchos en la familia en líderes. Me inclino por la segunda porque implica transformar a la "familia dueña de una empresa" en una "familia empresaria"; un "equipo" con la voluntad y capacidad de hacer equilibrios en nombre de un propósito de futuro compartido con coherencia y con impacto positivo (*People, Planet & Profit*).

¿Qué es ser líder?

No existe una única definición, sin embargo la mayoría coincide en que ser líder no se define por un cargo, sino por su capacidad de influir, inspirar y transformar a los demás. El líder no nace, se hace; todos podemos ser líderes. Existen diversos estilos de liderazgo, pero me inspira el liderazgo adaptativo [1] que fue tema del último conversatorio ILAFEP.

A diferencia del liderazgo centrado en una persona, es un liderazgo con mirada sistémica. Busca que todos en la familia empresaria (sistema) quieran movilizarse para que esta aprenda, desarrolle y cree legado. Prepara a las personas para que se conecten con el propósito; se comprendan a sí

mismas para que puedan movilizarse, se conecten con los demás para legitimarlos y poder trabajar juntos; y se sientan parte de un futuro con orgullo para aceptar los desafíos del cambio. Trata de anticipar el cambio promoviendo la acción colectiva (todos empujan hacia un mismo norte) y mejora continua (se aprovecha cada oportunidad para aprender y crecer).

Prepara para distinguir entre desafíos técnicos (que se resuelven con soluciones rápidas p.ej. inscribir a los familiares en programas para miembros del *Board*) y desafíos adaptativos (que requieren cambiar mentalidades o dinámicas p.ej. construir gobierno en la familia antes de invitar a independientes al *Board*). Fomenta la transparencia y las conversaciones difíciles para entender los desafíos de los demás (p.ej. hablar de dinero o de la muerte) y así poder legitimar las diferentes miradas y posiciones (p.ej. saber quiénes quieren asumir la responsabilidad de ser accionistas) y potenciar la riqueza multigeneracional de la familia**:** fuente de ventaja competitiva única e inimitable (porque en otras empresas no hay una familia).

1 Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky (2012), “La práctica del liderazgo adaptativo”

¿Vender mi empresa familiar? ¿y si primero “institucionalizo” a mi familia para potenciar su valor?

Amplia evidencia muestra que la “familia” agrega recursos ÚNICOS que explican por qué las empresas familiares se desempeñan mucho mejor que las no familiares. Wal-Mart, Cargill, Roche y otras 500 corporaciones familiares son prueba viva de ello [1].

Mayo de 2025

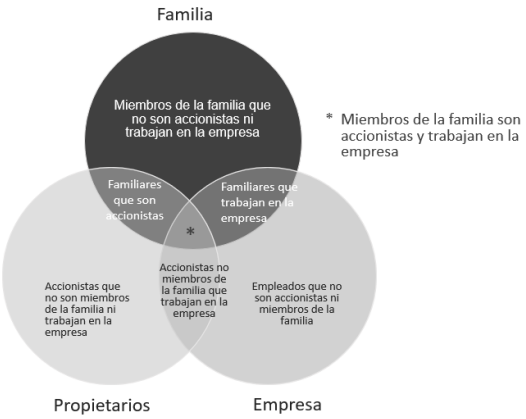
Se ha puesto de moda hablar de empresa familiar, pero muchos lo hacen con una mirada negativa. “*La familia es sinónimo de conflicto y la única salida para no perder el patrimonio familiar es vender la empresa*” “*la familia es el gran obstáculo para que el Directorio funcione*”. Estos comentarios inquietan a muchos fundadores que hoy lideran el proyecto de su vida acompañados por sus hijos.

¿Cómo han logrado las corporaciones familiares éxitosas estar en la 3ra o siguientes generaciones de la familia?

