

ESTUDIO 2024

Empresas Familiares





Equipo de trabajo:

Instituto de Directores de Chile

Fadua Gajardo, directora ejecutiva

Montserrat Diosdado, gerente de Sostenibilidad y Alianzas

Luis Prieto, consultor de Proyectos y Estudios

Marcelo Díaz, gerente de Comunicaciones y Marketing

Victoria Duch, periodista

Camila Herrera, diseñadora

Fecha de publicación:

Febrero 2025

PRESENTACIÓN

En el panorama empresarial chileno las empresas familiares representan una pieza clave del desarrollo económico y social. Sin embargo, enfrentan desafíos únicos en términos de gobernanza, sucesión y sostenibilidad. Conscientes de esta realidad, el Instituto de Directores de Chile ha llevado a cabo el Estudio Empresas Familiares 2024, con el que busca ofrecer una mirada profunda a la situación actual, las oportunidades y los retos que deben afrontar este tipo de organizaciones.

El estudio reúne las perspectivas de 52 líderes de empresas familiares, incluyendo directores, gerentes y accionistas, a través de una metodología que combina herramientas cuantitativas y cualitativas. El análisis aborda aspectos claves como la transición generacional, la integración de directorios y la diversificación empresarial, proporcionando valiosas recomendaciones para fortalecer a esta clase de entidades.



OBJETIVO

Este estudio tiene como propósito contribuir al desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las empresas familiares de nuestro país desde los directorios, priorizando la cohesión familiar y, desde ahí, aportar a la consolidación de organizaciones que trasciendan a las generaciones futuras.

Con ese marco, el estudio tiene como objetivo entregar un análisis de la situación actual de las empresas familiares en Chile, considerando los múltiples desafíos y oportunidades que enfrentan en su gestión diaria, la transición generacional y la implementación de prácticas de gobernanza efectiva.

Además, busca proporcionar una visión detallada sobre cómo estas organizaciones están estructuradas y cuáles son sus prioridades estratégicas, explorando tanto sus fortalezas como las áreas que necesitan mejorar para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, el informe busca sensibilizar a los líderes empresariales sobre la importancia de profesionalizar sus estructuras de gobernanza, incluyendo la formalización de protocolos familiares

y la incorporación de miembros independientes en sus directorios.

Finalmente, este estudio pretende ofrecer a las empresas familiares un conjunto de recomendaciones prácticas que sirvan como guía para fortalecer su gobernanza, resiliencia y adaptabilidad en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, promoviendo su contribución al desarrollo económico y social del país.

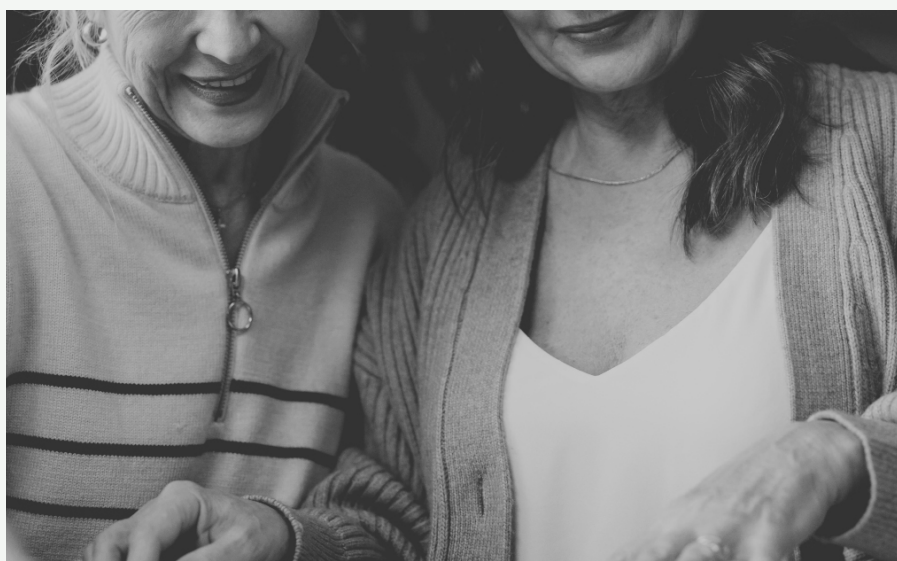
Grupo muestral:
La encuesta fue enviada a la red del Instituto de Directores de Chile a través de correo electrónico, alcanzando una muestra de 52 participantes.

PREGUNTAS REALIZADAS

El cuestionario utilizado para la evaluación consta de 13 preguntas, diseñadas para abordar aspectos claves de las empresas familiares:

- 1) ¿Es gerente general, accionista, socio/a, gerente de primera línea y/o miembro del directorio de una empresa familiar?
- 2) ¿Qué cargo desempeña actualmente?
- 3) ¿Con cuántas empresas operativas cuenta la familia?
- 4) ¿La familia cuenta con empresas en diferentes rubros?
- 5) ¿Cuántos años posee la empresa familiar?
- 6) ¿Cuántas personas trabajan (o están en nómina) en la empresa familiar?
- 7) ¿Qué generación actualmente está liderando el negocio?
- 8) ¿Conoce usted los beneficios de contar con un acuerdo de familia / protocolo familiar?
- 9) ¿Cuenta su familia con un acuerdo de familia / protocolo familiar debidamente consensuado y documentado?
- 10) ¿La familia cuenta con directorio?
Al responder "Sí".
 - a) ¿Cuántos miembros del directorio son de la familia?
 - b) ¿La familia cuenta con directores independientes?
Al responder "Sí"
 - i) ¿Cuántos miembros del directorio son independientes a la familia?
 - ii) ¿Cuál es el mecanismo de búsqueda y selección utilizado por la empresa familiar para la incorporación de directores independientes?
- c) ¿Qué tipo de integración del directorio considera más adecuada para su organización?
- d) ¿Los órganos de gobierno familiar, como el consejo, sesiona regularmente?
- e) ¿La familia cuenta con un plan definido para realizar la sucesión de la empresa?
Al responder "No":
 - a) ¿Por qué no cuenta con un directorio?
- 11) ¿Le interesaría incorporar un consejo consultivo previo a conformar un directorio?
- 12) ¿Existen miembros capacitados en la siguiente generación para liderar el negocio?
- 13) ¿Cuán importante es preparar los siguientes aspectos a la generación más joven para unirse al negocio familiar? (Liderazgo, emprendimiento, estrategias de crecimiento, gobierno de la empresa familiar, ética de trabajo).

PERFIL DE LOS ENCUESTADOS



Los participantes incluyen directores de empresas familiares, así como gerentes que son reportantes directos, y que desempeñan roles estratégicos y de liderazgo dentro de sus organizaciones. Esto incluye desde presidentes hasta directores y gerentes, cuyas decisiones son fundamentales para el éxito de sus empresas.

Distribución por perfil de la muestra:

Perfil	%
Director/a	42,3%
Gerente general	17,3%
Gerente de primera línea	15,4%
Accionista / Socio(a)	13,5%
Presidente	11,5%

TÉCNICA UTILIZADA

Los participantes contribuyeron de forma anónima y voluntaria, asegurando la confidencialidad de sus respuestas. La encuesta estuvo disponible desde el 3 de octubre al 1 de noviembre de 2024. El tiempo promedio utilizado en completarla fue de 5 minutos.

El análisis de los datos se realizó entre el 3 y el 22 de noviembre, y estuvo a cargo del Instituto de Directores de Chile. Se aplicaron métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral de los resultados, abarcando tanto las tendencias numéricas como las perspectivas cualitativas.







Número de negocios bajo gestión

El número de empresas operativas gestionadas por una familia es un indicador clave para entender la escala, la diversificación y el enfoque estratégico de las empresas familiares. Conocer cuántas empresas operativas controla una familia permite obtener una visión sobre cómo distribuyen sus recursos y esfuerzos en diversas actividades empresariales, lo que a su vez refleja cuáles son sus prioridades en términos de control, crecimiento y sostenibilidad.

A través de la siguiente pregunta, el estudio busca identificar el nivel de concentración o diversificación de las empresas familiares en Chile, evaluando si operan bajo un enfoque más pequeño y especializado o si adoptan una estrategia de expansión que abarque más de un negocio familiar.

¿CON CUÁNTAS EMPRESAS OPERATIVAS CUENTA LA FAMILIA?

