

COLUMNA

Las empresas multi-familiares

Si bien la inmensa mayoría de las empresas familiares en el mundo son uni-familiares, es decir, de propiedad de una sola familia, también existen lo que se conoce como empresas multi-familiares. Estas son aquellas en que la propiedad y dirección de la empresa está en manos de dos o más familias diferentes. Algunos sostienen que estas compañías no son realmente empresas familiares porque se trata de familias sin relación de parentesco entre ellas. Yo pienso que constituyen un tipo especial de empresas familiares porque si bien no tienen lazos de sangre, con el tiempo van entretejiendo una historia, tradición y valores que las hacen muy parecidas a las empresas uni-familiares.

Típicamente, las empresas multi-familiares suelen nacer de dos o más amigos que se asocian para iniciar un negocio, o para comprar una empresa en marcha. Muchas veces son compañeros de



Jon Martínez

Profesor del ESE
Business School,
Universidad de
los Andes

colegio o de universidad que conciben una idea durante los estudios y luego, al terminarlos, deciden ponerla en práctica. Con el correr del tiempo, estos amigos y socios emprendedores empiezan a sentir el deseo de la trascendencia y continuidad de la empresa, con lo que animan a sus hijos a incorporarse al negocio. Cuando éstos ingresan a la em-

presa, se empieza a gestar la empresa multi-familiar.

En nuestro país, muchas empresas inmobiliarias, constructoras o de ingeniería son multi-familiares. Por ejemplo, SalfaCorp, Echeverría Izquierdo y Sigdo Koppers. Desde luego, también las hay en otros rubros. Entre las grandes empresas, y concretamente en la Bolsa de Comercio de Santiago, también hay muchas empresas multi-familiares. Entre ellas podemos encontrar a destacadas compañías, tales como Falabella, Banmédica, Entel, Concha y Toro, LATAM, Parque Arauco y, hasta hace poco, a CGE y Gasco.

Las empresas multi-familiares suelen asemejarse a las empresas de primos lejanos, es decir, de segundo o más grados. Esto porque si bien los socios se conocen mucho y normalmente son amigos que se tienen gran afecto, sus hijos se conocen mucho menos y normalmente no hay amistad entre ellos. Como tampoco hay vínculos de sangre, es difícil que estas

empresas perduren en el tiempo como multi-familiares. Algo parecido suele ocurrir en las empresas de primos lejanos, porque la sangre se ha diluido mucho y sienten que ya no tienen mucho en común, a menos que la familia se haya preocupado ex profeso por mantener un "sueño empresarial" a través de las generaciones.

Las empresas multi-familiares suelen caracterizarse por tener diferentes culturas, propias de los valores, estilos y conductas que trae consigo cada familia desde su hogar. Este es especialmente el caso de empresas que han crecido producto de la fusión de empresas uni-familiares. Sin embargo, las empresas multi-familiares exitosas suelen crear una cultura propia y única, e intentan preservarla a través de las generaciones.

Existen varios tipos de empresas multi-familiares. Una clasificación típica las distingue por el número de familias que participan en la propiedad. Así podemos encontrar empresas bi-familiares,

tri-familiares, y hasta de cuatro o cinco familias. Indudablemente, a medida que el número de familias socias crece, la complejidad tiende a aumentar y es necesario que se organicen para poder manejar dicha complejidad.

Una segunda clasificación de las empresas multi-familiares, mucho más útil e interesante en mi opinión, es de acuerdo a la participación accionaria y control de las familias accionistas. Esta clasificación discrimina respecto de la dinámica de las relaciones de poder. Así podemos encontrar al menos tres casos: 1) Empresas de propiedad igualitaria; 2) Empresas de propiedad desigual, pero donde ninguna familia controla; 3) Empresas donde una familia controla y las demás son minoritarias. En la columna del próximo mes explicaremos en detalle estos tres tipos de empresa multi-familiar y analizaremos cómo sus características y relaciones de poder influyen y determinan su continuidad en el tiempo.

ROSSELOT
www.rosselot.cl

ACTYON SPORTS | **SSANGYONG**
Be yourself

PRECIO OFERTA!

PRECIO
\$11.490.000 + IVA
\$13.673.100 IVA INCLUIDO

INCLUYE SÚPER
BONO \$500.000 + IVA

SOLO CON FINANCIAMIENTO SANTANDER CONSUMER



Mall Plaza Egaña - AUTOPLAZA
ABIERTO TODO EL FIN DE SEMANA. HORARIO MALL

COTICE SU FLOTA DE VEHICULOS EN
WWW.ROSSELOT.CL/FLOTA

Promoción válida por compras realizadas hasta el 31 de enero del 2016 y financiadas por Santander Consumer Chile S.A. Modelo Actyon Sports, versión NAS610AA. Precio sin bono: \$14.6 Consumer de \$500.000 + IVA. Condiciones: financiamiento mínimo de \$5.000.000, plazo mínimo a 36 meses con productos Línea Normal (Pyme y personas). Ejemplo: Financiamiento con 40% de Pie a 36 Meses, CAE de 28.0% y Costo Total del Crédito de \$12.208.860 referenciales e incluyen gastos operacionales y seguro de desgravamen. Bono disponible solo para versiones NAS610AA y NAS611. Créditos sujetos a aprobación, previa evaluación de antecedentes comerciales, por Santander Consumer Chile S.A. Precio no incluye flete a región.

Tu auto en parte de pago - Consulte por su financiamiento de hasta 60 meses. (Consulta condiciones con ejecutivo rosselot)



AUTOMOTRIZ ROSSELOT
@ROSSELOTempresa
LLAMANOS AL
600 582 9988

SANTIAGO
AV. IRARRÁZVAL 1235 F: 2595 1990
AV. OSSA 2051 LA REINA F: 2581 9232
AV. VICUÑA MACKENNA 1911 F: 2581 9410

MALL PLAZA EGAÑA
AUTOPLAZA
Av. Larraín 5862 - Nuñoa - Tel: 2581 9250

También en
Curicó, Talca
y Linares