Las familias propietarias PRIMERO se han ordenado, “institucionalizado” y transformado en “familias empresarias”. Han definido su propósito de futuro compartido; valores, reglas, estructuras, políticas y mecanismos para tomar decisiones. Han construido un **buen gobierno en la familia**: tienen Protocolo Familiar y Consejo de Familia, trabajan para integrarse y comunicarse, y forman a sus miembros como buenos propietarios.

Se regulan porque comprenden que en la empresa familiar conviven personas (seres emocionales) con diferentes intereses y expectativas; que cuando las reglas son claras y hay transparencia es posible construir confianza, alinear miradas y anticipar conflictos. P.ej. si la familia comprende que un buen Directorio creará valor, regulará quién podrá integrarlo (los mejores profesionales) y apoyará a los directores independientes.

Para comprender qué es y cómo funciona la empresa familiar, Renato Tagiuri y John Davis desarrollaron en 1978 el modelo de los tres círculos [2]. Identifican siete roles que las personas pueden tener como resultado de la interacción de los tres sistemas de la empresa familiar: propietarios, familia y empresa. Estos roles pueden ser fuente de ventajas, pero también de desventajas.



La clave está en identificar los diferentes grupos de interés y ordenar la relación familia-empresa-propiedad respetando las diferencias de cada grupo para prevenir que los conflictos escalen y afecten la continuidad de la empresa y la unidad de la familia. Así, potencian las ventajas inimitables que agrega la familia y que explican el mejor desempeño de las empresas familiares versus las no familiares.

Amplia evidencia empírica así lo demuestra. Un ejemplo, el reciente informe de la firma Mckinsey[3]. La diversidad multigeneracional crea sinergia; crea valor sostenible a largo plazo.

El conflicto en la empresa familiar es inevitable porque hablamos de personas. Pero, las familias empresarias longevas tienen una mirada positiva sobre todo cuando conviven varias generaciones.

Buscan potenciar las diferencias para cocrear legado y un futuro compartido (involucran a todos en la familia, en especial a los jóvenes).

Comprenden que recién así estarán preparados para institucionalizar su empresa. **No funciona al revés**.

1 EY 500 Family Business Index https://familybusinessindex.com/
2 Tagiuri Renato y Davis John (1996), “Bivalent attributes of the family firm”, Family Business Review https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/
3 McKinsey & Company (2024), “The secrets of outperforming family owned businesses: How to create value and how you can become one”

El famoso Protocolo Familiar

Muchos ofrecen hacer un Protocolo (copy paste). Ojo, lo valioso está en el proceso de construir acuerdos a medida y por consenso sobre la base del diálogo intergeneracional para lograr un futuro compartido.

Mayo de 2025

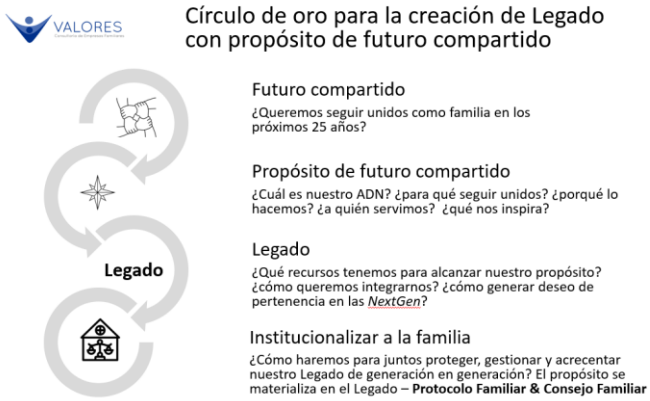
Un empresario me comenta con mucho orgullo que tiene su Protocolo Familiar, que lo escribió hace 5 años con un consultor internacional. Le pregunto **¿cómo lo viven tus hijos?** "No lo conocen, está guardado en mi caja fuerte".

Lamentablemente, es la historia de muchos empresarios que tienen un Protocolo "copy paste" no hecho a la medida de la realidad de su familia ni legado. Más triste aún, que como los hijos no participaron en su construcción, seguirá en el cajón cuando el fundador ya no esté presente.