El promedio y la mediana se sitúan en tres empresas operativas. Esto indica que, en general, las familias operan con un número moderado de empresas y la distribución está centrada alrededor de este valor, lo que podría sugerir un enfoque más controlado o específico en su gestión. Las familias empresarias suelen tener una fuerte conexión emocional con su negocio original que representa su legado, su historia y, a menudo, su identidad. Por lo tanto, existe una tendencia a centrarse y proteger el o los negocios principales, dónde además han desarrollado una profunda experiencia y conocimiento en un sector específico.

Las familias con más de cuatro empresas representan un segmento más pequeño, posiblemente indicando una mayor diversificación o expansión en su modelo de negocio. Un mayor número de empresas puede generar incertidumbre que algunas familias empresarias prefieren evitar, especialmente si valoran la estabilidad y la continuidad del negocio familiar por encima del crecimiento acelerado o el ingreso a mercados desconocidos.

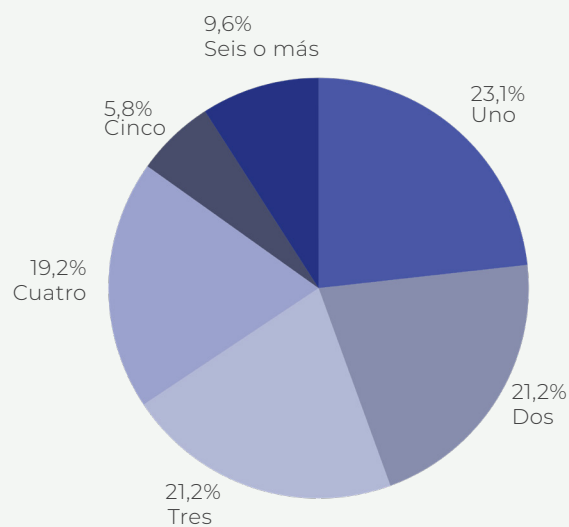


Tabla 1. Respuesta de la pregunta ¿Con cuántas empresas operativas cuenta la familia?



Diversificación en las empresas familiares

Analizar la diversificación de las actividades empresariales resulta un factor clave para evaluar la capacidad que tienen las empresas familiares de adaptarse a los diferentes contextos del mercado y, así, mitigar los riesgos que están asociados a un único sector.

La siguiente pregunta busca saber si las familias empresarias han optado por diversificar sus actividades empresariales o si prefieren mantenerse especializadas en un área específica. Junto con eso, se busca identificar las tendencias en su estrategia empresarial y su relación con el entorno competitivo en el que operan.

¿LA FAMILIA CUENTA CON EMPRESAS EN DIFERENTES RUBROS?

El 69,2% de los encuestados dice contar con empresas en diferentes rubros, lo que indica que un alto porcentaje de empresas diversifican sus actividades, probablemente como una estrategia para reducir riesgos y aprovechar oportunidades de negocio en distintos mercados y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Esto, además de permitirles generar nuevas fuentes de ingreso y aumentar la rentabilidad, le permite a la empresa familiar crear sinergias entre diferentes negocios, por ejemplo, expandiéndose a sectores relacionados.

Por otro lado, el 30,8% de los encuestados señala que su actividad empresarial se concentra en un solo sector. Esto responde a un enfoque mucho más especializado, donde la familia prefiere profundizar su conocimiento en un área específica para maximizar la eficiencia y competitividad en su sector principal, y acrecentar su legado en su campo de experiencia.

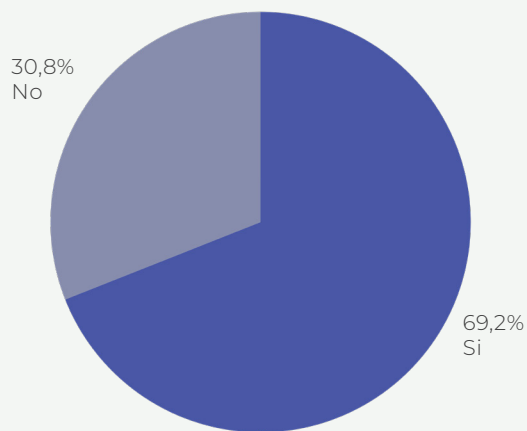


Tabla 2. ¿La familia cuenta con empresas en diferentes rubros?



Trayectoria y nuevos comienzos

La longevidad de una empresa familiar es un indicador de su capacidad para adaptarse a los cambios generacionales, económicos y sociales. Conocer los años de existencia de una empresa permite entender mejor su evolución, resiliencia y estrategias que han implementado para mantenerse competitivas a lo largo del tiempo.

¿CUÁNTOS AÑOS POSEE LA EMPRESA FAMILIAR?

Un 21,2% de las empresas familiares encuestadas tiene más de 50 años de existencia, lo que evidencia su capacidad para adaptarse a lo largo del tiempo y a través del cambio de generaciones. Además, un alto porcentaje (57,8%) indica que lleva más de 30 años, lo que sugiere estabilidad y consolidación. Por otro lado, solo el 3,8% de las empresas familiares lleva menos de 10 años operando, un grupo minoritario respecto del total y que podría reflejar la aparición de nuevos emprendimientos familiares que están empezando a establecerse en el mercado y que se encuentran enfrentando los desafíos iniciales de su desarrollo.

Estos resultados reflejan la diversidad en la madurez de las empresas familiares en Chile, combinando antigüedad y renovación. Fomentar estrategias que garanticen la sostenibilidad a largo plazo será importante tanto para consolidar las más antiguas como para apoyar el crecimiento de las emergentes.

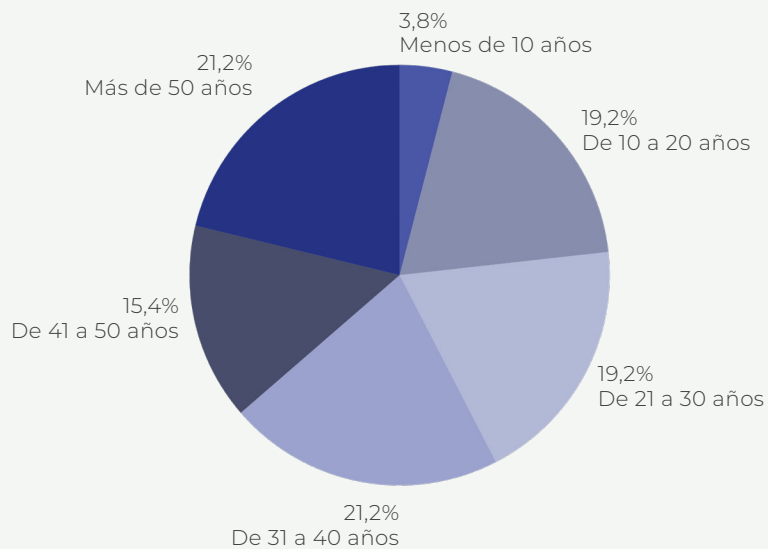


Tabla 3. Respuesta de la pregunta ¿Cuántos años posee la empresa familiar?

¿CUÁNTAS PERSONAS TRABAJAN (O ESTÁN EN NÓMINA) EN LA EMPRESA FAMILIAR?

La cantidad de personas que trabajan en una empresa está vinculada a su antigüedad y nivel de consolidación en el mercado. Mientras las empresas más jóvenes tienden a operar con equipos más reducidos, aquellas que tienen más trayectoria tienden a contar con estructuras más sólidas que reflejan su crecimiento, pero también su capacidad de generar empleos más estables en el tiempo.

Al respecto, el mayor porcentaje de los encuestados dice contar con hasta 500 personas trabajando en la empresa familiar, representando un 75% de las respuestas. Esto muestra una mayor representatividad de empresas de tamaño mediano dentro de las empresas familiares, lo que podría sugerir una organización más estructurada y con mayor capacidad de operación en comparación con las empresas más pequeñas.

Por otro lado, un 25% de los encuestados dice tener más de 500 colaboradores en sus organizaciones,

lo que refleja que existe una proporción relevante que combina la dinámica de una empresa familiar con la complejidad de una gran organización. A su vez, también un 25% declara tener menos de 50 colaboradores, lo que refleja que existe una proporción relevante de empresas de menor tamaño entre las empresas familiares, con probablemente desafíos propios de este tipo de organizaciones; mismos que pueden ir desde la dificultad de establecer límites claros entre las relaciones familiares y las laborales o de encontrar el equilibrio entre crecimiento y la preservación de los valores familiares.

