

El Poder de una Visión: Trazando el Rumbo para la Continuidad

Fernanda Jaramillo

Para las familias empresarias, una visión compartida no es un simple concepto abstracto, sino, a menudo, un faro que ayuda a guiar su viaje empresarial colectivo. Esta visión permite una alineación sostenible en el tiempo, fomenta el éxito a largo plazo y ayuda a gestionar las complejidades inherentes a la intersección entre la familia y los negocios.

Si bien el valor de una visión compartida es reconocido en la mayoría de las organizaciones e instituciones, su aplicación dentro de una empresa familiar requiere un enfoque único y personalizado. Nuestras familias-clientes a menudo se enfrentan a las siguientes preguntas:

- ¿Cuán explícita debe ser esta visión?
- ¿Cómo alineamos nuestras aspiraciones para el negocio y para la familia propietaria?
- ¿Quiénes deben participar en el diseño de esta visión?
- ¿Cómo podemos asegurar que se convierta en una guía dinámica y viva que realmente sirva a nuestras necesidades y aspiraciones únicas, y no solo en otro 'documento olvidado en una gaveta'?

Definiendo la Visión de su Familia: El “Por qué”, el “Para Qué” y el “Cómo”

Una visión compartida necesita ser lo suficientemente explícita para definir claramente el destino final y permitir el desarrollo de una hoja de ruta sólida para alcanzarlo. Esta visión debe ser la encarnación de las aspiraciones compartidas de la familia, sus valores y objetivos a largo plazo, y sus iniciativas colectivas (tanto económicas como relacionales) para la siguiente generación. En consecuencia, una visión bien articulada genera entusiasmo y proporciona a los miembros de la familia la capacidad de definir claramente 'quiénes somos', dándoles un claro sentido de propósito.

A diferencia de una visión empresarial más tradicional, centrada únicamente en un activo productivo, una visión compartida para la empresa familiar abarca todos los aspectos en torno a cómo desplegar el capital humano de la familia a lo largo del sistema, incluyendo la familia, sus estructuras de propiedad, sus entidades de gobernanza, sus negocios operativos, sus

portafolios de inversión y cualquier iniciativa filantrópica. Define no solo lo que la familia quiere lograr financieramente, sino también el tipo de familia que aspiran a ser, el legado que desean construir y el impacto que quieren tener en la sociedad y en las generaciones futuras. Esta perspectiva holística y evolutiva asegura que todas las actividades y activos familiares estén alineados con un propósito unificado, trascendiendo los intereses individuales para servir al bien colectivo, más amplio, de la unidad familiar.

Más allá de la economía básica de una empresa familiar, esta visión compartida enmarca cómo las familias abordan juntas, y de manera estratégica, el amplio espectro de decisiones fundamentales que definen quiénes quieren ser como familia empresaria.

Construir una alineación estratégica en todo el sistema de la familia empresaria requiere los siguientes elementos:

- **Valores y Propósito:** Articulación de los valores como propietarios, definición del legado familiar, así como el propósito de la familia propietaria.
- **Visión:** Claridad de lo que se quiere lograr como familia empresaria, incluyendo expectativas de crecimiento, diversificación de riesgos, rol de la siguiente generación, estructuras de propiedad y otras áreas relevantes.
- **Estructuras:** Arquitectura de gobierno necesaria para dirigir la empresa y la familia de manera efectiva.

- **Procesos:** Principios para la toma de decisiones compartida y para definir la participación en las estructuras de gobierno.
- **Políticas:** Principios para regular las relaciones y asegurar una toma de decisiones consistente entre los miembros de la familia, entre los accionistas y entre la familia y el negocio.
- **Liderazgo:** Directrices para un liderazgo efectivo en la empresa y de las estructuras de gobierno establecidas.
- **Educación:** Lineamientos para la preparación de los miembros de la familia como propietarios responsables.