Otras familias han "**construido juntos un Protocolo a su medida**". Han seguido un "proceso con metodología" que parte de un diagnóstico holístico a partir del diálogo y reflexión entre "todos" para alcanzar acuerdos por consenso. Más importante aún, han asignado a un grupo de sus miembros la responsabilidad de implementar y mantener vivos los acuerdos: **Consejo de Familia**.

Claro que este proceso es pesado y largo porque implica escuchar a todos Pero, garantiza que los jóvenes comprendan los acuerdos y quieran involucrarse activamente para seguir creando riqueza (desde múltiples roles y no solo trabajando en la empresa). Y en algún momento ellos estarán al mando y qué mejor que se hagan dueños del Protocolo ahora y se comprometan con mantenerlo vivo y así preparen a sus hijos para cuando sea su momento, y así sucesivamente. Así, lo hacen y viven las **grandes familias empresarias.**

Nosotros en VALORES seguimos el siguiente proceso:



La familia francesa Mulliez parte de su deseo de seguir unida los próximos 20 años (cada 7 años lo reflexionan juntos) con el propósito de "crear empresa para la gente" (está en su ADN). Su legado incluye no solo +300 empresas, sino también su identidad, capital social e intelectual; su capacidad de emprender que además comparten a través de la filantropía (Fondation Entreprendre).

Pero, ante todo valoran su capital humano: sus +1900 miembros unidos alrededor de un propósito que atrae a los jóvenes que quieren vivir con sentido y transformar el mundo. Y para dar confianza y claridad a sus miembros de cómo viajarán unidos han construido un **gobierno ejemplar:** en los sesenta firmaron su Protocolo Familiar y tienen un potente Consejo de Familia al centro. La Familia Mulliez no ha necesitado una Ley para que su Protocolo se cumpla. La familia lo cumple porque lo ha construido junta y está convencida de que solo

así podrá movilizarse para seguir creando **legado** de generación en generación.

Un buen gobierno requiere construir dos pilares [1]:

- **Sistema técnico**: principios, reglas, estructuras (Consejo de Familia), políticas y prácticas para tomar decisiones (p.ej. sobre su patrimonio financiero), controlarse, comunicarse, integrarse, planificar el futuro (**proceso sucesorio**), rendirse cuentas y gestionar conflictos. Los acuerdos se documentan en el Protocolo Familiar.
- **Práctica social**: el sistema técnico se refuerza con la interacción e intercambio entre los miembros y órganos técnicos. Los Mulliez lo llaman "*Affectio Societatis*"

El gobierno debe ser duradero y dinámico; equlibrar rigurosidad y flexibilidad para adaptarse al cambio. Solo así se podrá transformar a una familia "dueña de una empresa" en una "**familia empresaria"** capaz de movilizarse con un **propósito de futuro compartido**.

1 Cheng, C.Y.J., Au, K., Widz, M., & Jen, M. (2021), "The Governance Marathon: Dynamic Durability in Entrepreneurial Families Amid Disruptions". 2086 Society & The Family Firm Institute

Gestión del patrimonio familiar: financiero y NO financiero

Algunas reflexiones para proteger la riqueza de la familia y evitar ser un caso más del triste refrán universal “abuelo comerciante, hijo caballero y nieto pordiosero".

Junio de 2025

Muchos asesoran a los empresarios en la gestión de su patrimonio financiero; p.ej. si invierten en acciones o bonos aquí o en exterior. Otros gestores, además ayudan a definir estrategias de liquidez, protección de familiares o filantropía. **Desde VALORES, vamos más allá**.

No trabajamos con el empresario, sino con el “empresario y su familia”. Los llevamos a tener una mirada de su patrimonio “desde arriba”; que reflexionen no solo sobre su empresa (que suele ser el principal activo) o inversiones, sino también, sobre su patrimonio NO financiero; sus activos cuantitativos, pero también cualitativos; que juntos como familia descubran lo que han construido y que les genera orgullo: su **legado**.

