

Estudio de Empresas Familiares 2026

**Empresas que crecen,
familias que esperan.**

La brecha de la profesionalización
entre el negocio y la familia.



Agradecemos a todos los participantes que hicieron posible esta investigación, especialmente a los representantes de empresas familiares que accedieron a participar en entrevistas en profundidad. Su apertura para hablar de la familia enriquece significativamente la comprensión de las dinámicas internas que influyen en la gestión y continuidad de este tipo de organizaciones, las cuales son clave para el desarrollo económico del país. Asimismo, valoramos el tiempo, la confianza y la sinceridad con la que compartieron sus experiencias, desafíos y aprendizajes.

Autores: Fadua Gajardo
Directora ejecutiva IdDC

Montserrat Diosdado
Gerente de Sostenibilidad y Alianzas IdDC

Camilo Carrasco
Subgerente de Desarrollo IdDC

Equipo de Trabajo: Fadua Gajardo
Directora ejecutiva IdDC

Montserrat Diosdado
Gerente de Sostenibilidad y Alianzas IdDC

Camilo Carrasco
Subgerente de Desarrollo IdDC

Carolina Prieto
Gerente de Comunicaciones y Marketing IdDC

Pablo Maturana
Coordinador de contenidos IdDC

Brigitte Díaz
Diseñadora gráfica IdDC

Fecha de publicación: marzo 2026

Presentación

Las empresas familiares son el verdadero motor de la economía chilena: generan una parte sustantiva del empleo, impulsan la inversión de largo plazo y sostienen el tejido productivo del país. Sin embargo, su continuidad en el tiempo no está garantizada. A medida que crecen en tamaño y complejidad, enfrentan desafíos cada vez más exigentes en materia de gobernanza, sucesión y profesionalización. Comprender cómo están abordando estos retos no solo es clave para su sostenibilidad individual, sino también para la estabilidad y proyección de la economía en su conjunto.

En esa línea, el Estudio de Empresas Familiares del Instituto de Directores de Chile busca aportar evidencia concreta y profundidad analítica sobre el estado de la gobernanza en estas organizaciones, identificando brechas, tendencias y desafíos críticos que enfrentan hoy las empresas familiares. A través de una mirada rigurosa y sistemática, este esfuerzo no solo permite comprender mejor la realidad actual, sino también orientar decisiones que fortalezcan su continuidad y proyección en el tiempo.

La versión 2026 del Estudio de Empresas Familiares marca un hito en profundidad y alcance. Por un lado, porque pasamos de una muestra exploratoria a una muestra sólida de 160 participantes, triplicando la base del estudio anterior (2024), y por otro, porque incorporamos “las voces de las familias”, lo que nos permite trascender de la mirada exploratoria para entender no solo qué pasa, sino dónde ocurren los mayores desafíos de gobernanza.

El diagnóstico general revela una profesionalización asimétrica: las familias empresarias han avanzado notablemente en estructurar su gobierno hacia el mercado mediante la formalización de directorios, ganando competitividad y orden operativo. Sin embargo, existe un rezago preocupante en el gobierno hacia adentro (Consejos de Familia y Protocolos). Mientras el negocio se consolida, la institucionalidad familiar sigue dependiendo de la informalidad y de redes de confianza que, aunque valiosas, resultan insuficientes ante la complejidad actual.

Lo que revela este análisis, es que esta brecha es el principal predictor de conflicto en la transición generacional, especialmente en el paso a la tercera generación, momento crucial para la permanencia en el tiempo de las empresas familiares. Mientras que el negocio crece en escala y complejidad, la familia sigue gestionando sus vínculos y su propiedad bajo las mismas reglas informales como si fuera una empresa pequeña, poniendo la estructura en riesgo.

Como novedad central en esta edición, hemos enriquecido la data con la voz de los protagonistas. Integramos conversaciones profundas con representantes de familias empresarias de diversos rubros, cuyas historias y decisiones otorgan una dimensión humana a las cifras. Comparar nuestras observaciones con sus vivencias nos permite entregar un informe con perspectivas de mayor valor para quienes hoy se encuentran en momentos clave de su transición como familia empresaria.

Este estudio no busca solo diagnosticar, sino acompañar a las familias en el desafío de alinear su crecimiento comercial con su madurez institucional. Es, en última instancia, una invitación a mirar la gobernanza como la vía para asegurar que el legado no solo sobreviva, sino que florezca y siga creciendo para las futuras generaciones.

Objetivo

El propósito fundamental de esta nueva edición es trascender el diagnóstico para entregar una herramienta de valor estratégico para líderes empresariales de Chile. Buscamos no solo evidenciar el estado del arte de las familias empresarias, sino identificar las tensiones y oportunidades críticas que surgen cuando la empresa familiar crece en escala y complejidad.

Con la expansión de nuestra base de estudio a 160 participantes, triplicando la muestra anterior (52), el Estudio 2026 busca:

1. **Cuantificar** la brecha existente entre la profesionalización del negocio y la institucionalización de la familia, analizando cómo ésta varía según el tamaño y facturación de la empresa.
2. **Evaluar** la calidad de la gobernanza, más allá de los directorios formales, para indagar en la independencia real de los miembros de las mesas de decisión y los mecanismos de selección utilizados en su conformación.
3. **Identificar riesgos** en la planificación de la sucesión y la continuidad generacional, diferenciando las problemáticas según la etapa del ciclo de vida de la empresa familiar.
4. **Entregar orientaciones prácticas** que respondan a la realidad específica de cada empresa según su nivel de ventas y etapa generacional.

Por tanto, este documento busca sensibilizar a los dueños y directores de empresas familiares sobre la urgencia de equilibrar la balanza para asegurar que la solidez del patrimonio familiar avance al mismo ritmo que el éxito comercial de la compañía.

Preguntas realizadas

El cuestionario utilizado para la evaluación consta de un máximo de 26 preguntas diseñadas para abordar aspectos claves de las empresas familiares.

1. **¿Participas** de una empresa familiar? Entendiendo empresa familiar como aquellas en las que la propiedad y la gestión están parcial o totalmente en manos de una familia, con una visión de continuidad generacional.
2. **¿Qué cargo** desempeñas actualmente?
3. **¿Con cuántas** empresas operativas cuenta la familia? (respuesta numérica)
4. **¿La familia cuenta con** empresas en diferentes rubros?
5. **¿Cuántos** años posee la empresa?
6. **¿Cuántas** personas trabajan (o están en nómina) en la empresa?
7. **¿Cuál es** el nivel de ventas anuales en UF de la empresa?
8. **¿Qué generación** está liderando actualmente el negocio?
9. **¿El gerente general** de la empresa es miembro de la familia?
10. **¿Conoces** los beneficios de contar con un Acuerdo de Familia / Protocolo Familiar?
11. **¿Cuenta la familia** con un Acuerdo de Familia / Protocolo Familiar debidamente consensuado y documentado?
12. **¿La familia cuenta con** algún órgano de gobierno como: Consejo familiar?
 - a. Al responder "Sí"
 - i. El Consejo, ¿sesiona con regularidad?
13. **¿La empresa** familiar cuenta con directorio?
 - a. Al responder "Sí"
 - i. ¿Cuántos miembros del directorio son mujeres? (respuesta numérica)
 - ii. ¿Cuántos miembros del directorio son de la familia? (respuesta numérica)
 - iii. ¿La familia cuenta con directores independientes?
 - iv. ¿Cuántos miembros del directorio son independientes a la familia? (respuesta numérica)
 - v. ¿Cuál es el mecanismo de búsqueda y selección utilizado por la empresa familiar para la incorporación de directores independientes?
 - vi. ¿Qué tipo de integración del directorio consideras más adecuada para tu organización?
 - b. Al responder "No"
 - i. ¿Por qué no cuenta con un directorio?
 - ii. ¿Te interesaría incorporar un Consejo Consultivo previo a conformar un directorio?
14. **¿La familia cuenta con** un plan definido para realizar la sucesión de la empresa?
15. **¿Existen miembros capacitados** en la siguiente generación para liderar el negocio?
 - a. Al responder "No"
 - i. ¿Por qué no se encuentran capacitados para liderar el negocio?
 - b. Al responder "Sí"
 - i. ¿Cuán importante es preparar en los siguientes aspectos a la generación más joven para unirse al negocio familiar?

Perfil de la muestra

El estudio consulta principalmente a tomadores de decisiones: un 35,6% son directores y un 21,3% gerentes generales. Es relevante destacar que en el 67,5% de los casos, el gerente general es miembro de la familia, lo que confirma que la gestión sigue fuertemente vinculada a la propiedad.

Tabla 1

Perfil	#	%
Director(a)	57	35,6%
Gerente general	34	21,3%
Gerente de primera línea	33	20,6%
Accionista / Socio(a)	26	16,3%
Asesor	5	3,1%
Ejecutivo	5	3,1%
Total	160	100,0%

Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

Los representantes de empresas familiares que se hicieron parte de esta encuesta integran organizaciones que, en general, se caracterizan por su madurez y estabilidad en el mercado. Así:

- El 68,1% de las empresas tiene más de 30 años de existencia.
- El 56,9% factura más de 100.000 UF anuales.
- El 28,1% supera los 500 colaboradores.