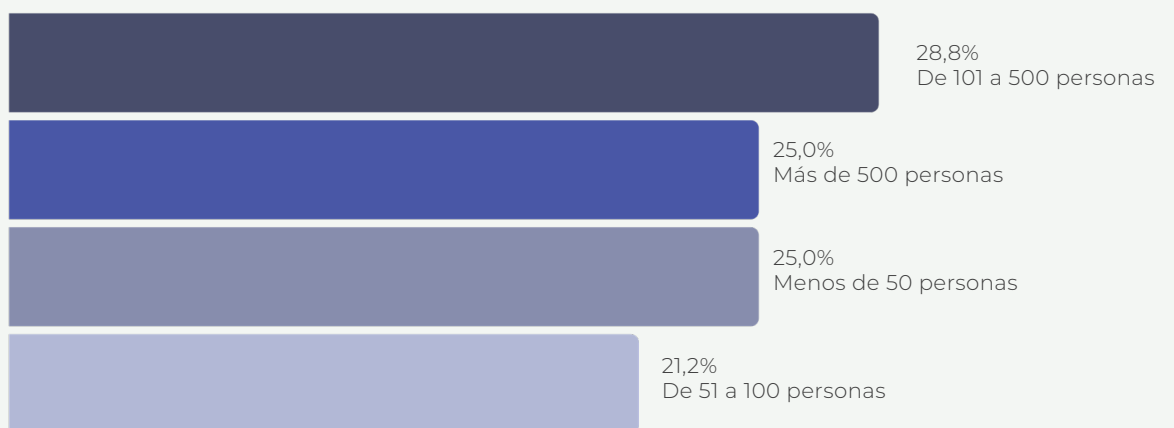


Tabla 4. Respuesta de la pregunta ¿Cuántas personas trabajan (o están en nómina) en la empresa familiar?





Generaciones al mando

La estructura y el liderazgo de las empresas familiares juegan un rol fundamental en su desarrollo y capacidad operativa; además de la perspectiva que la propia familia tiene del negocio. Entender quién lidera estas organizaciones nos permite identificar cuáles son sus patrones de crecimiento, profesionalización y sucesión generacional. Con la siguiente pregunta se analiza qué generación está al mando del negocio, un factor clave para evaluar la sostenibilidad y evolución a lo largo del tiempo.

¿QUÉ GENERACIÓN ACTUALMENTE ESTÁ LIDERANDO EL NEGOCIO?

Los resultados muestran que el liderazgo en empresas familiares está mayoritariamente en manos de la primera y segunda generación, lo que refleja que las empresas se encuentran en etapas de consolidación y crecimiento. En este sentido, se requiere trabajar en planes de sucesión que permitan dar continuidad al negocio familiar con liderazgos que permitan equilibrar la tradición con la innovación, y la responsabilidad familiar con la profesionalización.

Por otro lado, solo un 5,8% se declara como en transición, lo que destaca la importancia de contar con planes de sucesión que sean claros y efectivos. Las cifras sugieren que la profesionalización y la planificación familiar son claves para garantizar la sostenibilidad y el éxito de las empresas a medida que evolucionan con los años. La transición entre generaciones es un desafío muy importante, pero también una oportunidad para fortalecer la empresa familiar y asegurar su continuidad a largo plazo.

La generación actual debe ser capaz de preparar a la siguiente generación para asumir el liderazgo del negocio, transmitiéndole sus conocimientos y valores para asegurar el éxito a largo plazo.

En este contexto, los acuerdos de familia o protocolos familiares son herramientas claves para definir roles, regular la toma de decisiones, prevenir conflictos entre los miembros de la familia y asegurar la continuidad del negocio. Entender el grado de conocimiento y adopción de estas prácticas nos entrega una visión clara de cómo estas empresas están gestionando su gobernanza y asegurando el crecimiento sostenido más allá de la figura del o los fundadores.

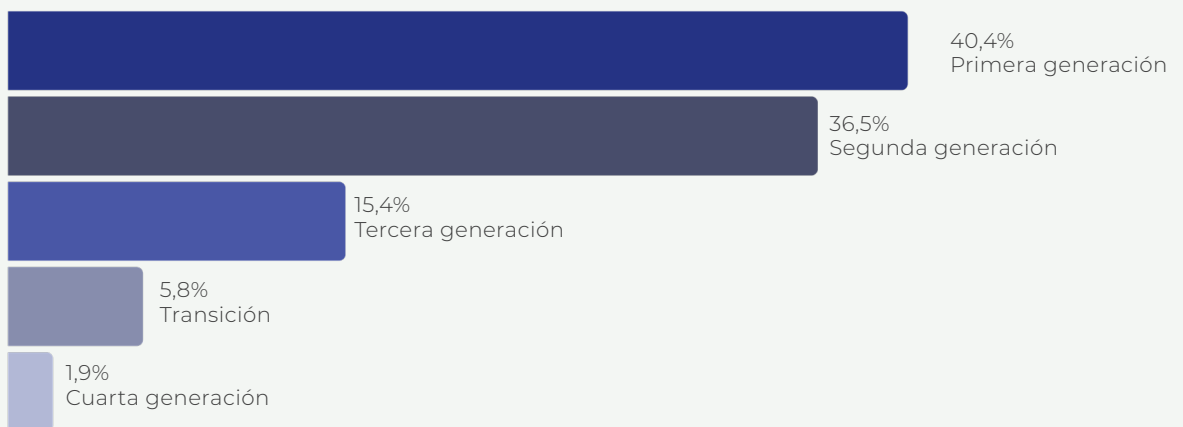


Tabla 5. Respuesta de la pregunta ¿Qué generación actualmente está liderando el negocio?

Acuerdo de familia: la clave para la armonía y sostenibilidad de un negocio familiar

¿Qué son los protocolos familiares?

Un acuerdo de familia es una hoja de ruta, un documento escrito que resume los acuerdos básicos alcanzados por todos los miembros de una familia empresaria para asegurar la continuidad y éxito del negocio familiar. Este protocolo establece los principios, valores y reglas que deben guiar la relación entre la familia y la empresa, proporcionando un marco claro para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la gestión del patrimonio familiar.

Este acuerdo incluye aspectos fundamentales como la misión y visión de la familia empresaria, las reglas de incorporación, la sucesión generacional y los mecanismos de resolución de conflictos. El principal objetivo de este es equilibrar los intereses familiares y empresariales, promover la armonía entre los miembros y lograr que tanto la empresa como la dinámica familiar sean sostenibles en el largo plazo.

EN ESTE SENTIDO ES QUE CONSULTAMOS A LOS ENTREVISTADOS: ¿CONOCE USTED LOS BENEFICIOS DE CONTAR CON UN ACUERDO DE FAMILIA/PROTOCOLO FAMILIAR?

El 75% de los encuestados reconoce los beneficios que tiene contar con un protocolo familiar, lo que refleja una buena comprensión de la importancia de estas herramientas para una buena gobernanza y sostenibilidad del negocio. Abordar estos desafíos de manera proactiva, permite a las empresas familiares una transición exitosa y construir un futuro próspero para las generaciones venideras.

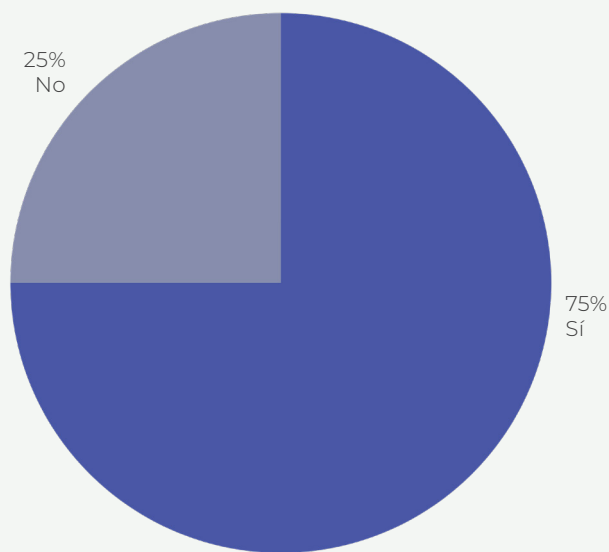


Tabla 6. Respuesta de la pregunta ¿Conoce usted los beneficios de contar con un acuerdo de familia/protocolo familiar?

AHORA BIEN, ESTA FUE LA RESPUESTA AL MOMENTO DE CONSULTAR: ¿CUENTA SU FAMILIA CON UN ACUERDO DE FAMILIA/PROTOCOLO FAMILIAR DEBIDAMENTE CONSENSUADO Y DOCUMENTADO?