La familia francesa Mulliez (+1900 miembros) me inspira. Hace 70 años, los 7 hermanos decidieron mantener indiviso su patrimonio por los próximos 20 años. Y cada 7 años, la familia entera se pregunta ¿queremos seguir unidos como familia para los próximos 20 años? Hablan de construir un **futuro compartido como familia**.

Luego se preguntan ¿hacia dónde vamos juntos, para qué y para quién? Descubren su **propósito** “*Crear juntos empresa para la gente*”. El propósito refleja el ADN de la familia, su historia, el vínculo emocional entre sus generaciones. Es como las estrellas para los marineros porque los guía hacia un norte; y como es audaz e inspirador, no solo los une, sino que atrae y enamora a los jóvenes porque además su impacto es positivo, inmediato y duradero: emprender crea valor, empleo y bienestar.

Y se hacen una tercera pregunta ¿Cómo vamos a lograr nuestro propósito? ¿qué recursos tenemos? ¿qué patrimonio? Esta pregunta lleva a la familia a reflexionar sobre lo que cada una de sus generaciones ha creado y aporta. El **legado** es como una moneda de dos caras. Por un lado, crear legado es la evidencia de que se avanza hacia el propósito. Por otro lado, se requiere legado para construir más legado. El legado de cada familia es único e inimitable y la ayudará a lograr un legado también único. Este intangible solo existe en las empresas familiares y es fuente de ventaja competitiva ÚNICA.

Para reflexionar sobré el legado, el consultor americano James Hugues habla de 5 capitales. Yo agrego un sexto, el emprendimiento. Hugues dice que para las grandes familias empresarias **su principal capital son sus miembros** y trabajan para que sean saludables y felices (**capital humano**); cultivan la comunicación e integración, la confianza para que puedan movilizarse juntos y construir relaciones sanas, felices y duraderas entre ellos y con terceros (**capital social**). Invierten para que tengan la mejor formación (**capital intelectual**) y cultivan sus valores, historia, agradecimiento y reciprocidad, su identidad (**capital espiritual**). Solo así podrán identificar y aprovechar oportunidades para crear valor y legado (**emprendimiento**). Claro que cuidan su **capital financiero**, pero entienden que solo será posible acrecentarlo si primero

cultivan y potencian sus otros cinco capitales porque el valor de estos es infinito.

Este ejercicio [1] permite que la familia pueda reflexionar sobre la importancia que le da a cada dimensión de su legado. El legado de cada familia es único; se enriquece y revitaliza con las miradas de cada uno de sus miembros.

Solo cuando la familia tenga una mirada de futuro compartido para crear legado con propósito podrá construir su **gobierno,** planificar su **sucesión** y la estrategia para la **gestión de su patrimonio financiero** (acompañado por un gestor profesional e independiente). Y cuando el empresario ya no esté presente, su familia deseará continuar con dicho sistema porque comprenderá que así no solo protegerá su legado, sino que lo acrecentará. Si, por el contrario, no existe voluntad colegiada, el gestor se quedará frente a herederos desconectados (sin futuro compartido) que querrán su alícuota y la riqueza creada con tanto esfuerzo desaparecerá con el fundador.

1 **UBS** "The Family Balance Sheet – Family advisory and Philantropy services"

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Gobierno para la gestión del patrimonio familiar

Si hay gobierno en la familia, será posible que la gestión del patrimonio familiar sea eficiente y exitosa porque estará alineada con el deseo de futuro compartido de la familia para crear legado con propósito.

Junio de 2025

¿Cómo hace la familia Mulliez para que todos en la familia descubran y valoren su propósito y legado y quieran trabajar unidos para cuidarlo y hacerlo crecer?

Conocen su identidad y comparten el propósito de crear empresa en familia. Está grabado en los corazones y mentes de sus +1900 miembros. Y para construir juntos legado crean "institución" en la familia para que haya orden y claridad sobre cómo enfrentarán los desafíos de viajar juntos. Así, reducen el espacio para el conflicto. El objetivo es que todos se complementen para concurrir al mismo fin: crear juntos más legado con propósito.