Tabla 2

¿Cuántos años posee la empresa?	#	%
Más de 50 años	48	30,0%
De 41 a 50 años	24	15,0%
De 31 a 40 años	37	23,1%
De 21 a 30 años	19	11,9%
De 10 a 20 años	22	13,7%
Menos de 10 años	10	6,3%
Total general	160	100,0%

Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

Tabla 3

¿Cuál es el nivel de ventas anuales en UF de la empresa?	#	%
Más de 100.000 UF anuales	91	56,9%
De 25.001 a 100.000 UF anuales	27	16,9%
De 2.401 a 25.000 UF anuales	31	19,3%
De 0,01 a 2.400 UF anuales	11	6,9%
Total general	160	100%

Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

Tabla 4

¿Cuántas personas trabajan (o están en nómina) en la empresa?	#	%
Más de 2.000 personas	22	13,7%
De 1.001 a 2.000 personas	11	6,9%
De 501 a 1.000 personas	12	7,5%
De 101 a 500 personas	44	27,5%
De 51 a 100 personas	20	12,5%
Menos de 50 personas	51	31,9%
Total general	160	100%

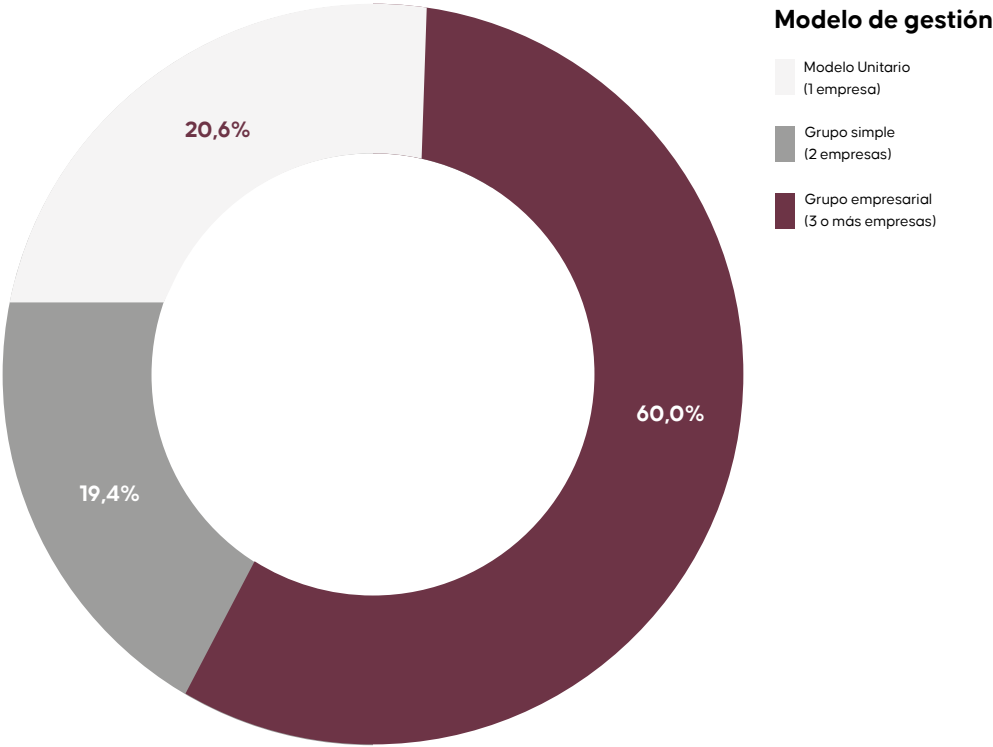
Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

Los datos también confirman que la familia empresaria chilena promedio no gestiona una unidad aislada, sino un portafolio de activos. Como vemos, el 79,4% de los encuestados declara administrar dos o más empresas operativas (60% gestiona tres o más compañías), en ge-

neral con un alto grado de diversificación. Esto demuestra que, en la mayoría de los casos, los encuestados no deben sólo gestionar una empresa, sino articular la estrategia de un grupo empresarial familiar.

Gráfico 1

Estructura empresarial de la familia empresaria chilena (2025)
Número de empresas operativas gestionadas



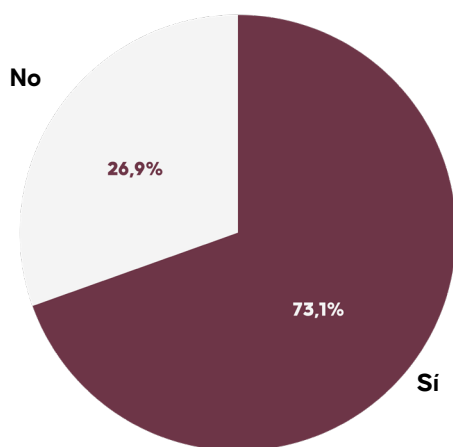
Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

01. El gobierno corporativo

La estructura de toma de decisiones del negocio.

La adopción del directorio: Un estándar en consolidación

Gráfico 2



Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

La mayoría de las empresas familiares ha avanzado en instalar directorios para ordenar el negocio. Así, como se muestra en el gráfico, el 73,1% de los encuestados declara contar con directorios en las empresas familiares en las que participa. Esto refleja una consolidación de la empresa hacia el mercado, permitiéndole ser más competitivo y buscar validación estratégica de inversionistas y reguladores.

“ **Estamos convencidos de que tener un gobierno corporativo robusto es ver una compañía a largo plazo.** ”

**Gerente general de empresa familiar.
Miembro de segunda generación, no forma parte del directorio.**

Como lo reflejan también las conversaciones con los entrevistados, la mayoría de las familias ya entendió que la

gestión “desde el living de la casa” tiene un techo y que profesionalizar la gestión es clave para el desarrollo del patrimonio familiar. Además, contar con un directorio obliga a la gerencia general (que en el 67,5% de los casos es familiar) a preparar informes, mirar estados financieros y justificar decisiones ante un órgano de gobierno, lo que formaliza las conversaciones y eleva el estándar de exigencia.

“ **Eso te obliga a profesionalizar la conversación... es clave tener los espacios para hablar como socios.** ”

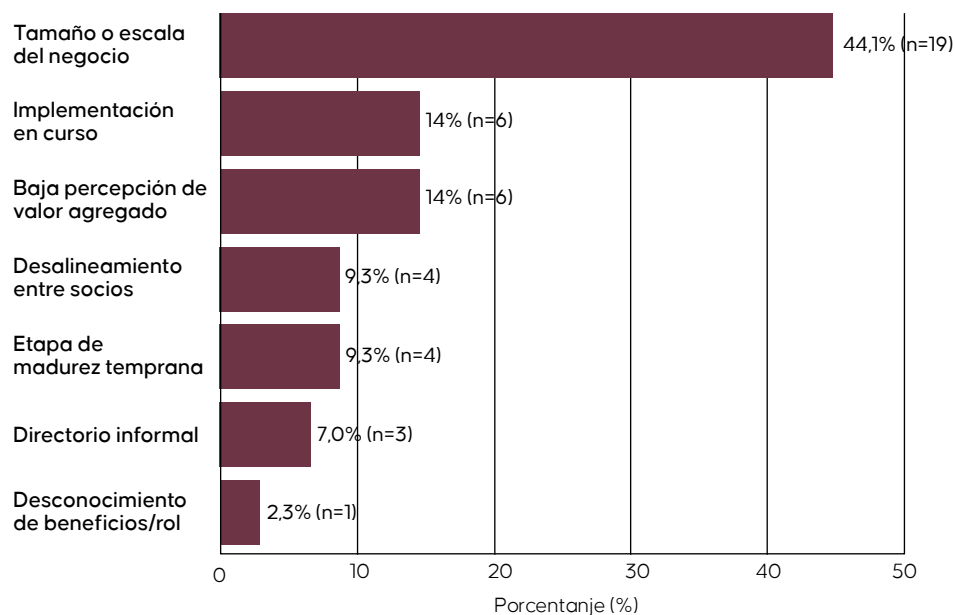
**Gerente de operaciones de empresa familiar.
Miembro de tercera generación, no forma parte del directorio**

Además, en el ecosistema financiero y comercial chileno, una empresa familiar con directorio es percibida como más transparente y, por ende, un riesgo menor por bancos, proveedores y posibles inversionistas. Si bien este porcentaje es un indicador de madurez estructural, no necesariamente lo es de madurez cultural, como veremos más adelante, pues el desafío para varias de estas empresas es dotar a esos directorios de propósito y autonomía.

Por otro lado, observamos una cifra restante de un 26,9% de empresas que aún opera sin esta instancia, lo que revela una brecha importante y un desafío pendiente. El análisis de las razones que explican esta resistencia a la formalización de la gobernanza muestra que la barrera de entrada no es única, sino que se articula en torno a factores estructurales, culturales y políticos.

Gráfico 3

¿Por qué no cuenta con un directorio? (n=43)



Elaboración propia - Instituto de Directores de Chile.

Y es que quienes aún no cuentan con un directorio (26,9%) citan, como se observa en el gráfico, diversas razones destacando las siguientes áreas:

1. Barrera estructural

La razón dominante que frena la adopción es el “Tamaño o escala del negocio”. Esta respuesta, que representa a casi la mitad de los casos sin directorio, confirma una percepción arraigada en la empresa familiar chilena: el directorio se concibe como una instancia de alto costo y gran formalidad que solo se justifica al alcanzar una determinada “masa crítica” de facturación o complejidad operativa. Esto sugiere la necesidad de promover modelos de gobernanza flexibles y adaptables a empresas de menor tamaño, como los Consejos Consultivos, antes de exigir la estructura formal de un directorio.

2. Barrera cultural y política

Un porcentaje significativo de los encuestados que participan en empresas sin directorio (23,3%) atribuye la ausencia de este a factores que reflejan conflictos internos o una subvaloración de la instancia:

- **Baja percepción de valor agregado (14%):** Esta es la manifestación más clara de la resistencia cultural. La

falta de un directorio se debe a que los socios no perciben que la inversión de tiempo y recursos en esta estructura genere un retorno tangible o mejore la toma de decisiones. Esto evidencia la necesidad de educar sobre el rol estratégico y no solo fiscalizador del directorio.