Como vemos, existe una brecha importante respecto a la ejecución de dichos instrumentos, ya que solo el 30,77% lo ha formalizado.

Esta falta de acción puede deberse a varios factores como pueden ser la percepción de que el proceso es complejo o costoso, falta de tiempo, o incluso el miedo a enfrentar conflictos familiares que puedan surgir durante las discusiones necesarias para establecer el protocolo. Sin embargo, no contar con un acuerdo formal representa un riesgo importante para la sostenibilidad del negocio, y la armonía y estabilidad entre todos los miembros de la familia.

A pesar de estos desafíos, implementar un protocolo familiar es un paso fundamental para profesionalizar

la empresa familiar, ya que establece reglas claras sobre la relación entre la familia y el negocio, fomentando una gestión basada en las mejores prácticas. Este acuerdo va a permitir definir roles y responsabilidades, tener un marco claro para la toma de decisiones, separar intereses emocionales de decisiones estratégicas y planificar la sucesión generacional de forma estructurada.

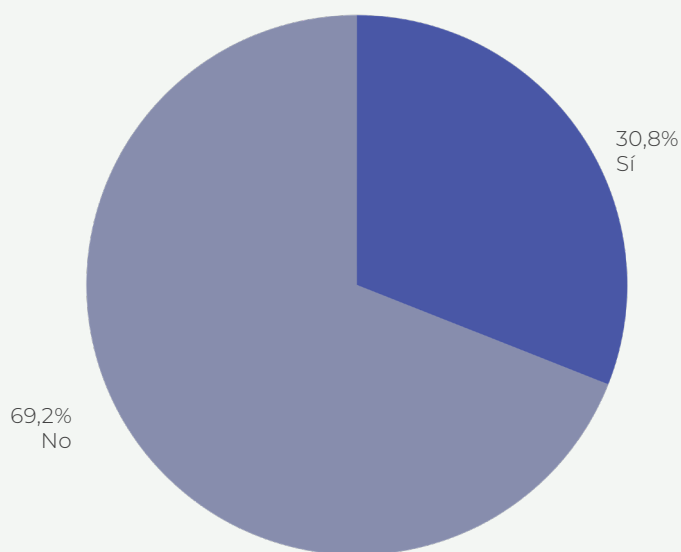


Tabla 7. Respuesta de la pregunta ¿Cuenta su familia con un acuerdo de familia / protocolo familiar debidamente consensuado y documentado?



El camino hacia la profesionalización: equilibrio entre familia y negocio

“Entre muchas otras ventajas, profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa. Para lograr un enfoque profesional, el dueño de la empresa tiene que reconocer antes su función fundamental, que es la de establecer una “visión”, una dirección, y una organización comprometida. En segundo lugar, debe consagrar una buena parte de su tiempo para desempeñar esa función, delegando en otros las responsabilidades. Junto con eso, la organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas que permitan sustituir el énfasis en el control por la coordinación”.

Peter Leach, “La Empresa Familiar”

Es ahí, entonces, donde surge la importancia de contar con un directorio profesional.

Un directorio profesional aporta una perspectiva externa que contribuye a equilibrar las decisiones estratégicas de la empresa. Su rol es clave para garantizar que las decisiones no solo estén alineadas con la visión del negocio, sino que también consideren los desafíos y oportunidades existentes en un entorno competitivo al aportar experiencia y conocimientos externos desde una visión objetiva.





El rol del directorio en la profesionalización de las empresas familiares

Que las empresas familiares cuenten con un directorio es un indicador clave del nivel de profesionalización y gobernanza que estas tienen. Este órgano no solo ayuda a facilitar la toma de decisiones estratégicas, sino que también contribuye a separar los roles de los familiares empresarios, reduciendo posibles conflictos y fortaleciendo la gestión del negocio.

La siguiente pregunta pretende explorar cuántas familias cuentan con un directorio formal, un elemento fundamental para estructurar la gobernanza empresaria, cuya presencia es clave para enfrentar los desafíos y asegurar la continuidad generacional en las empresas familiares.

¿LA FAMILIA CUENTA CON DIRECTORIO?

Los resultados muestran que un 75% de las familias encuestadas sí cuentan con un directorio formal, lo que indica un nivel significativo de profesionalización en la gobernanza. Este dato es alentador, porque contar con un directorio formal, que integre visiones externas y separe roles familiares, contribuye a una toma de decisiones mucho más estratégica, fortaleciendo así la gestión, continuidad y sostenibilidad del negocio.

Sin embargo, vemos que aún un cuarto de las familias declara no haber implementado su directorio; esto podría estar relacionado con el tamaño de su negocio, la cantidad de recursos que supone disponer de tal o la percepción de que no es necesario contar con este. Indagar respecto a las razones detrás de esta decisión resulta fundamental para comprender mejor los desafíos que estas familias enfrentan y ofrecer alternativas adecuadas mientras establecen una gobernanza profesional.

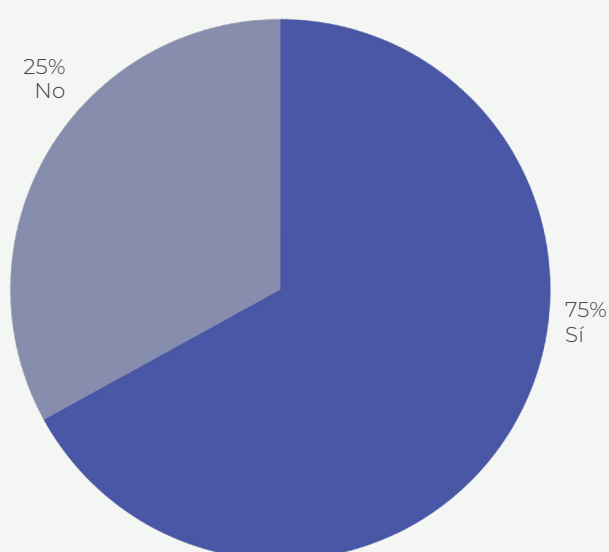


Tabla 8. Respuesta de la pregunta ¿La familia cuenta con directorio?

El 25% de las familias no cuenta con directorio y sus razones son:

Las razones por las que algunas empresas familiares no cuentan con un directorio revelan dos factores principales. Por un lado, el 76,9% de los encuestados declara que se debe a que su empresa aún es pequeña, lo que sugiere que consideran que un directorio formal no es necesario o no se ajusta a su escala operativa. Por otro lado, el 23,1% restante dice que simplemente no consideran relevante tener un directorio formal; esto refleja una falta de conocimiento o valoración de los beneficios que un organismo como este puede aportar a la gobernanza de la empresa.

Estas respuestas, además, indican que la percepción de necesidad de un directorio está relacionada con el tamaño y la complejidad de la empresa, así como de su nivel de profesionalización. Las empresas emergentes o pequeñas tienden a preferir estructuras de decisión más simples e informales; mientras que otras, aun estando ya consolidadas, no son conscientes del valor que aporta un directorio en términos de toma de decisiones, perspectivas y mejora del negocio.

En esa línea, muchas empresas pequeñas deciden incorporar un consejo consultivo previo a conformar un directorio formal; esto como una especie de etapa intermedia que les permite aprovechar los beneficios de contar con una asesoría externa y estratégica, sin comprometerse con una estructura más consolidada y fuerte. Este enfoque, además, les otorga mayor flexibilidad y un espacio para recibir orientación de expertos externos lo que les ayuda a fortalecer la toma de decisiones y a preparar el terreno para una próxima profesionalización completa.

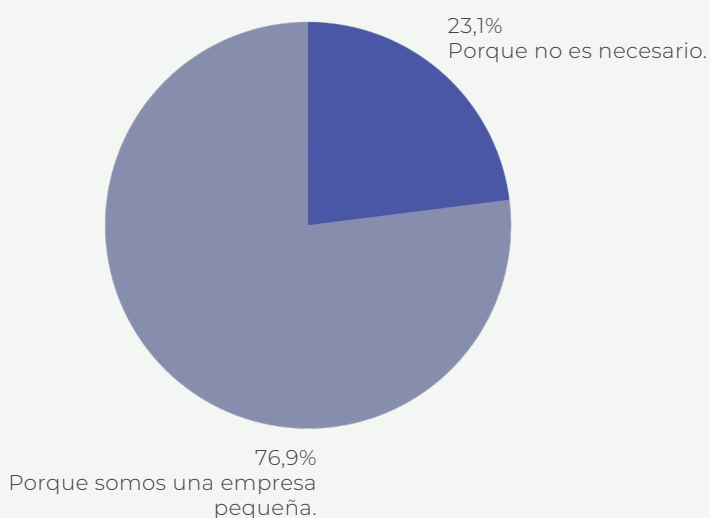


Tabla 9. Respuesta de la pregunta ¿Por qué no cuenta con directorio?