Esto significa construir gobierno en la familia. Acuerdan por consenso los principios, reglas, prácticas, políticas y estructuras para ordenarse, comunicarse, integrarse, tomar decisiones, controlar, rendirse cuentas y gestionar conflictos. Así, planifican la sucesión (en la familia y empresas) y la gestión de su patrimonio financiero y no financiero. Trabajan con mucho esfuerzo y dedicación para que su gobierno sea duradero, pero al mismo tiempo flexible para adaptarse a las nuevas generaciones.

El gobierno descansa en varios pilares: un Protocolo firmado en los sesenta con los acuerdos de la familia; una Asamblea Familiar formada por +1000 familiares; y un Consejo de Familia potente con 9 miembros, incluyendo tres externos. El Consejo de Familia es el órgano central responsable de velar por el Protocolo y por la gestión del legado. Para ello, tiene varios comités especializados formados por los mejores profesionales de la familia y terceros. De esta manera colegiada definen sus objetivos patrimoniales, su perfil de riesgo, políticas de inversión y las estrategias para la creación de legado a largo plazo.

P.ej. uno de los comités trabaja en el desarrollo de la integración, formación e involucramiento de los familiares (*Affectio Societatis*). Además, la familia tiene un Family Office (FO) para la gestión y protección de su patrimonio financiero (p.ej. eficiencia tributaria) y para la preparación de los futuros accionistas de la Asociación Familiar Mulliez (AFM holding de +300 empresas). En el FO trabajan 20 familiares dedicados a formar a los jóvenes para que cuando cumplan 20 años decidan ser buenos accionistas (todos tienen esa opción y hoy son +1000 accionistas incluyendo 400 cónyuges). Todos son copropietarios de todas las empresas; les vaya bien o mal. Esta visión de largo plazo los define y une. Y son libres de decidir si quieren mantener o vender sus acciones e integrarse a la familia de la manera que quieran.

La familia forma a sus jóvenes para que vean su legado no como un "regalo", sino como un privilegio que tienen la responsabilidad de proteger y continuar multiplicando como si fueran la primera generación.

No hay nada más triste que entregar menos legado que el recibido.

Entonces la “familia empresaria” se convierte en el ambiente contenedor capaz de sostener e impulsar la creación colectiva de legado. Se crea un círculo de oro porque crear riqueza despierta orgullo e identificación en los jóvenes y las ganas de ser parte del futuro. Para que quieran prepararse y recibir la posta con ganas de seguir honrando su ADN; lo creado por sus antepasados.

Y solo cuando haya institución, será posible integrar a otros actores como gestores o asesores patrimoniales. Solo entonces podrán diseñarse estrategias (p.ej. para la gestión del riesgo y de las inversiones) que se cumplirán y mantendrán a largo plazo porque están alineadas con el propósito y legado de la familia y no con la voluntad de una o varias personas (que están de paso).

El modelo de gobierno Mulliez es uno de varios para la gestión del legado familiar. Pero si funciona para movilizar a un sistema de +1900 miembros estoy segura que funciona para cualquier tamaño de familia y patrimonio.

Cada familia necesita construir su propio sistema de gobierno según su propósito, legado y realidad; reflexionando sobre las buenas prácticas de las grandes familias. Lo importante es crear orden, estructura y cultura para cultivar transparencia y confianza, y así mantenerse unidos a largo plazo creando (y no destruyendo) riqueza.

VALORES
Consultoría de Empresas Familiares

Las *NextGen* en la construcción de un futuro compartido como familia empresaria

Las familias empresarias exitosas valoran la diversidad de todas sus generaciones y trabajan con tiempo y dedicación para atraer e integrar a sus jóvenes. Crean equipo para construir un futuro compartido.