- **Desalineamiento entre socios (9,3%):** Este es un indicador preocupante. En estos casos, la ausencia de gobernanza formal no es la causa, sino un síntoma de conflictos o intereses divergentes no resueltos a nivel de la propiedad. Un directorio, por definición, exige un mínimo de consenso y confianza que estas empresas aún no logran establecer, quedando vulnerables a la ineficiencia y el quiebre.

3. La transición como oportunidad

Un dato alentador que proyecta un crecimiento futuro en la tasa de adopción es que un grupo relevante de encuestados declara estar en proceso de “Implementación en curso”. Y es que, como se muestra en el gráfico 03, un 14% declara estar en camino de formalizar su gobernanza, lo que sugiere que la cifra de empresas con directorio crecerá en el corto o mediano plazo.

A pesar de las barreras existentes anteriormente señaladas, el estudio detecta una importante apertura al cambio entre las empresas que aún no cuentan con un directorio. Y es que al preguntar a quienes no cuentan con directorio formal, si estarían interesados en incorporar un Consejo Consultivo como paso previo, un significativo 46,5% se muestra interesado.

Esta tendencia es muy positiva de cara a la formalización de las estructuras de gobierno de estas empresas, ya que un consejo consultivo, al ser una instancia menos formal y con menor rigidez legal que un directorio, permite:

- Acercar a los miembros de la familia y a los ejecutivos de la empresa con la dinámica de la gobernanza profesional.
- Obtener experiencia profesional y visión externa sin la implicancia legal y el costo de un directorio formal.
- Superar la baja percepción de valor agregado (14%) y demostrar, en la práctica, cómo la visión independiente enriquece las decisiones estratégicas.

Así, los consejos asesores funcionan como una especie de puente hacia la institucionalidad. Y es que, para muchas familias, un directorio formal asusta por la responsabilidad legal y por el desafío de perder el control. Sin embargo, este modelo permite probar la mirada externa y romper la inercia familiar, sin dejar de tener el “sartén por el mango”.

“ Tener un socio [o tercero] que no es de la familia ayuda mucho, porque te obliga a rendir cuentas de una manera distinta. ”

Directora de empresas familiares.
Miembro de segunda generación, forma parte del directorio

Si bien la gran mayoría de las empresas familiares han avanzado hacia la formalización de su gobernanza, el desafío se concentra en ofrecer soluciones escalables (como el consejo asesor) que permita a las empresas de menor tamaño o con conflictos culturales internos, superar la percepción de costo y la resistencia interna para transitar con éxito hacia modelos de gobernanza más robustos.

El 46,5% de las empresas sin directorio está abierta a avanzar primero hacia un consejo consultivo.

1.2

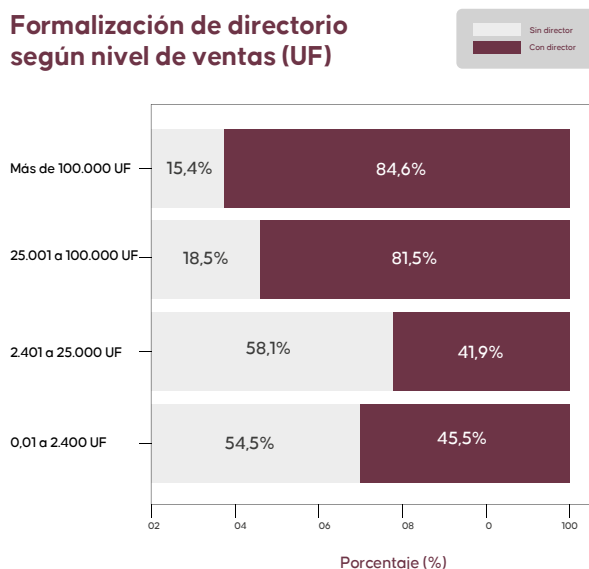
El directorio como síntoma de escala

Según se puede observar en los resultados del estudio, formalizar un directorio sigue siendo, mayoritariamente, un indicador de “espalda financiera”. Las empresas medianas enfrentan una barrera de entrada importante para profesionalizar su alta dirección. Al profundizar en la información por nivel de ventas, se evidencia claramente que la adopción de un directorio formal en las

empresas familiares no es una decisión motivada por la cultura organizacional o la convicción sobre la eficacia de una gobernanza formal, sino que responde primariamente a una realidad financiera y de escala de ventas. Y es que, según se observa, existe una correlación directa y notablemente estrecha entre el volumen de ventas y la existencia de un cuerpo directivo formal.

Gráfico 4

Formalización de directorio según nivel de ventas (UF)



Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

- **Liderazgo en grandes empresas:** En el segmento de las empresas con mayores ingresos, aquellas que superan las 100.000 UF en ventas anuales, la formalización de un directorio es una práctica consolidada, alcanzando un significativo 84,6% de adopción. Esto sugiere que, a cierto umbral de tamaño y complejidad, la necesidad de una estructura de gobierno profesional se vuelve ineludible para la gestión de riesgos y la planificación estratégica.
- **Barrera de entrada en pymes:** El contraste es particularmente marcado al observar a las empresas de menor tamaño. En aquellas que facturan menos de 25.000 UF la presencia de un directorio ronda el 45,0%. Esta cifra subraya que, para este segmento, la creación y operación de un directorio se percibe como una carga más que como una herramienta.

Esta disparidad concluye que formalizar un directorio sigue siendo, en gran medida, un indicador de fortaleza financiera y capacidad de inversión. La alta dirección profesionalizada, conlleva costos y exigencias de tiempo que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) perciben como una barrera de entrada significativa para profesionalizar su gobernanza.

Esto es un llamado de atención, porque lograr crecer y pasar al “siguiente nivel” no es solo una consecuencia de vender más, sino una derivada de haber puesto a los mejores perfiles requeridos para llegar ahí. Y es que profesionalizar la gobernanza no debe ser solo un indicador de crecimiento, sino una decisión estratégica para asegurar que quienes lideran la organización, tanto a nivel de gobierno como ejecutivo, tengan las competencias necesarias para alcanzar la escala que se busca.

“ Yo creo que para que las empresas pasen a un siguiente nivel, tienen que estar los mejores en los puestos. Y no siempre los mejores son los de la familia. ”

**Directora de empresas familiares.
Miembro de segunda generación, forma parte
del directorio**

En esa línea, los resultados permiten deducir que la decisión de institucionalizar un directorio parece estar condicionada por la disponibilidad de recursos para financiar esta estructura, relegando los beneficios de una mejor estructura de toma de decisiones y una sucesión planificada a un segundo plano para las empresas con menor músculo financiero.

Formalizar un directorio sigue siendo más una señal de capacidad financiera que de convicción en la gobernanza.

02. Composición del directorio

Entre el legado y la profesionalización.

2.1

Configuración de la gobernanza

Los datos del estudio confirman que la apertura del directorio a terceros ya no es una excepción, sino la norma dominante en la empresa familiar chilena. Al respecto, el 72,6% de los encuestados declara contar con directores independientes en sus mesas. Sin embargo, al desagregar esta realidad por tamaño y composición, observamos que la independencia no es uniforme, sino que responde a una lógica de escala y contrapeso.

La apertura del directorio a terceros ha dejado de ser una excepción para convertirse en la norma dominante. No obstante, los datos revelan que la independencia no es un concepto uniforme, sino una herramienta que la familia activa a medida que el negocio gana complejidad. A medida que la facturación sube, el costo de un error es tan alto que la familia busca contrapesos reales para tomar decisiones más estratégicas.

desde la pasión, el independiente es quien pregunta por los datos. Su valor no es solo lo que sabe, sino lo que se atreve a preguntar.



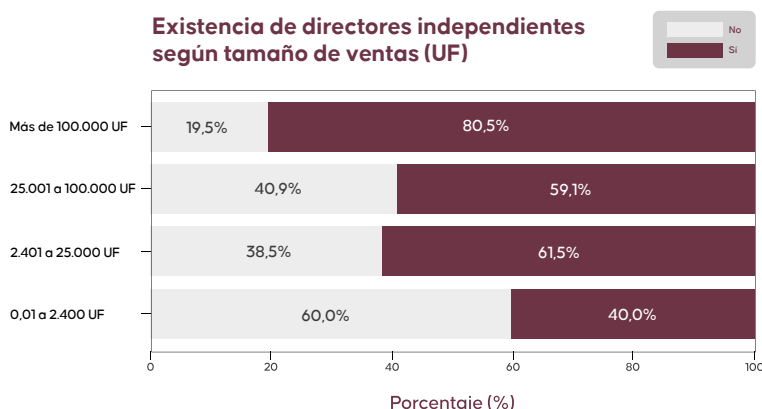
**Directora de empresas familiares.
Miembro de segunda generación, forma parte del directorio**

A. La independencia en función de la escala

Existe una correlación directa entre la facturación y la apertura del gobierno corporativo. Mientras que en el segmento de empresas de menor tamaño (0,01 a 2.400 UF) la presencia de independientes es minoritaria (40,0%), esta cifra se duplica en el segmento de grandes empresas (> 100.000 UF), alcanzando un contundente 80,5%. Esto indica que, a mayor complejidad operativa, la familia reconoce la necesidad de validar sus decisiones estratégicas con opiniones externas. Aquí, sumar opiniones independientes no es solo una elección ética, es un requisito de competitividad.

