

Negocios

COLUMNA

¿Elegir un CEO familiar o un no-familiar?

Una de las decisiones más difíciles que suelen tomar las empresas familiares, alguna vez en la vida, es elegir entre un ejecutivo de la familia y un profesional no familiar para el cargo de gerente general o CEO (*chief executive officer*). Muchos empresarios que son padres deben optar por la razón o el corazón, en muchos de estos casos. La razón les indica que su hijo(a) no es la persona más indicada para ser el número uno, pero su corazón les suele “nublar” la razón, porque íntimamente desean que sea su sucesor. Esto ocurre especialmente en empresas familiares pequeñas y medianas, y menos en las grandes.

La mayoría de las empresas controladas por familias que cotizan en bolsa en el mundo, incluido Chile, suelen escoger CEOs no familiares. La principal razón es que los mercados financieros suelen castigar a las empresas dirigidas por miembros de la familia controladora, y ese castigo se refleja en el



Jon Martínez E.

Profesor del ESE
Business School
U. de los Andes

precio de la acción. Los analistas financieros no creen que la familia pueda proveer el talento suficiente para conducir una gran empresa, y a veces no confían en que si existiera ese familiar con talento pueda dirigirla en beneficio de todos los accionistas y no sólo en el de la

familia que controla.

Algunos estudios les dan la razón. Un famoso artículo de Belén Villalonga y Raphael Amit en el *Journal of Financial Economics*, tras una investigación de las empresas del Fortune 500 entre 1994 y 2000, concluye que los fundadores de empresas familiares crean valor cuando son CEOs, pero sus descendientes suelen destruirlo al llegar al puesto máximo. No obstante, hay varias empresas familiares en el Fortune 500 que han tenido o siguen teniendo CEOs familiares, como es el caso de Ford, donde Bill Ford fue CEO por varios años y ahora es *chairman* (presidente del directorio), o Fisk Johnson, que es el actual CEO de S.C. Johnson, fabricante de las ceras Johnson, Raid y Glade. Incluso en Chile, tenemos buenos ejemplos en Concha y Toro, LAN y Falabella, entre otros, donde Eduardo Guiliastri, Enrique e Ignacio Cueto, y Sandro Solari, respectivamente, han hecho un gran trabajo.

Un CEO familiar puede aportar

muchas ventajas. Primero, su familia ha estado por años en ese negocio y, por lo tanto, lo ha vivido desde pequeño. Este *knowhow* suele traspasarse de generación en generación, como ocurre con los vinos, alimentos, ropa, moda, *retail*, etc. Segundo, un CEO familiar es percibido como dueño y, por tanto, tiene más facilidad para “abrir puertas” y negociar alianzas, entre otras cosas. Tercero, al ser dueño o futuro dueño, piensa y actúa como tal, con una visión de largo plazo, con lo cual se reducen los “costos de agencia”, según la famosa “teoría de la agencia”. Por último, un CEO familiar suele tener más pasión por los negocios de su familia que un no familiar, quien es posible que se cambie de trabajo con más facilidad.

Esta pasión y responsabilidad por el buen nombre de la familia las describe muy bien Bill Marriott, segunda generación de la mayor cadena hotelera del mundo, en un artículo reciente en la *Harvard Bu-*

siness Review, cuando dice: “...nuestro apellido está en la puerta, y eso señala un nivel de responsabilidad. Me preocupa que muchas empresas hoy en día se han despersonalizado. Todos compramos en Target, pero ¿quién es Mr. Target? Especialmente en empresas de servicios, donde la marca garantiza un cierto tipo de experiencia al cliente, creo que tener a alguien cuyo apellido es sinónimo de la marca, que la respalda y cuida de Ud., es una ventaja real”.

Por eso, un CEO que reúne todas las cualidades para el cargo y, además, es miembro de la familia, es doblemente positivo y seguramente será un gran CEO, como lo fue Bill Marriott. Pero si sólo es un familiar y no cuenta con el perfil o las ganas para asumir el cargo, es mejor optar por un profesional no familiar que reúna todos los requisitos. Así lo hizo Bill, cuando luego de preparar a su hijo John por tres décadas, se dio cuenta que no era la persona indicada y nombró a un CEO no familiar.

La mejor sorpresa para Papá.

Invítalo a probar los modelos en stock en nuestro Driving Experience.



Te esperamos mañana.

Ven a sentir toda la potencia y confort Mercedes-Benz a bordo de nuestros modelos disponibles para conducir. Además, aprovecha de conocer las condiciones especiales con stock limitado que tenemos para ti.

Sábado 20 de junio, de 10:00 a 16:30 hrs.
Sucursal Kaufmann Cantagallo.
Av. Las Condes 12.250, Vitacura.

Contacto: (2) 2481 4848

*Modelos de prueba sujetos a stock disponible. Condiciones especiales con stock limitado. Revisa las condiciones especiales en autos exclusivos. Sólo jueves, viernes y sábado en todas las sucursales de Chile.

 Mercedes-Benz
The best or nothing.

KAUFMANN

KAUFMANN
SERVICIOS FINANCIEROS



• Servicio al Cliente: (+56 2) 2481 4848
• Service 24H: Red fija: 600 473 88 98; Celulares: *2400

www.kaufmann.cl   