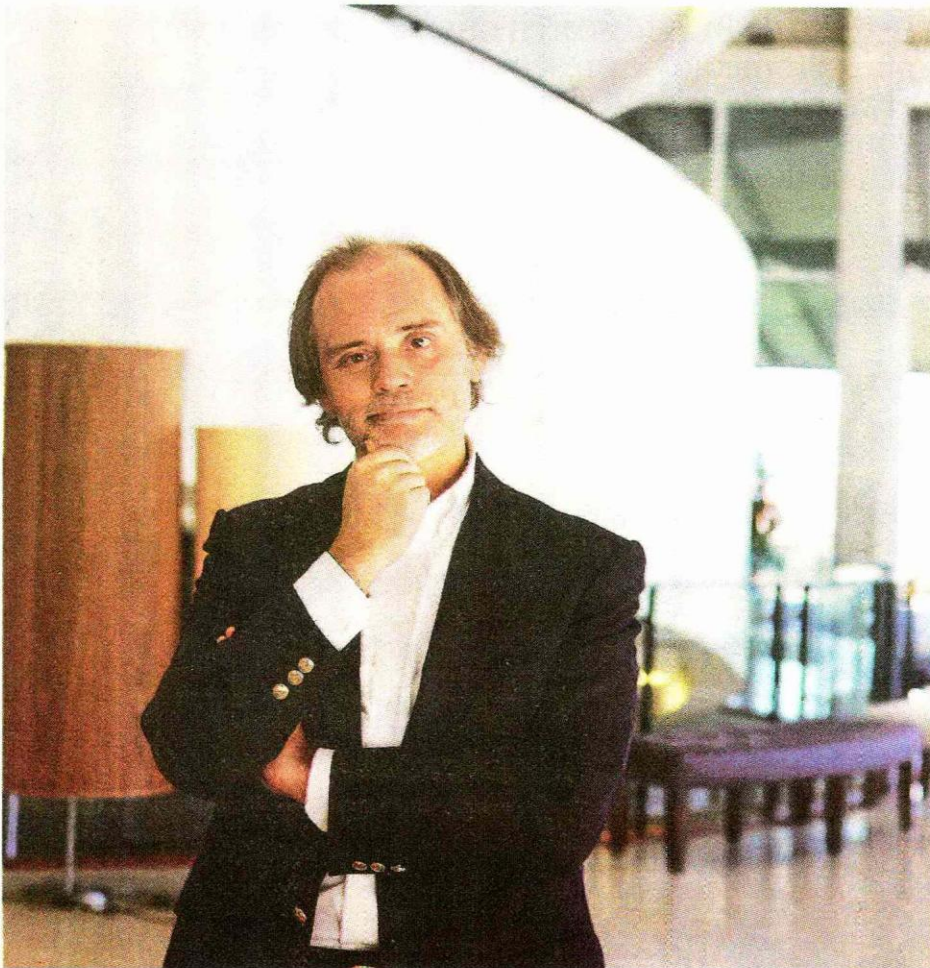


Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
13/05/2013	DIARIO PULSO - STGO-CHILE	15	2	GONZALO JIMENEZ "EN CHILE PASAMOS A TENER FAMILIAS EMPRESARIAS MULTINEGOCIOS"

ENTREVISTA CON DIRECTOR DEL CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS UDD

Gonzalo Jiménez “En Chile pasamos a tener familias empresarias multinegocios”



La sucesión sigue siendo el desafío de las empresas familiares. FOTO ALEJANDRA DE LUCCA V.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título
13/05/2013	DIARIO PULSO - STGO-CHILE	15	3	GONZALO JIMENEZ "EN CHILE PASAMOS A TENER FAMILIAS EMPRESARIAS MULTINEGOCIOS"

PATRICIO POBLETE

—Gonzalo Jiménez llegó a formar el Centro de familias empresarias & empresas familiares de la Universidad del Desarrollo hace algunas semanas, transmitiendo sus 20 años de experiencia en la materia. Y el trabajo empezó con revoluciones altas. Y es que a partir de este jueves 16 de mayo y hasta el 19 de este mes, se desarrollará la novena versión del Family Enterprise Research Conference. Esta es la primera versión que se desarrolla en Sudamérica, y es una oportunidad única de escuchar de primera fuente a los principales académicos e investigadores internacionales sobre empresas familiares, así como conocer destacados casos de empresas familiares y reconocidos grupos empresariales latinoamericanos.