“El director independiente cumple una función de ‘cable a tierra’. Cuando el fundador o los hijos proponen algo

Gráfico 5



Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

Por otro lado, en el segmento de menor facturación, la independencia es minoritaria. Esto no siempre es falta de voluntad; a menudo es un tema de capacidad financiera o de percepción de valor. Las empresas pequeñas pueden ver el directorio más como un costo administrativo y un obstáculo a la ejecución, y menos como una inversión estratégica. Sin embargo, esto abre el riesgo a quedar atrapada en sí misma, por el temor a incorporar a un externo que “no entienda” el negocio. Y es que esperar a crecer para abrir el directorio es un error táctico:

“Muchas familias dicen cuando crecamos vamos a profesionalizar, pero la realidad es que profesionalizas para poder crecer. El independiente en una empresa pequeña es el que ayuda a dar el salto de orden para que esa empresa llegue a las 100.000 UF.”

Además, hay un factor invisible pero de alto valor, el director independiente es el que muchas veces hace el rol de amortiguador de los conflictos familiares. Su sola presencia en la mesa obliga a los miembros de la familia a desplegarse con mayor rigor profesional. El contar con un tercero neutral, en las grandes empresas familiares, es vital para que las discusiones no se polaricen entre ramas de la familia.

“Tener externos te obliga a preparar mejor las reuniones, a tener actas, a presentar informes serios. Ya no es una charla informal; el independiente eleva el estándar porque su tiempo y su reputación están en juego.”

B. La arquitectura del directorio

El análisis de la composición numérica de los directorios revela que las empresas familiares, en general, no buscan un director asesor, sino constituir un bloque de opinión externa capaz de generar equilibrio entre las diver-

sas ramas o prioridades de la mesa. Como se observa en los siguientes gráficos, la representación de la familia tiende a ser robusta, pero no mayoritaria, concentrándose en dos miembros (32,5%), tres miembros (23,1%) o cuatro miembros (23,1%).

Por su parte, la presencia externa ha superado la figura del “tie-breaker” (desempate). Y es que sólo el 17,65% de las empresas tiene un único director independiente. El modelo predominante es el de dos directores (34,1%) o tres directores (30,6%) independientes, lo que muestra que no se llenan asientos solamente por cumplir.

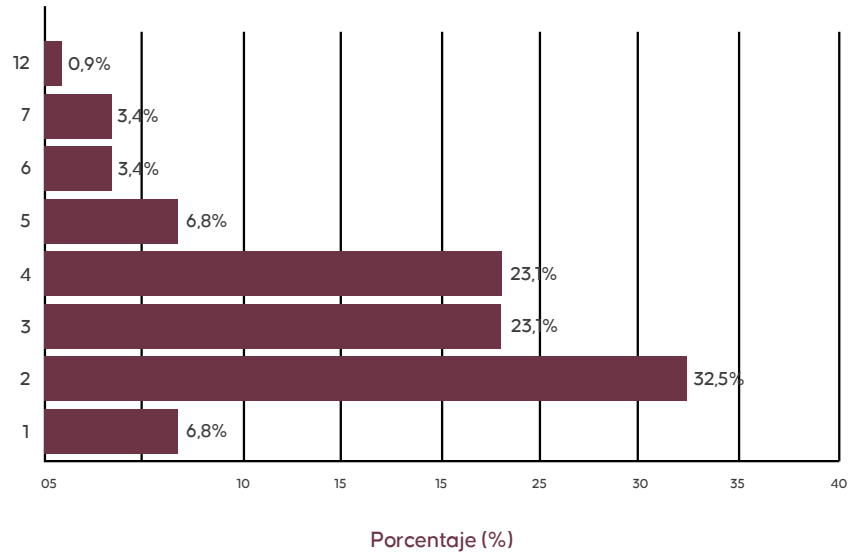
Esto, además, desmitifica la idea de que los externos son meros invitados a la mesa de decisión. Las familias empresarias chilenas ya no buscan un asesor para que les dé la razón, sino un profesional objetivo que entienda el negocio y ayude a impulsar su sostenibilidad en el tiempo. El modelo predominante (dos o tres independientes) sugiere que la familia busca una masa crítica que garantice que las decisiones pasen por un filtro de racionalidad antes que emocional.

“Pasar a un directorio equilibrado te obliga a institucionalizarte. Ya no es ‘lo que dice el tío o el papá’, es lo que se acuerda en una mesa donde hay ojos externos mirando. Eso te da una disciplina que, al final, protege la continuidad del negocio”

Más del 64% de las empresas familiares tiene 2 o 3 directores independientes.

Gráfico 6

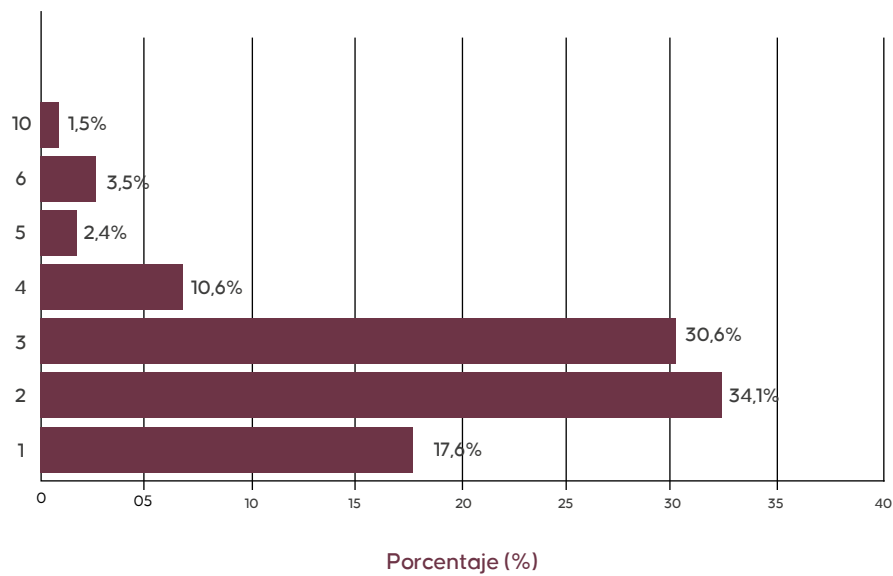
Número de miembros del directorio pertenecientes a la familia



Elaboración propia - Instituto de Directores de Chile.

Gráfico 7

Número de directores independientes en el directorio



Elaboración propia - Instituto de Directores de Chile.

Como vemos, el estándar actual de las empresas familiares consolidadas de nuestro país es un directorio mixto y equilibrado, donde un bloque de tres a cuatro familiares dialoga con una contraparte profesional de dos a

tres externos. Esto sugiere una madurez en el diseño de gobierno que permite contar con directorios de alto rendimiento, en los que se busca debate real y contrapesos efectivos, no meramente cumplir con un formalismo.

2.2

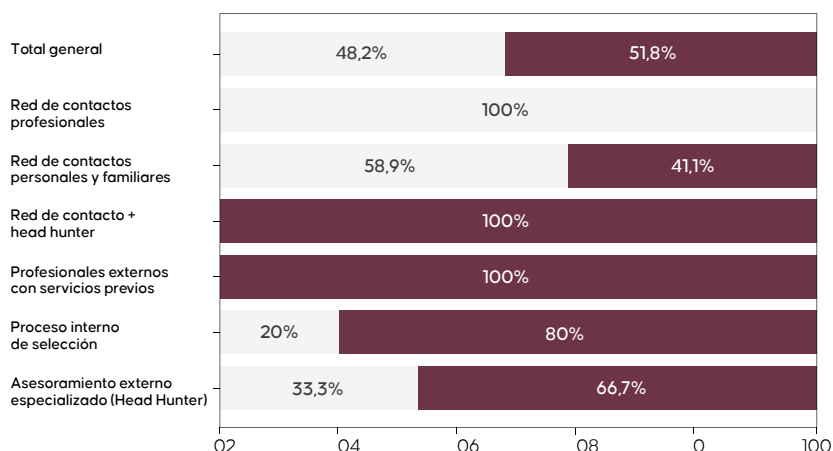
La institucionalidad: clave para la profesionalización

El cruce de variables entre la existencia de un protocolo familiar y los mecanismos de selección de directores arroja una evidencia concluyente: la formalización de las reglas familiares actúa como un catalizador directo

para la profesionalización del directorio. El protocolo no es solo un documento legal, es un predictor de conducta corporativa.

Gráfico 8

Mecanismo de búsqueda y selección de directores independientes según existencia de Acuerdo de Familia / Protocolo



Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

Los datos permiten establecer dos patrones de comportamiento opuestos:

El uso de asesoramiento externo especializado (Head Hunters) deja de ser una variable aleatoria y se vincula estrechamente a la madurez institucional. Del total de empresas que contratan estos servicios para buscar directores externos, el 66,7% cuenta con un protocolo firmado, frente a solo un 33,3% que lo hace sin tenerlo. Esto indica que la familia que se disciplina internamente es

doblemente propensa a invertir en procesos de búsqueda objetivos y rigurosos.

Por el contrario, la dependencia de las “redes de contactos personales y familiares” es el síntoma predominante de la falta de reglas. Del universo de empresas que reclutan directores “por contacto”, la mayoría (58,9%) carece de un protocolo familiar. La ausencia de un marco regulatorio escrito incentiva la contratación por afinidad y cercanía (“de confianza”). En cambio, cuando existe un

protocolo, la dependencia de estas redes personales disminuye significativamente, dando paso a criterios de selección más estructurados.

Esta tendencia a reclutar nuevos miembros dentro de círculos cerrados o redes de contactos preexistentes, genera una homogeneidad que asfixia la toma de decisiones. Al favorecer perfiles con antecedentes y experiencias idénticas a las de los miembros familiares, el directorio corre el riesgo de caer en el “pensamiento de grupo” y perder la capacidad de detectar riesgos.