¿LE INTERESARÍA INCORPORAR UN CONSEJO CONSULTIVO PREVIO A CONFORMAR UN DIRECTORIO?

Estos resultados indican que, entre los encuestados, la mayoría declara interés en incorporar un consejo consultivo previo a conformar un directorio formal. Este hallazgo refleja que existe apertura hacia mecanismos de gobernanza más estructurados para empresas que aún no han implementado su directorio, especialmente aquellas que son de menor tamaño o se encuentran en etapas tempranas de desarrollo.

La alta preferencia por un consejo consultivo sugiere que las empresas familiares reconocen el valor de contar con un órgano que les permita recibir asesoramiento externo sin comprometerse aún con la formalidad y los costos asociados que pudiera tener un directorio formal.

El consejo ofrece a las empresas la oportunidad de mejorar su toma de decisiones, profesionalizar su gestión y prepararse para transiciones futuras, como podría ser el crecimiento o la sucesión generacional. Además, puede ser una herramienta valiosa que le puede aportar objetividad, experiencia, profesionalismo y visión estratégica, lo que puede contribuir al éxito y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

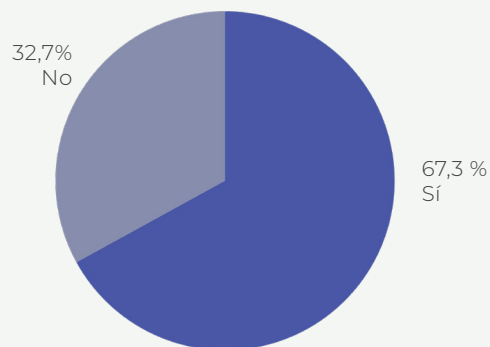


Tabla 10. Respuesta de la pregunta ¿Le interesaría incorporar un consejo consultivo previo a conformar un directorio?

“Las mayores responsabilidades de un directorio eficaz consisten en establecer las políticas empresariales y supervisar el rendimiento del management”. El dueño es responsable de la rutina de las operaciones, pero debe someter las cuestiones políticas y las decisiones importantes a la consideración y resolución del directorio”, Peter Leach en su libro “La

Equilibrio en gobernanza: la integración ideal de los directorios

La composición de un directorio es un aspecto fundamental para la gobernanza de las empresas familiares, ya que influye de manera directa en la calidad de la toma de decisiones y en el equilibrio entre las perspectivas familiares y externas.



EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS QUE SÍ CUENTAN CON DIRECTORIO, CONSULTADAS POR CUÁNTOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO SON DE LA FAMILIA, LAS RESPUESTAS SON LAS SIGUIENTES:

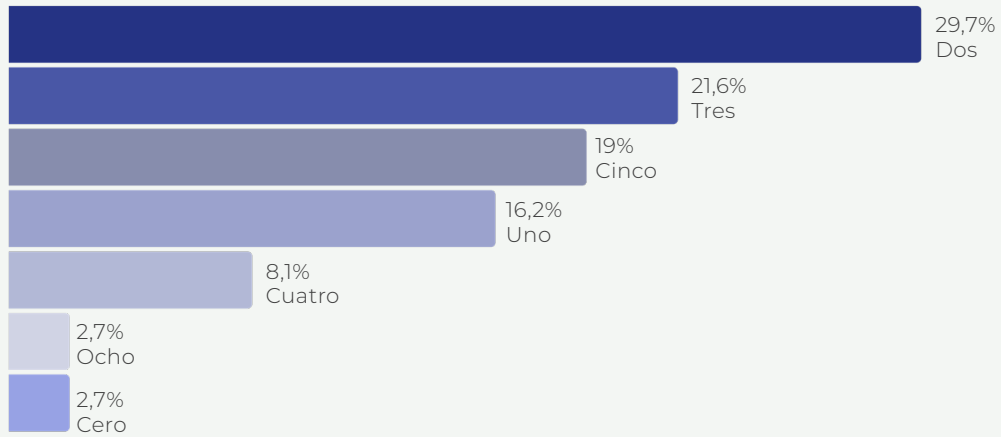


Tabla 11. Respuesta de la pregunta ¿Cuántos miembros del directorio son de la familia?

Los resultados reflejan que, entre las empresas familiares que cuentan con directorio formal, en promedio, tres miembros de la familia participan en el directorio.

¿LA FAMILIA CUENTA CON DIRECTORES INDEPENDIENTES?

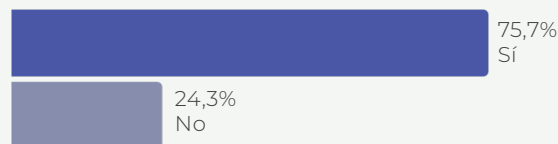


Tabla 12. Respuesta de la pregunta ¿La familia cuenta con directores independientes?

Como vemos en los resultados anteriores, al consultar a estas empresas por cuántas cuentan con directores independientes, encontramos que un 76% de esta tienen expertos externos. Estas son buenas noticias, pues incorporar perspectivas sin relación con las historias familiares permite concentrarse exclusivamente en la estrategia del negocio. Sin embargo, un 24% de estos directorios declaran estar compuestos exclusivamente por miembros de la familia, algo que, si bien puede asegurar el compromiso con la tradición y la historia familiar, puede traer consigo una falta de perspectiva externa y de experiencia en otros sectores industriales.

¿CUÁNTOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO SON INDEPENDIENTES A LA FAMILIA?

Al respecto, también se les preguntó a los encuestados cuántos de los directores eran independientes y, como vemos en la tabla anterior, el 82% declara tener entre dos y tres externos en sus directorios. Estos números nos hablan de una presencia aún menor y que, usualmente, suele estar reservada para roles específicos. Incorporar más personas externas y con perfiles diversos que cuenten con experiencia en temáticas como sostenibilidad, innovación o estrategia puede ser muy valioso para fortalecer a las empresas familiares.

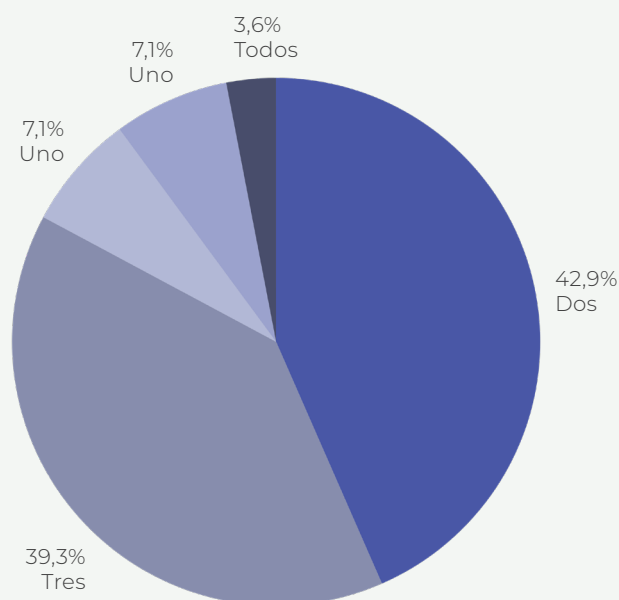


Tabla 13. Respuesta de la pregunta ¿Cuántos miembros del directorio son independientes a la familia?

Además, se consultó a quienes contaban con directores externos respecto de los mecanismos de búsqueda y selección utilizados para incorporar a estos. Si bien los encuestados podían elegir más de una opción, el mecanismo más utilizado y que contó con el 75% de las preferencias fue la red de contactos personales o familiares, seguido por el asesoramiento externo con un 39,3% y, finalmente, con un porcentaje mucho menor (3,6%) el proceso interno de selección.