Además, están lanzando el programa de Governance, “que se trata de que venga el directorio completo a conocer las últimas y mejores prácticas de gobiernos corporativos. Por ejemplo le enseñamos a hacer preguntas, pues nos hemos dado cuenta que los directores a menudo opinan mucho y de todo, pero no saben indagar, cuestionar u orientar a través de sus preguntas. Así aprenden a empoderar a sus gerentes, y estimulan a estos a ver más allá del día a día, construyendo en conjunto una visión estratégica compartida, sin dejar de hacerlos responsables por sus resultados”.

Jiménez comenta que el centro se enfocará en levantar datos para caracterizar a la familia empresaria chilena, más que a una empresa familiar. “Hemos venido a formar en la UDD el centro de familias empresarias & empresas familiares, de manera de poner primer el sujeto y luego el objeto, para decir que la empresa familiar es importante, pero lo es aún más la familia empresaria”.

También dentro de la misión está la de recabar datos para sacar conclusiones apoyadas en estadísticas reales y no por mitos que se han gestado por años. “Hay un mito sobre las empresas familiares: la primera generación crea la empresa, la segunda la disfruta y la tercera la destruye. En cifras concretas sólo un 30% pasarían a la segunda generación y sólo un 13% a la tercera. Es un mito que lo repiten académicos, consultores, autoridades y las propias empresas familiares. Sin embargo, cuando uno empieza a ver de dónde viene esto, uno encuentra que se basa en un estudio que fue hecho en Chicago en la industria manufacturera en los ochenta. Este evaluaba cuántas empresas quedaban en la segunda generación y cuántas en la tercera. Para ello, veían los éxitos y los fracasos. Entre los fracasos estaban las firmas que se habían cerrado y quebrado, pero también se consideraban las firmas que se habían abierto en bolsa. No obstante, no por eso de-
ban de ser familiares, es más, ¡esos son los grandes éxitos! Ese era un error de ese estudio”. Otro es que se consideraba que cuando la empresa se vendía también se consideraba fracaso.

Claro, se ve como que no fue capaz de mantener con vida a la empresa...

—Pero hay una serie de compañías que el éxito más grande ha sido la venta. De hecho, los dos hitos más importantes que tiene la empresa familiar son la apertura a bolsa y la venta. Esa es una historia de emprendimiento. No hay que cansarse de decir que esto es

un engaño, porque puede convertirse en una profecía autocumplida. Pero además, cuando ves el fenómeno de la venta es un proceso interesante. Porque la familia realmente empresaria no lo pone en fondos mutuos el resto de la vida. De hecho, en Chile se está llenando de family office hoy que realizan inversiones financieras, pero también financiando nuevos emprendimientos, nuevos negocios, comprando y potenciando otras empresas. Un ejemplo de ello es la familia Gálmez (ex dueños de Almacenes Paris).

¿Cuál es el estado de situación de empresas chilenas?

—Las estimaciones hablan de 90% de las empresas son familiares, pero estamos levantando datos para cuantificarla bien, saber cuáles son las familias empresarias, cuán multinegocio son. Por ejemplo, estudios internacionales indican que cerca del 70% de las familias empresarias son multinegocio, entonces tienen un emprendimiento tipo portfolio. Uno más importante de donde vienen los flujos que se van invirtiendo en otros, y eso es lo que estamos encontrando sistemáticamente en Chile, especialmente con los family offices y holding familiares. Así, pasamos de empresas familiares a familias empresarias multinegocios.

—Siempre el reemplazo será un pálido reflejo del original o sólo de algunas características de él. Esa es parte de la visión antigua que también queremos desmitificar. El know how de 40 años de experiencia del fundador es una característica deseable que tenga su sucesor, por ejemplo su hijo. Entonces, debe encontrar la manera de que se transmita ese intangible. La reputación es otro elemento que puede tener el patriarca y que también puede transmitirse. Por ejemplo, cuando un padre dice: “Mi hijo y yo hemos decidido”... es una forma muy sutil y estratégica de ir traspasando la reputación. Otra característica son las redes. Que conozca a quienes tienen que conocer. Un buen ejemplo es el grupo de empresarios latinoamericanos formado por Carlos Slim, que en el fondo lo que hace es transferir las redes de contacto a sus hijos.☺

¿Cuál es el desafío actualmente de las empresas familiares?

—Sucesión. A veces los fundadores son grandes desarrolladores de compañías, pero no grandes desarrolladores de sucesores. El único problema es que a menudo la sucesión se aborda con una mirada política, de control, de poder, de sometimiento...que es un poco la lógica antigua de comando y control. Se plantea que hay un líder que debe ser reemplazado por otro. Ello implica que