“ Si todos en la mesa piensan igual y vienen del mismo mundo, nadie va a cuestionar al fundador o la estrategia actual; se convierten en un eco de lo que la familia quiere escuchar, no de lo que el negocio necesita oír. ”

Esta falta de diversidad no es solo un problema de forma, sino una barrera competitiva real que impacta la sostenibilidad a largo plazo. La evidencia demuestra que las empresas, en general, que promueven la diversidad en su composición superan a sus pares en innovación y rendimiento financiero. Más aún en las empresas familiares donde la visión del fundador muchas veces suele ser única y los aportes externos resultan doblemente relevantes.

“ El director externo debe traer lo que la familia no tiene: una mirada incómoda pero necesaria que rompa el sesgo de siempre haber hecho las cosas de la misma manera. ”

Como se observa, el protocolo familiar cumple también una función crucial en la gobernanza pues eleva el estándar de entrada al directorio. Mientras que en la empresa con mecanismos de gobernanza familiar informal tiende a llenar los asientos con conocidos, la empresa institucionalizada sale al mercado a buscar las competencias que realmente necesita.

Dos de cada tres empresas que usan head hunters tienen protocolo familiar.

03. **Gobernanza familiar**

La base para una empresa próspera.

3.1

La brecha entre saber y hacer

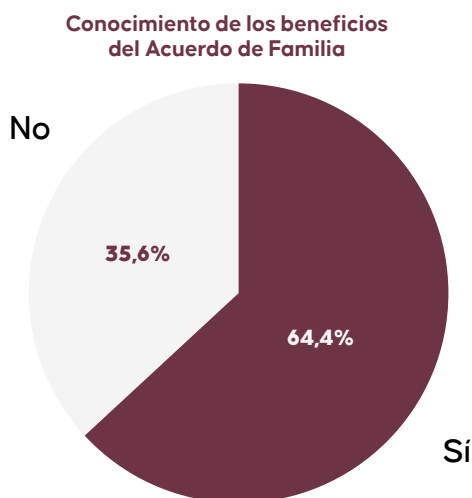
La consciencia teórica sobre la necesidad y los beneficios de establecer normativas claras en la empresa familiar es notablemente alta. Así vemos que el 64,4% de los encuestados reporta estar al tanto de las ventajas que ofrece la implementación de un protocolo familiar, reconociendo su valor como una herramienta clave para la gobernanza, la sucesión y la resolución de conflictos.

Un protocolo familiar es 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 una hoja de ruta clara 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; las reglas de incorporación, la sucesión generacional y los mecanismos de resolución de conflictos. Su principal objetivo 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.

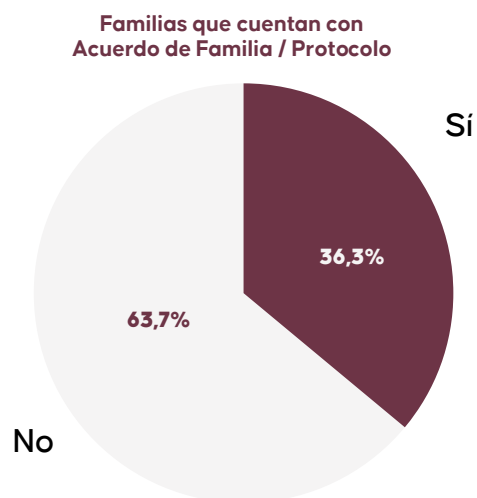
Sin embargo, a pesar de este elevado conocimiento teórico, se observa una significativa brecha entre la intención y la ejecución. La adopción práctica de estas estructuras formales es notoriamente deficiente, lo que representa un punto crítico para la sostenibilidad de estas organizaciones. Según muestran los resultados del estudio, **solo el 36,3% de las empresas familiares ha logrado establecer un protocolo familiar que esté debidamente consensuado** por todos los miembros relevantes y formalmente documentado.

Gráfico 9



Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

Gráfico 10



Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

Esto sugiere que, si bien las empresas familiares entienden qué deben hacer para profesionalizar su gestión y asegurar su continuidad en el tiempo, enfrentan desafíos considerables en el cómo llevarlo a cabo. Estos obstáculos pueden incluir la dificultad para alinear los intereses de las diferentes ramas familiares, la reticencia a abordar temas delicados como la sucesión o la compensación, o simplemente la falta de tiempo y recursos para formalizar estos acuerdos.

Estos obstáculos se ven reforzados por las entrevistas realizadas, que revelan que, en general, el obstáculo número uno es el miedo a romper la armonía familiar. Porque sentarse a escribir un documento como este, para una familia, es un ejercicio de alta carga emocional que obliga a hablar de temas incómodos como la muerte, el dinero y el poder.

“ Es incómodo, creo yo para la sociedad chilena, hablar de ese mismo tema, hablar de plata es incómodo. ”

**Gerente general de empresa familiar.
Miembro de segunda generación, no forma parte del directorio.**

La baja tasa de implementación efectiva, en contraste con el alto nivel de conocimiento de sus beneficios, subraya la necesidad de herramientas y metodologías que faciliten la fase de negociación, documentación y, crucialmente, el compromiso con el cumplimiento del protocolo.

Los resultados sugieren que esta reticencia a abordar temas delicados se debe a que las familias ven el protocolo como un síntoma de conflicto, cuando es lo opuesto. Porque un documento como este busca precisamente evitar que el afecto y la familia se vea lesionada por temas de negocio. La brecha existe porque muchas veces se espera a que haya un problema mayor para querer un protocolo, pero para entonces ya es tarde y la cohesión familiar puede resultar erosionada.

Establecer este documento antes de que surjan problemas, es una manera de garantizar el cumplimiento del objetivo y valores de la familia en el negocio, recono-

“ El protocolo no es para cuando estamos todos felices, es para cuando hay problemas... Muchas familias creen que porque se quieren mucho no necesitan reglas, y es exactamente al revés: porque se quieren mucho necesitan reglas para no dejar de quererse por culpa del dinero. ”

**Directora de empresas familiares.
Miembro de segunda generación, forma parte del directorio.**

ciendo los desafíos únicos que surgen entre la familia, la propiedad y la empresa. Sin embargo, más crítica aún es la situación de los órganos de gobierno familiar, como es el consejo, que se refiere a cómo se toman decisiones como familia.

Un consejo de familia es la instancia de gobernanza familiar diseñada para coordinar, de forma estructurada y oficial, las facultades y expectativas de cada pariente en relación con la empresa y los activos comunes. Representa el centro de mando de la familia empresaria; un foro formal donde se alinean las visiones de sus integrantes para salvaguardar el legado y la riqueza compartida de manera profesional.

“ Es precisamente este órgano el que permite tener los espacios para hablar como socios y otros para hablar como familia, evitando que la falta de estructura dañe la relación y el negocio. ”

**Gerente de operaciones de empresa familiar.
Miembro de tercera generación, no forma parte del directorio**

Además, la existencia de este es una de las claves para el funcionamiento eficiente del gobierno corporativo de una empresa familiar. Cuando los miembros de la familia ya han discutido y acordado decisiones en el consejo de familia previamente, estas se solucionan antes de llegar al directorio, permitiendo que este se centre en las cuestiones de la empresa y evitando poner en aprietos a

terceros ante situaciones de índole familiar y no necesariamente vinculadas con el negocio en cuestión.

Los consejos de familia se tratan de reuniones que no son iguales a las familiares habituales. Son reuniones con un marco específico, más empresariales, a veces con la presencia de un externo, para que todos se desarrolle de la mejor manera posible y, sobre todo, para que las cosas que se comprometen se hagan.

En nuestro estudio, apenas **un 37,5% de los encuestados declara contar con un consejo familiar**. De este grupo reducido, eso sí, el 75% sesiona con regularidad, lo que indica que quien logra instalarlo, lo utiliza efectivamente.

“*Es clave tener los espacios para hablar como socios y otros para hablar como familia. Si mezclas la mesa del domingo con el directorio, terminas dañando la relación y el negocio.*”

**Gerente de operaciones de empresa familiar.
Miembro de tercera generación, no forma parte del directorio**

Para asegurar la continuidad del negocio, es muy importante que las distintas generaciones compartan espacios donde además construyan una visión en conjunto como familia empresaria y es el consejo de familia el lugar donde trabajar para armonizar las estrategias del negocio. Porque como hemos dicho, las empresas familiares son más que una empresa, son el reflejo de la familia que la impulsa.

Dado que cada familia es distinta y posee una cultura propia, es imposible aplicar reglamentos estandarizados; la gobernanza debe ser un traje a medida que refleje la historia, los valores y la complejidad generacional

“*La familia se va mudando hacia arriba,... para ser un salvaguarda de los valores, de la ética, de los propósitos de la compañía.*”

**Gerente general de empresa familiar.
Miembro de segunda generación, no forma parte del directorio.**

de cada una. Es por lo que la implementación de un consejo de familia actúa como el catalizador necesario para abordar conversaciones tradicionalmente postergadas como las expectativas económicas, los roles de quienes no operan en el negocio y la visión de largo plazo, adaptando las dinámicas de decisión a la realidad de la familia, ya sea desde un grupo de hermanos o una asamblea de primos más extensa.

En este proceso, la figura de un asesor externo resulta fundamental al aportar objetividad y experiencia; características necesarias para transformar la voluntad emocional en reglas concretas y sostenibles. Al dotar de formalidad al consejo de Familia mediante agendas estructuradas y actas de acuerdos, la participación de un tercero experto no solo facilita el consenso en etapas críticas, sino que ayuda a profesionalizar el vínculo entre parientes..