Junio de 2025

Necesario cambiar de "chip" en los empresarios y sus familias. Pasar de una mirada centrada en la empresa y en la que solo participan unos cuantos (los involucrados en el negocio) a verse como una familia dueña de un legado (patrimonio financiero y no financiero); un equipo donde todos quieren y pueden movilizarse y movilizar a los demás para seguir creando JUNTOS legado de generación en generación. Hablo de construir "**familia empresaria**".

Las familias empresarias líderes lo tienen claro y cuando **planifican su continuidad**, reconocen que su principal activo son sus miembros. Buscan conocer y armonizar las motivaciones y sueños de todos; se preparan para trabajar juntos. Porque con el aumento en la expectativa de vida, la convivencia de varias generaciones es la nueva normalidad. P.ej. la encuesta STEP (2019) revela que el 53% de los fundadores planea retirarse de sus empresas entre los 61 y 70 años y el 27%, luego de 70 años.

¿Cómo logran una convivencia multigeneracional exitosa? Reconocen y valoran las diferentes formas de pensar, actuar y ver el mundo. Crean valor a partir de su "portafolio" de talentos, competencias, experiencias, conocimientos y relaciones: crean sinergia. *Sinergia es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales (RAE).*

Complementan la sabiduría y experiencia de las canas con la mirada fresca de los jóvenes para generar y aprovechar oportunidades para innovar, mejorar y emprender. Saben que juntos podrán crear más legado. Ven su diversidad como un recurso único y fuente de ventaja competitiva para sus empresas (porque en las empresas no familiares NO existe una familia creadora de valor).

Este **proceso** no es fácil; requiere generosidad, tiempo, amor, colaboración, respeto, intencionalidad y acción.

Cultivan la **comunicación** e **integración** entre sus miembros. Conversan mucho entre ellos para conocerse, comprenderse y aceptar sus diferentes miradas (y los temas que los unen). P.ej. se reúnen para compartir los resultados de la empresa para que los jóvenes aprendan a quererla y vivan cómo su familia responde frente al entorno complejo global que los impacta. No solo crean recuerdos positivos sino, que construyen confianza.

Ordenan, construyen reglas y estructuras para que todos sepan qué se espera de ellos y qué pueden esperar de los demás (Protocolo Familiar). Crean su Consejo de Familia como el órgano responsable de implementar y revitalizar los acuerdos, promover la comunicación, elaborar la estrategia de la familia empresaria y definir los diversos roles que pueden desempeñar sus miembros (no solo trabajar en la empresa). Buscan que los jóvenes vean que hay un espacio posible para ellos y elijan con libertad (p.ej. emprender o ser miembro del *Board*); y les diseñan un plan de desarrollo personal y profesional acorde. Y desde niños los preparan para que sean buenos propietarios y líderes. **Buen gobierno en la familia:** riguroso, pero también flexible para adecuarse al cambio.

Crean equipo con sus jóvenes e impulsan su participación en espacios y proyectos en los que puedan aprender y crecer. Para que se sientan realizados y quieran seguir construyéndose como líderes porque el futuro de la familia empresaria depende de ellos. Así se preparan para que cuando sea su momento sean como una "primera generación" comprometida con **CREAR legado con propósito** (y hagan igual con sus hijos). P.ej. impulsan el emprendimiento, filantropía o que participen en la gestión del patrimonio financiero.

¡Qué mejores palancas para transferir y construir identidad, nuevos conocimientos, valores y recursos en la familia empresaria - *familiness*!

La orquesta sinfónica italiana Spira Mirabilis interpreta obras **sin director**. Músicos profesionales comprometidos y apasionados que elaboran, ensayan y realizan colectivamente. Se adaptan a la partitura manteniendo una estructura, método, reglas e inspiración común. Como la figura geométrica, independientemente de su tamaño, la orquesta siempre se superpone a sí misma y así, mantiene su identidad. Instrumentos diversos y únicos que se complementan con el propósito de crear una armonía hermosa que los enamore del proyecto común.