La importancia de una visión bien definida a nivel de sistema no puede subestimarse, pues sirve como la estrella que guía el camino hacia el éxito y la cohesión a largo plazo de la familia empresaria. En primer lugar, fomenta la unidad y el alineamiento entre los miembros de la familia, proporcionando una dirección común y reduciendo los conflictos potenciales que a menudo surgen de objetivos individuales divergentes. Basada en un conjunto de valores compartidos y un propósito

colectivo, ayuda a construir y mantener una fuerte identidad y cultura familiar que trascienda generaciones. En segundo lugar, la visión es crucial para la toma de decisiones estratégicas, ofreciendo un marco de referencia con el cual se pueden evaluar todas las decisiones importantes— desde inversiones comerciales hasta la distribución del patrimonio y los esfuerzos filantrópicos. Esto asegura que las acciones tomadas hoy contribuyan al legado duradero y la prosperidad sostenida de la familia, aumentando así la probabilidad de que la empresa familiar continúe su paso exitoso a las generaciones venideras.

Forjando el Sueño: Un Viaje Colaborativo

Muchas empresas familiares tienen dificultades para definir una visión compartida debido a una mentalidad anclada en el presente. Puede ser supremamente difícil para algunas familias imaginar futuros potenciales que son fundamentalmente diferentes de su realidad actual, a menudo con la creencia de que lo que funciona bien hoy seguirá funcionando en el futuro. Sin embargo, como todos sabemos, este no es siempre el caso. Cada etapa de desarrollo de una empresa familiar—desde fundador, pasando por las sociedades de hermanos, hasta los consorcios de primos—requiere un conjunto diferente de condiciones para lograr un éxito duradero. El desafío de superar el presente y anticipar las necesidades futuras hace que la elaboración de una visión compartida sea una aventura compleja para muchas empresas familiares,

particularmente sin un asesoramiento bien estructurado y cuidadoso.

En nuestra experiencia, no existe una receta única para desarrollar una visión compartida. Se trata de un proceso cuidadosamente planeado, único para cada sistema, que requiere un profundo conocimiento de la familia, el negocio y sus propietarios. La creación exitosa de una visión compartida requiere la aceptación y el compromiso de todos los actores clave a través de las múltiples generaciones involucradas, desempeñando cada generación un papel vital en el proceso. Esto depende naturalmente de factores como la cultura, la demografía, los roles y la comprensión de la empresa familiar. En consecuencia, las conversaciones facilitadas entre múltiples generaciones, cada una con diferentes perspectivas, son fundamentales para desarrollar una visión compartida que realmente refleje las necesidades y aspiraciones de toda la familia accionista.

Sin embargo, incluso la planeación más convincente puede encontrar resistencia. La fuente más frecuente suele ser la generación mayor, que cree que “sabe más” y duda en delegar las discusiones sobre el futuro. Superar esta inercia requiere gestionar las expectativas de ambas partes, con la generación mayor abierta a escuchar nuevas ideas y las generaciones más jóvenes entendiendo que no todas las propuestas serán aprobadas y que deben participar con paciencia en el proceso.

Otra fuente común de resistencia proviene de

una percepción de falta de conocimiento empresarial entre la generación más joven. La educación sobre la empresa familiar y la preparación para el ejercicio de visión pueden ayudar a mitigar esta barrera natural. Involucrar a un recurso externo que introduzca la importancia estratégica de la visión y facilite el proceso para definirla puede ser increíblemente útil para las familias, ayudando a nivelar el campo de juego y asegurando una discusión productiva e inclusiva.

Finalmente, cuando se trata de la autoridad para la toma de decisiones en el contexto de un proceso de visión compartida, la investigación y la experiencia sugieren que la **consulta** (los mayores retienen la autoridad, pero consultan a sus hijos) o **la toma de decisiones compartida** (los mayores comparten la autoridad e invitan a los hijos a un proceso conjunto) son las estrategias más efectivas. Lo crucial es fomentar un diálogo con todos los miembros de la familia, permitiendo que cada uno contribuya y se vea a sí mismo reflejado en el resultado. Esto significa que el **proceso es a menudo tan importante como el resultado** para lograr soluciones efectivas.