En las empresas familiares, el lenguaje suele estar cargado de emocionalidad, y el asesor actúa como un filtro que “traduce” sentimientos en cláusulas operativas. Además, su presencia neutraliza las jerarquías de la mesa del domingo: donde el padre o los mayores suelen tener la voz mandante, para dar paso a participación de todos los miembros en un ambiente regulado.

En última instancia, un consejo bien regulado se convierte en la herramienta definitiva para proteger el patrimonio económico y, sobre todo, el legado emocional, asegurando la cohesión y la responsabilidad generacional.

“*Esa mirada externa te saca de la emocionalidad pura y te mete en la lógica del negocio.*”

**Directora de empresas familiares.
Miembro de segunda generación, forma parte del directorio.**

3.2

El crecimiento económico no ordena la casa

Al desagregar el comportamiento de gobernanza por niveles de facturación, no vemos una evolución armónica, sino tres realidades muy distintas. La data nos permite identificar el momento exacto en que la profesionalización del negocio se desacopla de la institucionalización de la familia.

La fase de supervivencia (< 25.000 UF)

En el segmento de empresas más pequeñas (los tramos 0-2.400 y 2.401-25.000 UF), la estructura es precaria pero consistente.

- Respecto del negocio, la presencia de directorio es media (aprox. 45,5% como máximo).
- La existencia de consejos de familia ronda el 36,3% como máximo para ambos tramos, y la existencia de un acuerdo de familia es de 45,5% para el tramo más bajo (menor a 2.400 UF) y de 16,1% entre 2.400 y 25.000 UF.

Aquí no hay una “brecha” propiamente tal. La empresa está volcada a la operación y la supervivencia comercial. La informalidad es sistémica tanto en el negocio como en la familia. Es una etapa fundacional donde la gestión y la propiedad están totalmente traslapadas.

La fase de expansión (25.000 a 100.000 UF)

Aquí es donde nace el problema. En este tramo de empresas medianas en crecimiento, vemos el primer salto significativo en la estructura del negocio, pero la familia se queda atrás.

- La adopción del directorio sube al 81,5%. La empresa empieza a mirar “hacia afuera”, buscando validación y estrategia.
- Sin embargo, la adopción de protocolos y consejos de familia se queda estancada en torno al 29,6% y 37,0% respectivamente.

En este tramo, por cada tres empresas que instalan un directorio, solo una se preocupa de establecer reglas familiares.

Es la “adolescencia corporativa”. La empresa crece, se complejiza y busca directores, pero la familia sigue gestionándose sin reglas claras. Aquí se siembra la semilla de la discordia futura: el patrimonio crece más rápido que el marco institucional para cuidarlo y, sobre todo, para salvaguardar la armonía familiar.

La fase de consolidación (> 100.000 UF)

Al llegar al tramo superior, la tendencia se consolida y observamos que la brecha se vuelve estructural.

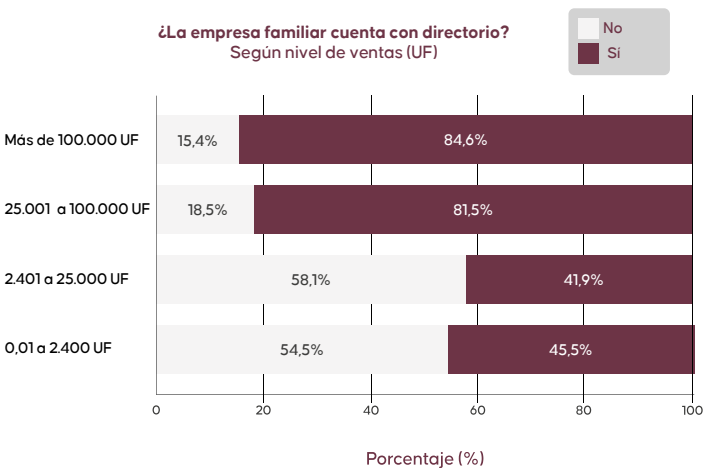
- El directorio se dispara y se encuentra presente en el 84,6% de este tipo de empresas, convirtiéndose en un estándar indiscutible.
- Mientras que, en este tramo de grandes empresas, la opción mayoritaria sigue siendo no tener consejo familiar (56,0%) y no contar con un protocolo (56,0%).

La información demuestra que la asimetría no es un problema exclusivo de las grandes empresas, sino un patrón de conducta que comienza en la fase de expansión (25k-100k UF).

El empresario familiar chileno tiende a institucionalizar su empresa antes de ordenar su familia. El error estratégico es esperar a ser una “gran empresa” para redactar el protocolo; pues como los datos sugieren, la brecha se

abre mucho antes, y cuando se intenta cerrar en la etapa de consolidación, a menudo ya existen conflictos de interés instalados que hacen mucho más difícil el acuerdo.

Gráfico 11



Los entrevistados validan esto al señalar que el protocolo suele quedar atrás frente al crecimiento comercial, y que solo se vuelve prioritario cuando la complejidad de la tercera generación o la salida de la operación lo exigen. Los casos de éxito demuestran que las reglas impuestas por protocolos familiares o la existencia de espacios como un consejo, no están pensados para controlar, sino para alinear a las ramas familiares y a la vez dar autonomía individual a los miembros de la familia.

“ Lo que se hizo fue un plan y un protocolo familiar... ese trabajo que fue liderado, de hecho, por mi padre; ..., nos sentó a todos los hermanos en la mesa junto con mi mamá y definimos las reglas del juego. ”

Emprendedor.

Miembro de segunda generación, forma parte del directorio.

Así, lejos de ser un conjunto de restricciones rígidas, funciona como un rayado de cancha que define con claridad las reglas del juego para todos los miembros, permitiendo transitar de una familia obligada a trabajar juntos a una familia socia por elección. Además, para quienes desempeñan cargos ejecutivos en el negocio, incluso en

Gráfico 12

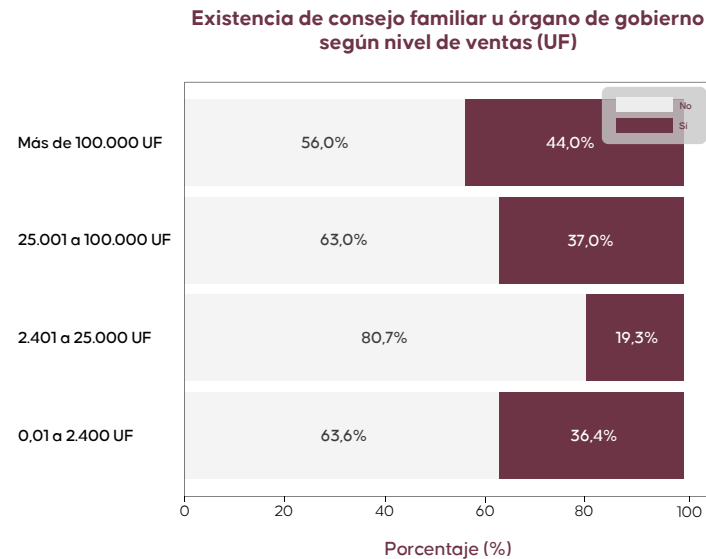
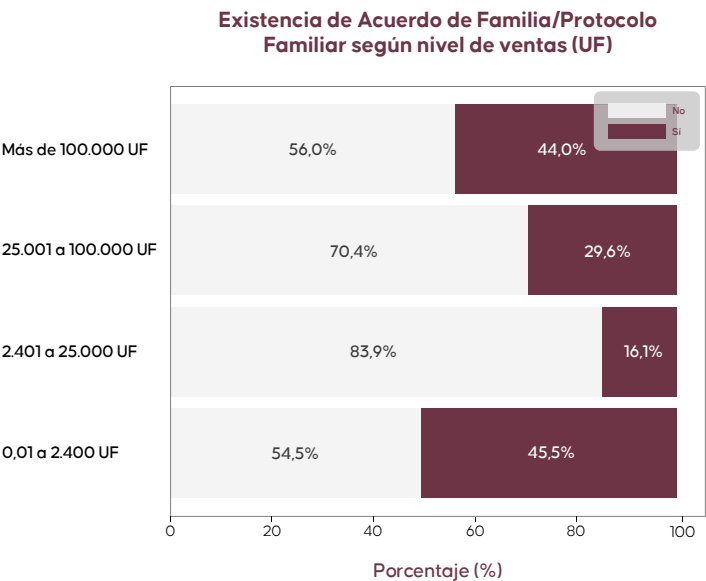


Gráfico 13



las grandes empresas, estas instancias actúan como un escudo que evita que otros parientes interfieran en la operación diaria, eliminando el riesgo de saltar los canales oficiales y permitiendo una gestión profesional e independiente de los negocios.

04. Sucesión y continuidad

El riesgo de la dependencia operativa.

4.1

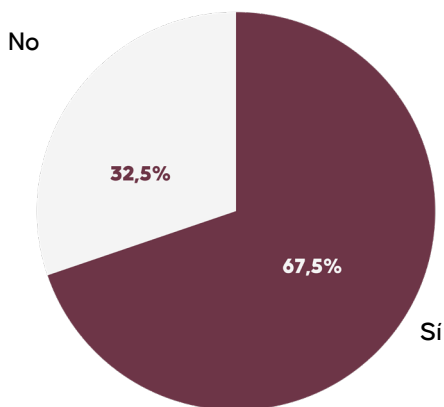
El modelo de gestión

Un dato estructural define la naturaleza del desafío de la sucesión en Chile: **el 67,5% de las empresas encuestadas tiene a un miembro de la familia como gerente general.**

Esto confirma que el modelo predominante no es el de “Familias Inversionistas” (que delegan la gestión en terceros), sino el de “Familias Gestoras”. La familia no solo quiere ser dueña del patrimonio, quiere operar el negocio. Solo un 32,5% ha profesionalizado la gerencia general con un ejecutivo externo.

