

Gobierno corporativo en empresas familiares: equilibrando intereses familiares y empresariales

Cuando se habla de Empresas Familiares, a menudo se piensa en pequeñas y medianas empresas (Pymes) manejadas de forma informal y con expectativas limitadas de crecimiento. Sin embargo, esta percepción no refleja la realidad.

Alrededor del 90% de las empresas en el mundo son familiares, siendo responsables de la mayor parte de los puestos de trabajo y del Producto Interno Bruto (PIB) global. Las empresas familiares tienen un rol clave en el entramado empresarial de los países y frecuentemente lideran sus respectivos mercados. Ejemplos prominentes incluyen a Walmart, Toyota, Zara, Samsung, Ford, BMW y Berkshire Hathaway.

Estas empresas no solo son más rentables que sus competidores por su resiliencia, capacidad de adaptación, visión a largo plazo y el compromiso de sus miembros, sino que también enfrentan un desafío crítico: la continuidad. Solo el 30% de las empresas familiares supera la transición de la primera generación (los fundadores) a sus hijos, y solo el 15% logra una transición exitosa de hijos a nietos.

Entonces, ¿qué hacen las Empresas Familiares para garantizar su continuidad? Una de las claves es la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo. En pocas palabras, la gobernanza se refiere a cómo se organizan y toman decisiones en las diferentes esferas de la empresa familiar.

En la etapa del fundador, las decisiones suelen concentrarse en una sola persona que actúa como accionista, director, gerente general y cualquier otro rol necesario. Esta centralización, aunque poderosa, debe evolucionar para que la empresa sobreviva al retiro del fundador. Aquí es donde las buenas prácticas de gobierno corporativo se convierten en un aliado crucial. Estas prácticas profesionalizan la gestión, controlan el desempeño, gestionan conflictos y riesgos, mejoran la comunicación y diferencian roles para una toma de decisiones acertada.

Además, crean el entorno adecuado para planificar la sucesión, uno de los mayores desafíos en la transición generacional.

Primeros pasos hacia un buen gobierno corporativo exitoso

1. **Definición de roles:** El primer paso es entender el rol de cada actor en la empresa familiar. Al iniciar el trabajo con las familias, es fundamental alinear conceptos y definir claramente qué entendemos por accionista, director y sus respectivas funciones y responsabilidades. ¿Quién supervisa a quién? ¿Con qué frecuencia deberían reunirse? ¿Qué temas deberían tratarse y quién debería participar en cada reunión?



2. **Asignación de roles:** Después de definir las funciones, debemos determinar quién ocupa cada rol, basándonos en la preparación y capacidad para tomar decisiones, más allá del vínculo familiar con el fundador. Esto puede incluir la incorporación de miembros externos a la familia.
3. **Establecimiento de reuniones periódicas:** Definir una convocatoria clara, una agenda del día y proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones. Es crucial que las decisiones se tomen de forma colegiada y que se establezcan mecanismos de seguimiento y control.

De esta manera, en el ámbito de la Propiedad, debe fomentarse la reunión de los socios para generar compromiso tanto de aquellos que están en la gestión o dirección de la empresa como de aquellos menos involucrados. Los accionistas tienen un rol clave, entre ellos, el de elegir a los directores y supervisar su performance. En el ámbito del Directorio, debe fomentarse el encuentro con el objetivo de definir la estrategia, su monitoreo, la elección y supervisión de la alta gerencia, entre otras tareas.

En el ámbito de la Familia, es muy útil crear el Consejo de Familia. El Consejo de Familia es un espacio destinado a salvaguardar los intereses familiares a largo plazo. En este foro, se busca generar instancias de diálogo y toma de decisiones, idealmente por consenso, sobre los asuntos que afectan a la familia propietaria y su interacción con la empresa.

En definitiva, la implementación de estas medidas y nuevos hábitos de conducta fomentará la confianza y transparencia necesarias para asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa familiar. Un gobierno corporativo efectivo no solo protege los intereses de la familia, sino que también impulsa el éxito empresarial a largo plazo.