¿CUÁL ES EL MECANISMO DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN UTILIZADO POR LA EMPRESA FAMILIAR PARA LA INCORPORACIÓN DE DIRECTORES INDEPENDIENTES? (PUEDE SER MÁS DE UNA OPCIÓN)

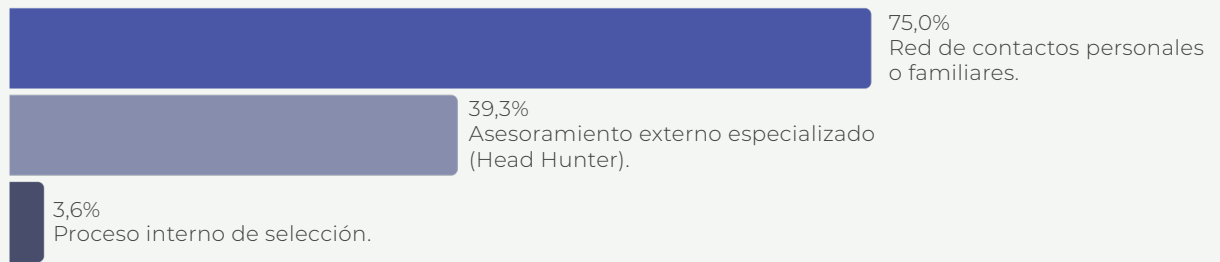


Tabla 14. Respuesta de la pregunta ¿Cuál es el mecanismo de búsqueda y selección utilizado por la empresa familiar para la incorporación de directores independientes?

Como vemos, aún existe una alta dependencia de las redes personales para la incorporación de directores externos. Esto sugiere la necesidad de sistematizar estos procesos con apoyo de profesionales expertos que pueden ayudar a identificar y reclutar a los mejores directores independientes, tanto para fortalecer la estructura de toma de decisiones como para incorporar al directorio a líderes que renueven la organización y a la vez la fortalezcan para mantener el legado familiar.

Al consultar a estas empresas por cuántas cuentan con directores independientes, encontramos que un 76% de estas tienen expertos externos. Estas son buenas noticias, pues incorporar perspectivas objetivas y sin relación con las historias familiares permite concentrarse en la estrategia del negocio.

La siguiente pregunta profundiza en las preferencias que tienen las empresas familiares en la integración ideal de este órgano, independiente de cómo está estructurado su directorio en la realidad; esto para analizar si las empresas consideran más adecuado un enfoque interno, externo o combinado que fortalezca su gestión y sostenibilidad.

¿QUÉ TIPO DE INTEGRACIÓN DEL DIRECTORIO CONSIDERA MÁS ADECUADA PARA SU ORGANIZACIÓN?

Los resultados muestran que existe una clara preferencia por una integración combinada de familiares y externos en los directorios de empresas familiares, con un 86,5% de los encuestados decantándose por esta opción. Esto puede reflejar que las empresas buscan equilibrar la continuidad y los valores familiares con la profesionalización y las perspectivas independientes, reconociendo que ambos pueden ser esenciales para una buena gobernanza y crucial para el éxito y continuidad de la empresa familiar a largo plazo.

Por otro lado, se observa que el 10,8% de las empresas considera que un directorio debe estar compuesto mayoritariamente por miembros externos. Esto tiene ventajas, pues ofrece un directorio más objetivo y no influenciado por las dinámicas familiares o los intereses personales. Es importante tener en cuenta que un directorio con mayoría de miembros externos no significa excluir a la familia empresaria. Es fundamental que haya una representación familiar en el directorio para asegurar que se tengan en cuenta los valores, la cultura y la visión de la familia.

Por último, un 2,7% considera que es mejor un directorio compuesto mayoritariamente por

miembros de la familia. Esto podría deberse a que, si bien los externos aportan experiencia y objetividad, existen familias que aún valoran mantener sus vínculos e intereses empresariales de manera más interna. Ya sea por descansar en un profundo conocimiento y alto compromiso con el negocio, la necesidad de agilidad en la toma de decisiones o reducir los costos que pudiera tener incorporar externos, aún hay familias que deciden priorizar esta opción.

Como se observa, las decisiones relacionadas a la composición del directorio no solo se basan en criterios de profesionalización o eficiencia de la compañía, sino que hay una gran influencia de factores emocionales, culturales y sociales profundamente arraigados en la familia. Independientemente del modelo, un directorio bien gestionado, con una comunicación abierta y una clara separación de roles, es un activo fundamental en el éxito y continuidad de las empresas familiares.

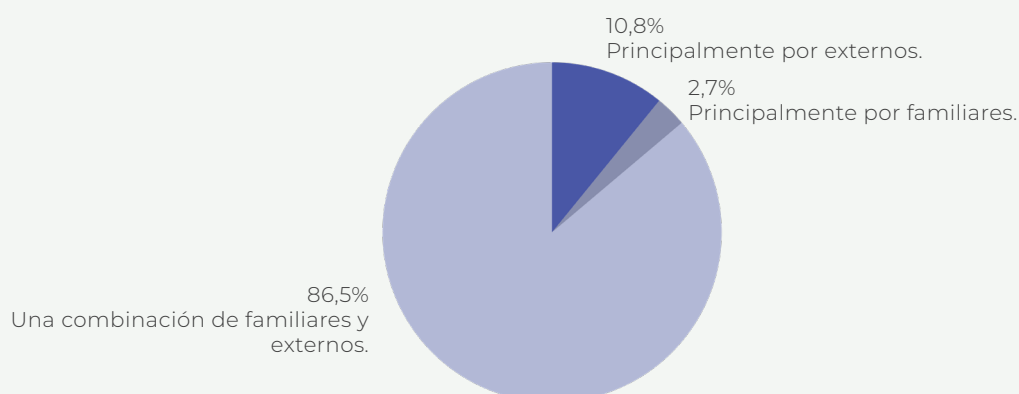


Tabla 15. Respuesta de la pregunta ¿Qué tipo de integración del directorio considera más adecuada para su organización?



Gobierno de familia



El gobierno de familia se entiende como el conjunto de estructuras, normas y prácticas diseñadas para regular la relación entre los miembros de una familia empresaria, con el objetivo de garantizar la armonía, continuidad y sostenibilidad del patrimonio familiar a lo largo de generaciones.

Según Fadia Gajardo, directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile, el gobierno de familia es un pilar fundamental en la profesionalización de las empresas familiares, ya que permite gestionar de manera eficiente la interacción entre la familia, la empresa y la propiedad. Este modelo se basa en la implementación de órganos

como el consejo de familia, la definición de protocolos familiares y la construcción de una visión compartida que oriente la toma de decisiones estratégicas, mitigando conflictos y fortaleciendo la cohesión familiar.

En este sentido, el gobierno de familia no solo se enfoca en la empresa, sino también en la preservación de la unidad familiar, la preparación de las futuras generaciones, la planificación del relevo generacional y la creación de un legado que trascienda a lo largo del tiempo.

CONSEJO DE GOBIERNO FAMILIAR

Un consejo de gobierno familiar es un órgano formal, que reúne a los miembros de la familia para tratar temas estratégicos relacionados con la empresa y la familia como la sucesión, los valores compartidos y la toma de decisiones conjuntas. Su objetivo principal es garantizar la alineación entre los intereses familiares y los del negocio, fomentar la comunicación y prevenir conflictos.

Contar con un consejo de gobierno familiar es un potente indicador del grado de compromiso y organización de la empresa, ya que permite estructurar la relación entre los miembros de la familia y la gestión del negocio. Este órgano actúa como un espacio donde se pueden abordar temas más sensibles de manera formal, estableciendo reglas claras y fomentando siempre un diálogo constructivo.



AL CONSULTAR SI LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO FAMILIAR, COMO EL CONSEJO, SESIONAN REGULARMENTE, LA RESPUESTA FUE LA SIGUIENTE:

Las familias empresarias hacen uso de otros órganos de gobierno, además del directorio, siendo el consejo de familia el que predomina en ellas. Así, el 54,1% de estas familias declara contar con un consejo que sesiona regularmente, otorgando un enfoque formal y disciplinado para el tratamiento de asuntos estratégicos de la propiedad y la sucesión familiar. Programar reuniones periódicas, incluso si son breves, puede marcar una gran diferencia en la armonía familiar, la gestión del negocio y el éxito a largo plazo de la empresa.

Por otro lado, el 45,9% dice no sesionar regularmente con órganos de gobierno, lo que refleja una oportunidad de mejora significativa. La falta de sesiones regulares podría deberse a factores como falta de tiempo, de recursos o el focalizar todas las decisiones en el directorio, en el caso de aquellas empresas que cuenten con uno. Este déficit puede generar problemas a largo plazo, tanto para la familia como para el negocio, como conflictos no resueltos, falta de planificación y debilidad en la preparación para la sucesión generacional; por ello, es recomendable también hacer uso de este tipo de procedimientos.