Gráfico 14

Gerente general es miembro de la familia propietaria



Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

El hecho de que casi 7 de cada 10 empresas tengan a un familiar en la gerencia general explica por qué la sucesión es el tema más postergado y temido: no es un cambio de cargo, es un tema de identidad familiar. Y es que en este tipo de familias el gerente general no solo administra recursos, sino que encarna los valores del fundador. El desafío es que la legitimidad no se hereda automáticamente.

Por eso, la forma más segura de sobrevivir a este modelo es imponer filtros externos antes de entrar a la gestión:

“ Para entrar a trabajar a (nombre empresa familiar) tienes que ser profesional y tener al menos dos años de experiencia fuera. Eso te da una validación que no te da el apellido. ”

**Gerente de operaciones de empresa familiar.
Miembro de tercera generación, no forma parte del directorio**

Además, cuando la administración está tomada por la familia y no hay protocolos u órganos de gobierno que acompañen el desarrollo de la empresa, el crecimiento del sucesor depende exclusivamente de que el antecesor se retire. Esto genera un estancamiento en el desarrollo profesional de miembros de la familia y, a veces, desencanto con el negocio.

“ Hay fundadores que no dejan que nadie mueva un pelo hasta que se mueren (...) estás ahí como el eterno joven-viejo y todavía no puedes hacer nada. Es el “Síndrome del Príncipe Carlos”. ”

**Directora de empresas familiares.
Miembro de segunda generación, forma parte del directorio**

Ante esta realidad el protocolo familiar no es opcional, es vital. Sin reglas escritas, el gerente general familiar se convierte en un juez y parte de los conflictos familiares, lo que termina por asfixiar la competitividad de la empresa y, muchas veces, fracturando la familia. Y hay que reconocer que el daño emocional suele ser mucho más irreversible que el daño al patrimonio económico.

Si el gerente general es un familiar, sin protocolo, el costo no es solo que la empresa pierda dinero, sino que los vínculos familiares se resquebrajen. Así, la falta de reglas claras convierte cualquier decisión operativa (un bono, un ascenso, una inversión) en una posible ofensa personal o un favoritismo percibido. Es por ello por lo que el protocolo es una herramienta que protege al gerente general de la arbitrariedad y respalda sus decisiones bajo marcos acordados por todos.

Además, cuando el gerente general es familiar, la sucesión se vuelve exponencialmente más compleja. No se trata solo de buscar un reemplazo técnico (headhunting), sino de gestionar emociones, legitimidad ante los empleados y equilibrios de poder entre parientes.

4.2

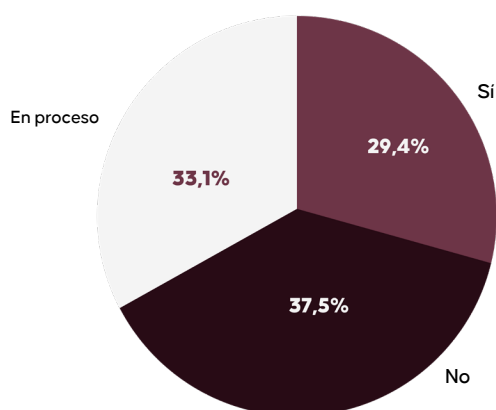
El estado de la sucesión

Frente a esta alta dependencia de líderes familiares, la preparación para tomar las riendas del negocio por la siguiente generación o por un externo formado dentro de la organización, según se desprende de la encuesta, es inquietantemente baja. Así, observamos que de los encuestados sus empresas se encuentran:

- **Sin plan (37,5%):** Más de un tercio de las empresas opera sin red de seguridad.
- **En un punto medio (33,1%):** Aparece con fuerza la categoría "En proceso".
- **Con plan definido (29,4%):** Menos de un tercio tiene la tarea hecha.

Gráfico 15

Existencia de un plan definido de sucesión



Elaboración propia – Instituto de Directores de Chile.

Si cruzamos el dato revisado previamente de que el 67,5% tiene gerentes familiares a cargo del negocio, con el hecho de que más del 70% no tiene un plan de sucesión definido ("No" más "En Proceso"), nos encontramos ante un escenario donde la mayoría de las empresas fa-

miliares chilenas enfrentaría una crisis de vacío de poder inmediato ante la ausencia repentina del gerente general.

Cuando el gerente es familiar, el mercado y los empleados tienden a temer con mayor fuerza el "día después". Por eso, la sucesión debe ser pensada como una transición de largo aliento, no un nombramiento de un día para otro y que, a la vez, este cambio de mando sea casi imperceptible para la organización.

“ Una sucesión fluida es una que al final nadie se dio cuenta cuando el mando cambió de mano. No hay que “ungir con el óleo sagrado” a un sucesor, tiene que ser un proceso de ocho a diez años. ”

Gerente general de empresa familiar.
Miembro de segunda generación, no forma parte del directorio

4.3

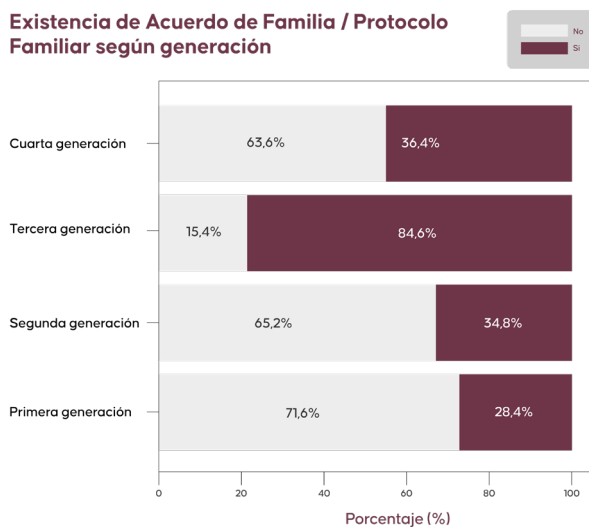
El camino a la madurez

La profesionalización de una familia empresaria no es un proceso lineal; es una carrera de fondo donde la estructura de gobierno cambia según quiénes estén sentados a la mesa. Los datos de la encuesta revelan una zona de riesgo preocupante en el paso de padres a hijos: la resistencia a las reglas sigue siendo alta con más de 65%

de informalidad. Sin embargo, la data también nos entrega una certeza: la supervivencia a largo plazo (llegar a la tercera generación) no es cuestión de suerte, sino es prácticamente sinónimo de tener un protocolo firmado (84,6% de adopción).

Gráfico 16

Existencia de Acuerdo de Familia / Protocolo Familiar según generación



Elaboración propia - Instituto de Directores de Chile.

• Etapa fundacional (1ª generación)

En la etapa inicial, la informalidad es la norma. Así, observamos que el 71,6% de quienes se encuentran en esta etapa entre los encuestados, declaran no tener protocolo. El fundador es el centro de gravedad y suele ver cualquier regla externa como una amenaza a su agilidad o una burocracia innecesaria. Es la etapa del mando centralizado, donde el éxito depende de la intuición del dueño y a la vez se convierte en la principal barrera para el cambio, como bien graficaba una de las entrevistadas para este estudio:

“El fundador es el llanero solitario que levantó la empresa a pulso. Para él, meter un protocolo es como si le pusieras una camisa de fuerza; siente que le vas a quitar la velocidad que lo hizo exitoso.”

Directora de empresas familiares.
Miembro de segunda generación, forma parte del directorio

- **Etapas de transición (2ª generación):**

Al llegar los hijos, el riesgo se mantiene alto: el 65,2% sigue operando sin protocolo. En muchos casos existe la creencia que los lazos afectivos dentro de la estructura accionaria sustituyen la necesidad de un contrato (hay una especie de protocolo tácito). Se asume que, como “nos queremos” y debido a la confianza mutua, se podrán evitar conflictos, lo que lleva a postergar la profesionalización.

“ En la segunda generación existe el temor de que, si ponemos reglas, estamos asumiendo que no nos tenemos confianza... prefieren quedarse en el ‘conversémoslo’ de pasillo, sin darse cuenta de que el conflicto no se evita por no hablarlo, solo se posterga. ”

Gerente general de empresa familiar.
Miembro de segunda generación, no forma parte del directorio.

Sin embargo, esta incapacidad de hablar de temas incómodos es lo que lleva a postergar la formalización hasta que ocurre una crisis grave, haciendo de esta etapa una zona de riesgo latente.

- **Etapas de madurez (3ª generación)**

La tercera generación marca un punto de inflexión, y es que entre los encuestados, el 84,6% sí tiene un protocolo familiar. Aquí, la confianza ciega ya no basta debido a la distancia emocional y al incremento en el número de propietarios. La familia entiende que para sobrevivir deben pasar de ser parientes que trabajan juntos a ser una sociedad de socios responsables.

En general, la tercera generación es considerada la más disciplinada porque en esta etapa la supervivencia de la empresa depende de pasar de una gestión basada en el afecto a una basada en reglas institucionales, y esta compleja gobernabilidad exige reglas claras y escritas, por lo que el protocolo es esencial para la gestión eficiente de la sociedad. Además, en esta etapa las estruc-

turas pasan a ser organizaciones más horizontales, de primos, y esta nueva dinámica obliga a profesionalizar la conversación y a buscar llegar a consensos.