Componentes Clave y Beneficios de una Visión

Una visión compartida bien definida proporciona a las familias varios activos críticos: un destino final, una hoja de ruta clara para llegar allí, herramientas y recursos críticos, un calendario de implementación realista, responsabilidad por cada acción e hitos específicos para medir el progreso.

Además, participar juntos en este ejercicio de visión compartida proporciona a las familias otros beneficios duraderos:

- **Asegura la continuidad y la longevidad:** Al establecer un propósito y valores compartidos, aumenta la probabilidad de que la empresa familiar perdure y prospere a través de las generaciones.
- **Fomenta la unidad y la armonía familiar:** Crea un terreno común en torno al cual la familia puede unirse, reduciendo los conflictos y mejorando la comunicación al proporcionar un marco para la colaboración y la toma de decisiones.
- **Guía la planificación estratégica:** La visión informa las estrategias comerciales, las decisiones de inversión y los esfuerzos filantrópicos, asegurando que se alineen con los objetivos ampliados de la familia.
- **Atrae y compromete a las futuras generaciones:** Una visión convincente puede infundir orgullo y un sentido de responsabilidad en las generaciones más jóvenes, fomentando su participación y compromiso activos.
- **Fortalece la identidad y el legado:** Ayuda a preservar la cultura, la historia y los valores únicos de la familia, asegurando que el legado de las generaciones anteriores se mantenga y evolucione.
- **Proporciona una brújula moral:** Actúa como una guía en tiempos difíciles, ayudando a la familia a tomar decisiones complicadas y a hacer sacrificios fuertes

mientras se mantiene fiel a sus principios fundamentales.

Horizontes Cambiantes: Cuándo Revisar la Visión de su Familia

Si bien una visión compartida puede guiar a una familia durante toda una generación, necesita un seguimiento periódico y eventualmente debe evolucionar para reflejar las dinámicas y el contexto cambiantes. Una visión con mirada evolutiva es esencial a medida que la familia crece y la estructura de propiedad cambia.

Síntomas que indican la necesidad de un ejercicio de visión incluyen:

- Una falta general de motivación y compromiso con la continuidad de la empresa.
- Serias discrepancias en las aspiraciones entre los miembros de la familia, para sí mismos, la familia y la empresa, las cuales no han sido discutidas.
- Se perciben diferencias significativas entre lo que desean las generaciones actuales y las generaciones futuras.
- Las generaciones mayores caen en la tentación de planificar *para* los hijos en lugar de planificar *con* ellos.
- Miembros individuales de la familia presionados a seguir el sueño de otros, sacrificando sus propios sueños.
- Decisiones estratégicas tomadas por el CEO o por la junta directiva sin la debida orientación de los accionistas.

Cada generación debería tener la oportunidad de redefinir su visión compartida. A medida que la familia cambia y los sueños individuales se modifican, también deberían hacerlo las aspiraciones colectivas que forman la base de la empresa familiar.

Conclusión: Una Base para la Continuidad y el Legado Familiar

A medida que su empresa familiar reflexiona sobre su continuidad y la construcción de un legado duradero, es imperativo pensar en formular (o actualizar) su visión compartida. El primer paso crítico es **educar a la familia sobre lo que implica el proceso.**

Comprender el compromiso, los desafíos potenciales y los inmensos beneficios de esta importante iniciativa sentará las bases para un viaje verdaderamente transformador que unirá más a la familia y generará un valor duradero para la empresa familiar.

Recuerde, **esta visión compartida es más que un simple plan de negocios.** Es una articulación profundamente personal y colectiva del destino, el propósito y los valores compartidos de su familia, y es fundamental para mantener su éxito y bienestar duraderos para las generaciones venideras.

Fernanda Jaramillo es socia de Lansberg Gersick Advisors, una firma de consultoría reconocida a nivel mundial, dedicada a la continuidad de empresas familiares multigeneracionales. Fernanda tiene amplia trayectoria enfocada principalmente en familias empresarias de América Latina y es habitual conferencista invitada en diversas universidades, instituciones y congresos. Es ingeniera industrial y posee un MBA de Haas School of Business de la University of California, Berkeley, y una Maestría en Asesoría Familiar de la Universidad Javeriana de Cali (Colombia).