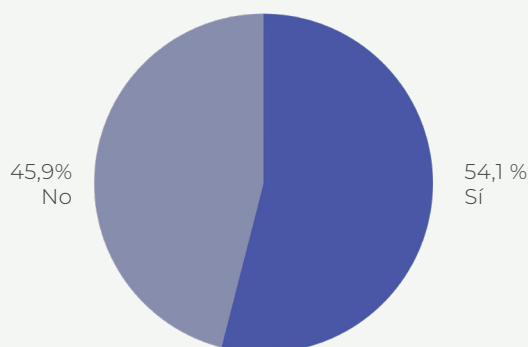


Tabla 16. Respuesta de la pregunta ¿Los órganos de gobierno familiar, como el consejo, sesionan regularmente?



Planificando la sucesión: un desafío para asegurar la continuidad familiar

Contar con un acuerdo de familia o protocolo familiar consensuado y documentado es un paso fundamental para estructurar la gobernanza en empresas familiares. Este documento formaliza las reglas y compromisos entre los miembros de la familia, ayudando a prevenir conflictos y a establecer lineamientos claros para la toma de decisiones y la sucesión.

La planificación de la sucesión es uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas familiares y, al mismo tiempo, un elemento esencial para garantizar su continuidad a largo plazo. Para lograr una sucesión exitosa se debe contar con un proceso planificado, ordenado y definido, ya que, sin un plan concreto, las transiciones generacionales pueden generar incertidumbre, conflicto y riesgos para la estabilidad del negocio.

Bajo este contexto, la siguiente pregunta busca analizar cuántas familias han tomado medidas concretas para llevar a cabo este proceso crítico para las empresas familiares, reflejando su nivel de preparación y visión hacia el futuro.

¿LA FAMILIA CUENTA CON UN PLAN DEFINIDO PARA REALIZAR LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA?

Los resultados indican una realidad que podría ser preocupante: solamente el 32,4% de las familias cuenta con un plan definido para realizar la sucesión de la empresa, mientras que un 67,6% no ha tomado ninguna medida para estructurar este proceso. Y es que, como mencionamos anteriormente, un plan de sucesión es clave para abordar uno de los desafíos más críticos que enfrentan las empresas familiares: la transición del liderazgo de una generación a la siguiente.

Esta falta de planificación evidencia una oportunidad significativa de mejora, ya que la ausencia de un plan de sucesión no solo genera incertidumbre para la empresa y sus públicos de interés, sino que además incrementa el riesgo de conflictos entre los miembros de la familia y el debilitamiento de la gobernanza.

Sin embargo, las familias que cuentan con un plan definido muestran un nivel de profesionalización más alto, con una visión estratégica clara y orientada a asegurar que las futuras generaciones asuman roles de liderazgo con las condiciones adecuadas. Estos planes de sucesión tienden a incluir la identificación de los liderazgos continuadores, programas de formación y desarrollo de habilidades, así como un cronograma detallado de todo el proceso.

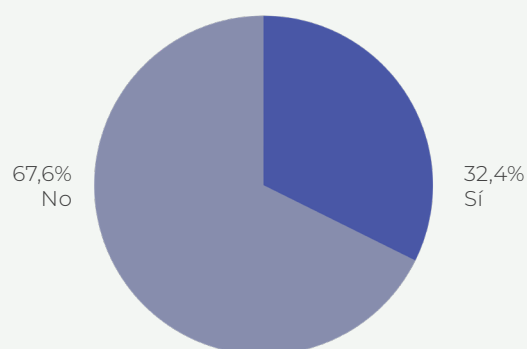



Tabla 17. Respuesta de la pregunta ¿La familia cuenta con un plan definido para realizar la sucesión de la empresa?



Preparando el futuro: capacitando a las futuras generaciones

La continuidad generacional es un desafío crítico para muchas empresas, especialmente en aquellas que son familiares o que tienen una estructura de liderazgo tradicional. Identificar si existen miembros de la próxima generación que estén preparados para asumir roles de liderazgo, es fundamental para garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

La siguiente pregunta busca identificar la percepción de los encuestados en cuanto a la preparación y capacidad de los futuros líderes para enfrentar los retos y desafíos de una organización familiar, así como identificar las posibles áreas de mejora en la planificación de la sucesión.

¿EXISTEN MIEMBROS CAPACITADOS EN LA SIGUIENTE GENERACIÓN PARA LIDERAR EL NEGOCIO?

Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva, con el 65,4% de los encuestados que consideran que sí existen miembros capacitados en la siguiente generación para liderar el negocio. Esto indica que existe confianza en los nuevos liderazgos y condiciones para garantizar la continuidad del negocio, lo que permite, a su vez, preservar el legado familiar, mejorar la toma de decisiones, atraer talento y fomentar la armonía familiar.

Por otro lado, el 34,6% cree que no existen miembros capacitados, lo que indica una proporción significativa que percibe riesgos, desafíos o carencias en el desarrollo o capacidades de sus nuevas generaciones y futuros líderes.

Esta situación resalta la importancia de fortalecer los planes de sucesión familiar bien estructurados, junto con la conformación de programas de desarrollo de talento que estén especialmente diseñados para preparar a las nuevas generaciones para asumir roles de liderazgo. Estas dos iniciativas no solo contribuyen a garantizar una transición exitosa, sino que también a promover un liderazgo continuo y alineado con los valores y objetivos que tiene la organización. Además, ayudan a mitigar los riesgos asociados a una transición inadecuada, como la pérdida de dirección en la estrategia, conflictos internos o falta de competitividad en el mercado.

En la siguiente pregunta, se analiza cuántas familias han logrado dar este paso, lo que refleja el nivel de profesionalización y preparación para enfrentar los desafíos del futuro.

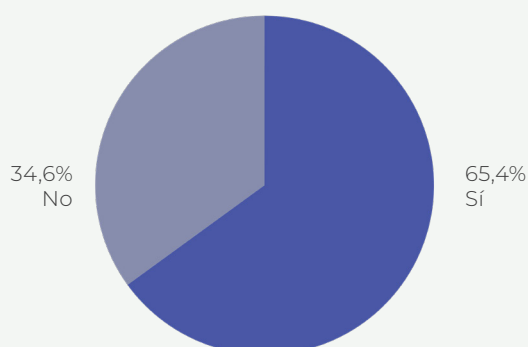


Tabla 18. Respuesta de la pregunta ¿Existen miembros capacitados en la siguiente generación para liderar el negocio?



Nuevas generaciones, nuevos retos

La continuidad de un negocio familiar depende, en gran medida, de la preparación de las nuevas generaciones para asumir roles estratégicos y de liderazgo. Esto no solo implica evaluar si existen miembros capacitados, sino también identificar y trabajar en los aspectos que son fundamentales para garantizar el éxito del futuro.

Una transición efectiva requiere un enfoque integral que combine habilidades y competencias técnicas, estratégicas y de liderazgo, junto con un profundo entendimiento de los valores y la cultura organizacional que distingue y caracteriza al negocio familiar.

La siguiente pregunta pretende recoger información sobre las prioridades que tienen los encuestados en términos de desarrollo de talento para su negocio familiar.

¿CUÁN IMPORTANTE ES PREPARAR EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS A LA GENERACIÓN MÁS JOVEN EN SU CAMINO A FORMAR PARTE DEL NEGOCIO FAMILIAR?

Al preguntar el grado de relevancia que los encuestados le daban a diversos aspectos respecto de la preparación de la siguiente generación, destaca la cantidad de menciones a la ética del trabajo como el aspecto más relevante, con un 87% de los encuestados señalándolo como muy importante. Esto indica que el inculcar valores sólidos y de compromiso son considerados como pilares fundamentales para asumir la dirección de este tipo de empresas.

La ética de trabajo, además, es relevante porque es vital para evitar que las dinámicas familiares interfieran en la toma de decisiones y en la gestión del negocio, a la vez que fomenta una cultura de trabajo donde el talento y el esfuerzo son reconocidos independientemente de la relación familiar, lo que permite generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso.

Luego, con un 79% se encuentra el aspecto liderazgo, seguido del gobierno de empresa familiar con un 67%. Ambos se destacan como prioridades y evidencian la necesidad de formar líderes comprometidos y preparados para gestionar la estructura y valores del negocio familiar.