“ Cuando ya entran los primos, la familia se agranda y las visiones empiezan a diversificarse. Ya no basta con mirarse a la cara; necesitas un rayado de cancha que sea igual para todos. El protocolo es lo que nos permite sentarnos a la mesa no como parientes que se caen bien, sino como socios que respetan una institución común. ”

Gerente de operaciones de empresa familiar.
Miembro de tercera generación, no forma parte del directorio .

- **Etapas de renovación (4ª generación en adelante)**

Para esta etapa, el desafío para las familias empresarias es muy particular. Aquí el riesgo es la inercia o la fragmentación. La familia es tan grande que el negocio original a veces les queda chico, o bien, la propiedad se ha vuelto a concentrar tanto que sienten que ya no necesitan tanta burocracia, volviendo a caer en la informalidad (63,6%).

En este punto, el gobierno corporativo debe evolucionar para no morir por su propio peso:

“ El error en las generaciones avanzadas es creer que el protocolo es una piedra tallada para siempre... si las reglas no dejan espacio para el nuevo emprendimiento de los jóvenes, la familia termina descolgándose. ”

Gerente de operaciones de empresa familiar.
Miembro de tercera generación, no forma parte del directorio .

Este fenómeno sugiere una paradoja: tras décadas de orden, las familias pueden caer en un exceso de confianza o, por el contrario, enfrentar una dispersión tal que el protocolo original deja de ser representativo. En muchos casos, los miembros de la familia prefieren crear nuevos negocios, que inician su propio ciclo desde cero, regresando a la agilidad informal del principio. El desafío aquí, si lo que se busca es mantener a la empresa, es re enamorar a las nuevas generaciones con un marco de gobierno que sea flexible, moderno y que no sientan como una herencia determinista, sino como una plataforma que les permita despegar y crecer dentro de los negocios familiares.

4.4

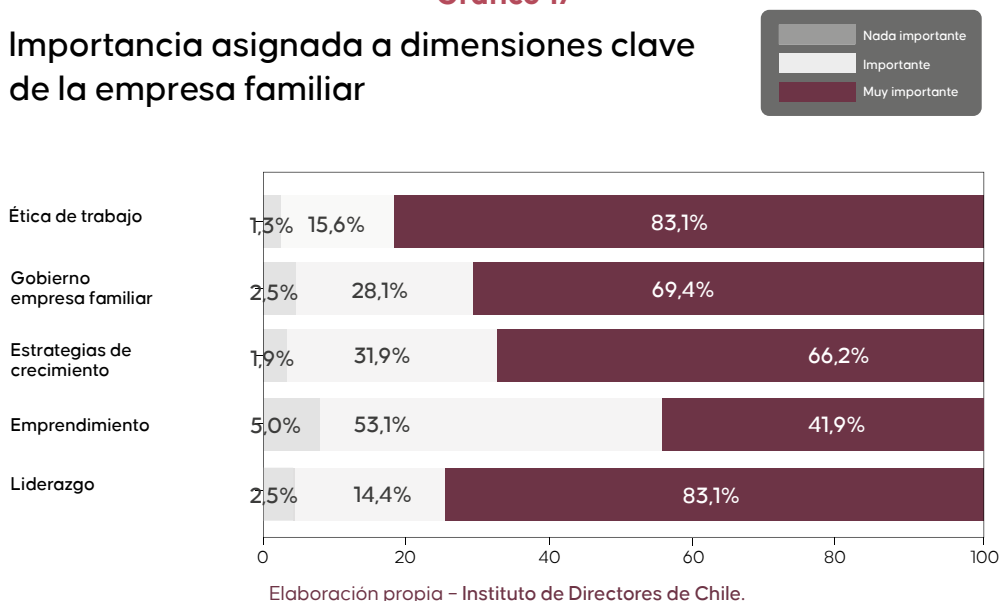
Dimensiones clave para la sucesión

Al analizar qué competencias priorizan las familias empresarias para la formación de sus futuros líderes, la data revela una línea clara: se está preparando a la próxima

generación para administrar y conservar, no necesariamente para crear o innovar.

Gráfico 17

Importancia asignada a dimensiones clave de la empresa familiar



Como se observa en el gráfico, existe una clara jerarquía de valores. Los atributos más valorados son la Ética de trabajo y el Liderazgo. Ambos ítems alcanzan un contundente 83,1% de valoración como “Muy importante”. Para las familias, la condición para heredar el mando es el compromiso moral y la capacidad de conducción de equipos.

En un segundo nivel, aparecen el conocimiento sobre Gobierno de la empresa familiar (69,4%) y las Estrategias de crecimiento (66,2%). Se busca que el sucesor entienda las reglas del juego y sepa mantener el rumbo.

El hallazgo crítico es la caída del Emprendimiento. Solo un 41,9% lo considera “Muy importante”, y por un margen significativo, es la competencia menos priorizada en la formación de la generación sucesora.

Como se observa, las empresas familiares chilenas están optando por un perfil de custodio: un líder ético, ordenado y capaz de gestionar lo que con tanto esfuerzo la familia ha logrado edificar. Priorizar la administración asegura que la empresa sobreviva a las crisis. Si bien el espíritu emprendedor del fundador fue necesario en un primer momento para crear, el sucesor llega a poner el

orden, los procesos y la estructura que permiten que esa creación se fortalezca y mantenga en el tiempo. La ética y el liderazgo (83,1%) actúan como el pegamento que permite mantener la armonía familiar y la seguridad de lo formado.

“ *El que administra bien, cuida que el esfuerzo de las generaciones anteriores no se pierda por una mala decisión.* ”

**Gerente general de empresa familiar.
Miembro de segunda generación, no forma parte del directorio**

Así mismo, que el 69,4% de los encuestados valore el gobierno de la empresa familiar sugiere que las familias entienden que la continuidad depende de un sistema y el sucesor debe saber operar tanto el directorio y como el consejo de familia; de manera que permita la sostenibilidad en el tiempo de la compañía, custodiando los valores y el propósito de los fundadores.

Sin embargo, esto también configura un riesgo. La alta valoración de las empresas familiares a este perfil de guardián competente: un líder ético, ordenado y capaz de gestionar lo existente, muestra que, por otro lado, se está subvalorando la capacidad de emprendimiento (41,8%), lo que pone en riesgo la capacidad de reinversión de la empresa en mercados dinámicos, donde la ventaja competitiva caduca rápido y las exigencias y desafíos globales son cada vez mayores.

05. Conclusiones

De dueños de un negocio, a custodios de un legado.

Tras analizar la realidad de 160 familias empresarias, podemos concluir que **la sostenibilidad de las organizaciones no depende de los niveles de facturación**, sino de la madurez de los acuerdos que logran alcanzar como familia. Según se observan en los resultados del estudio, la profesionalización en Chile ha sido asimétrica: mientras los negocios corren a gran velocidad hacia la modernidad, mientras que las familias a menudo quedan ancladas en la forma tradicional de hacer las cosas y en una informalidad basada en la confianza ciega.

Esta voluntad de modernización se manifiesta con fuerza en la estructura del negocio: casi el **75% de las empresas cuenta hoy con un directorio formalmente** constituido. Este número trasciende la estadística; es una declaración de intenciones. Indica que la mayoría de las familias han entendido que el negocio ya no puede gestionarse desde la “mesa de comedor”, sino que requiere un espacio de decisión estratégica. Sin embargo, el reto actual no es solo tener un directorio, sino asegurar que sea un motor de cambio y no un lugar donde se replique la voluntad del fundador.

En esa misma línea, a pesar de que el **72,6% de estos directorios integra a directores independientes**, persiste una brecha preocupante en la gestión interna. Muchas familias han construido una estructura profesional robusta hacia el mercado, pero carecen de la institucionalidad necesaria para gestionar sus propios conflictos. Esta inconsistencia es crítica: si bien el directorio es fundamental pues ordena el negocio, sólo un consejo de familia puede proteger los vínculos familiares. Gobernar una empresa familiar moderna con sus miembros en conflicto es una tarea destinada al fracaso.

Para que esta gobernanza sea efectiva, la apertura debe ser profunda. Si bien contar con directorios es una señal de madurez, el desafío pendiente es la calidad de la independencia. Y es que traer a la mesa únicamente a conocidos o perfiles casi idénticos, crea una cámara de eco riesgosa para la sostenibilidad del negocio. La verdadera resiliencia proviene de **incorporar directores diversos, que sean portadores de esa “mirada incómoda”**, clave para romper el pensamiento grupal y obligar a la empresa a mirar más allá de su propia historia.

Este rigor en el negocio debe encontrar su reflejo en los acuerdos familiares. Aquí, el protocolo familiar surge no solo como el pasaporte de entrada para la tercera generación, sino como el documento que permite a hermanos y primos sentarse a la mesa como socios responsables. Es el instrumento que transforma el patrimonio emocional en un activo financiero, el rayado de cancha para que los afectos no nublen la estrategia.

Finalmente, la profesionalización y la estructura deben estar al servicio de una visión de largo plazo. La verdadera sostenibilidad de las empresas familiares requiere líderes que tengan la valentía de imaginar la empresa hacia el futuro, sobre la base sólida del legado que con tanto esfuerzo han creado los fundadores. Como advierte este estudio, una administración que sólo conserva y no innova es, en realidad, una gestión profesional de un final inminente.

Ser una familia empresaria exitosa no se trata de acumular ingresos, sino de cultivar la armonía. El éxito definitivo no es solo que la empresa sobreviva, sino que la familia permanezca unida, validada y orgullosa del legado que construye. Por ello, el gobierno corporativo, tanto de la empresa como de la familia es, en última instancia, la mejor herencia y el acto de generosidad más grande que una generación puede entregar a la siguiente.



Estudio de Empresas Familiares 2026