Así mismo, el 60% de los encuestados señaló como muy importante las estrategias de crecimiento, lo que permite intuir la importancia para las organizaciones de garantizar su sostenibilidad y competitividad en el tiempo, mientras que el emprendimiento (48%) tiene una menor prioridad, lo que evidencia un enfoque en preservar y optimizar

las estructuras vigentes dentro del negocio.

En conclusión, las opciones señaladas por los encuestados muestran que es necesario que exista un desarrollo integral que combine valores, habilidades y competencias estratégicas para preparar a las próximas generaciones de líderes dentro de un negocio familiar. Esto garantiza una transición exitosa, alineada con los objetivos organizacionales, la sostenibilidad del negocio y la preservación de la cultura empresarial que lo define. Invertir en estos aspectos no solo contribuye a fortalecer el liderazgo futuro, sino que también ayuda a mitigar los riesgos asociados a una preparación insuficiente tanto para la familia como para la empresa, asegurando la continuidad, éxito y crecimiento a largo plazo.

Ítem	Muy Importante
Ética de trabajo	87%
Liderazgo	79%
Gobierno de empresa familiar	67%
Estrategias de crecimiento	60%
Emprendimiento	48%

Tabla 19. Respuesta de la pregunta ¿Cuán importante es preparar los siguientes aspectos a la generación más joven para unirse al negocio familiar?



PRINCIPALES RESULTADOS DEL ESTUDIO

1) Gobernanza y liderazgo:

La mayoría de las empresas familiares cuentan con un directorio formal, predominando los modelos mixtos que integran tanto miembros familiares como independientes, lo que evidencia un reconocimiento de la importancia de contar con una gobernanza balanceada. Sin embargo, la dependencia que aún se observa de las redes personales para la incorporación de directores externos sugiere la necesidad de profesionalizar estos procesos y fortalecer la estructura de toma de decisiones. Además, la falta de planes de sucesión definidos refleja una debilidad estratégica que pone en riesgo la continuidad del negocio a largo plazo. A pesar de esto, existe una apertura hacia la adopción de mecanismos más formales, como los consejos consultivos, para fortalecer la asesoría y gestión empresarial. Por último, la baja frecuencia con que en general sesionan estos consejos indica una oportunidad para mejorar la continuidad y efectividad en la toma de decisiones clave del negocio.

2) Protocolo familiar:

Aunque la mayoría de los encuestados reconoce los beneficios de contar un protocolo familiar, pocos lo han documentado formalmente, lo que evidencia que existen brechas entre la consciencia sobre su relevancia y aplicación práctica. Existe una necesidad de avanzar en la formalización de estos acuerdos para fortalecer la gobernanza y evitar conflictos futuros.

3) Transición generacional:

Si bien no es la mayoría, una parte considerable de los encuestados percibe que los miembros de la próxima generación no están adecuadamente preparados para asumir roles de liderazgo en el futuro, citando como principales razones la juventud, la falta de formación y la limitada experiencia laboral. Para abordar este desafío, se destacan como áreas prioritarias para garantizar una buena transición generacional la preparación en ética de trabajo, liderazgo y gobierno de la empresa familiar.

4) Diversificación y antigüedad:

La mayoría de las empresas familiares encuestadas operan en múltiples sectores, lo que refleja un enfoque estratégico para diversificar riesgos y aprovechar todas las oportunidades que trae el negocio. Además, gran parte de estas empresas tiene una trayectoria consolidada, con más de 20 años de existencia.



Recomendaciones para las empresas familiares

1) Fortalecer la gobernanza

- Establezca directorios formalizados que incluyan una combinación balanceada de miembros familiares e independientes.
- Profesionalice la selección de directores externos mediante procesos transparentes y estructurados, recurriendo a metodologías que promuevan la diversidad y la experiencia necesaria.
- Asegure la continuidad en las decisiones estratégicas mediante reuniones regulares con agendas claras, indicadores definidos y seguimiento estricto de los acuerdos alcanzados en los directorios.

2) Gobernanza familiar

- Implemente órganos de gobierno familiar como el consejo de familia, para que también sesione regularmente.
- Documente acuerdos familiares que definan roles, normas y mecanismos para la resolución de conflictos.
- Incorpore estrategias de gestión de legado transmitiendo la historia, los valores y el propósito de la empresa a las nuevas generaciones, fomentando su compromiso con la continuidad del negocio.

3) Diseñar un plan de sucesión integral

- Incluya cronogramas claros y programas de desarrollo de líderes en la siguiente generación.
- Establezca criterios objetivos para lograr identificar y preparar a los futuros líderes.
- Fomente la cohesión familiar mediante instancias de diálogo que alineen a los miembros en torno a la visión, misión y valores del negocio.
- Incorpore herramientas de evaluación y seguimiento para medir el progreso en la preparación de los sucesores, asegurando que sus habilidades estén alineadas con lo requerido por la estrategia del negocio.
- Promueva la participación temprana de las nuevas generaciones en la empresa, especialmente en proyectos claves que les permitan adquirir experiencia práctica y generar un mayor sentido de pertenencia.

4) Capacitación Intergeneracional

- Fomente habilidades de liderazgo, ética de trabajo y estrategias empresariales entre las nuevas generaciones.
- Cree espacios de mentoría entre los líderes actuales y futuros.
- Incluya herramientas, tanto digitales como prácticas, de formación para optimizar operaciones, mejorar la comunicación y aumentar la competitividad en mercados cada vez más dinámicos.

5) Diversificación y sostenibilidad

- Evalúe oportunidades en nuevos sectores, apalancando la experiencia de la familia en distintas áreas.
- Incorpore prácticas de sostenibilidad como ventaja competitiva.
- Diseñe estrategias de innovación que permitan adaptar los modelos de negocio actuales con las tendencias globales, asegurando la competitividad y relevancia a largo plazo.

CONCLUSIÓN GENERAL

El estudio de Empresas Familiares nos ofrece un diagnóstico sobre el estado actual, los desafíos y oportunidades de las empresas familiares en nuestro país. Este tipo de organizaciones, fundamentales para la economía nacional, enfrentan retos significativos en áreas como gobernanza, sucesión generacional y sostenibilidad. Sin embargo, también se destacan importantes avances en términos de profesionalización y estrategias de diversificación.

El estudio resalta la necesidad de fortalecer los directorios familiares mediante procesos más estructurados y que integren miembros externos e independientes, con el fin de mejorar la toma de decisiones estratégicas y garantizar una gobernanza equilibrada. Junto con eso, queda clara la importancia de avanzar en la formalización de protocolos familiares y en la planificación de sucesiones para mitigar riesgos asociados con la continuidad del negocio y posibles conflictos internos.

En cuanto a la transición generacional, aunque se percibe confianza en la capacidad de las nuevas generaciones, aún existen brechas en la formación y experiencia de estas. Se destaca la urgencia de implementar programas integrales que combinen el desarrollo de habilidades técnicas, estratégicas y éticas, con una preparación que respete los valores y la cultura organizacional de cada negocio familiar.





Empresas cerradas, de socios y familiares

De cara a las recomendaciones y los desafíos que enfrentan las empresas familiares, el Instituto de Directores de Chile realiza todos los años el programa “Empresas cerradas, de socios y familiares”.

Dirigido a accionistas, miembros de empresas familiares, gerentes de family office y ejecutivos de empresas familiares.

Este curso permite a los participantes comprender la estrategia y riesgos que se encuentran presentes en las empresas, la estructura societaria, los desafíos en materia de herencia, como también la importancia de contar con órganos de gobierno corporativo y familiar que permitan el establecimiento de una sucesión armónica tanto en los negocios como en la familia.

Contenidos

Empresa		
Finanzas y contabilidad en empresas familiares		Gobierno corporativo en empresas familiares
Introducción a la empresa familiar y transitar de ser empresa a familia empresaria	Retos de la sucesión	Planificación estratégica en empresas familiares
Patrimonio		
Formación de family office	Inversiones y diversificación del patrimonio	Aspectos legales y tributarios



Horario
8:30_13:30 hrs.
Fecha de inicio:
7 de marzo.



IdDC Av. La Dehesa
1500, piso 8, Lo
Barnechea.



Modalidad
Hyflex.



Cupos
limitados.

Si quieres conocer más sobre este y otros programas del IdDC, visítanos en www.iddc.cl



INSTITUTO DE
DIRECTORES
DE CHILE

ESTUDIO 2024

Empresas Familiares

