

# Empresas familiares y su gobernabilidad

Eleonora Silva  
abril 2021

Las empresas familiares son, sin duda, un gran motor de crecimiento en la economía mundial. De acuerdo al FBN (Family Business Network), en su Reporte de Actividades 2019, dos tercios de todas las compañías a nivel mundial son empresas familiares, que emplean un 60% de toda la fuerza laboral y contribuyen por encima del 70% del PIB global. Las cifras en América Latina son muy cercanas, y evidencian la importancia e impacto de las mismas en el crecimiento de la economía mundial.

Es por esto que las empresas familiares tienen la misma necesidad de un sólido gobierno corporativo, al igual que las empresas listadas, ya que las relaciones familiares deben ser salvaguardadas, evitando, en la medida de lo posible los conflictos, gestionándolos y sólo recurriendo a una solución judicial como última instancia. El poder conformar una sólida estructura de gobierno corporativo se convierte en un tema central para lograr una sucesión exitosa y su continuidad en el tiempo.

La estructura de su liderazgo, la estructura de propiedad adecuada, la participación de la familia, de los hijos, de la familia extendida, y de la familia política dentro de la empresa, así como el paso generacional, son algunos de los temas críticos que tienen que ser abordados con la suficiente anticipación, estableciendo los procesos e instancias donde dirimir cada uno de ellos. Además, hay que tener en cuenta que cada caso tendrá sus características muy particulares, adaptándose a la realidad de cada familia y su empresa.

En una empresa familiar, para implementar un buen gobierno corporativo se requiere un cambio cultural. Con ello se busca formalizar el negocio, se determinan cuáles serán los límites entre la propiedad, la gerencia y el control, porque de lo contrario estos límites pueden ser muy débiles. El punto central tiene que ser el salvaguardar los intereses de la familia de accionistas, velando por la

sostenibilidad de la familia y de la empresa a mediano y largo plazo, asegurando su crecimiento y promoviendo la armonía y bienestar de sus miembros.

Y es por eso que dentro de la conformación de una empresa familiar se debe separar formalmente la familia de la empresa. La familia debe tener su Asamblea Familiar y su Consejo de Familia, con el protocolo familiar que regula las relaciones entre sus miembros y su relacionamiento con la empresa. De esta manera la relación entre ambas: empresa y familia, queda definida y regulada a través de canales formales.

Por el lado de la empresa, sus pilares serían la Asamblea de Accionistas y el Directorio con un código de gobierno corporativo que regule su relación con la gerencia.

En el ámbito de la familia empresaria, el protocolo es el documento marco y constituyente que regula las relaciones entre sus miembros, los accionistas y la empresa, contiene una serie de normas y códigos de conducta a los que se someten todos los miembros de la familia, de mutuo acuerdo y que establece la ruta a seguir para profesionalizar la gestión del negocio.

En la elaboración del protocolo familiar se debe tener un consenso inicial entre todos los familiares involucrados, y este consenso se debe extender a lo largo de las diferentes etapas de la empresa. Debe ser además lo suficientemente flexible para adecuarse a los cambios del entorno, debe irse revisando y mantenerse así actualizado en su entorno. Por otro lado, debe contar con un pacto social o estatutario en donde se fije el régimen jurídico de las acciones, las mayorías necesarias a la hora de la toma de decisiones en los órganos directivos, asamblearios, así como los criterios para establecer el consejo de administración.

Una vez alcanzado el acuerdo por parte de los miembros de la familia, el protocolo quedará plasmado a través de un “pacto de caballeros”, o quedará redactado en un contrato, o inclusive, dependiendo de la regulación de cada país, puede llegar a ser un documento inscrito en el registro público correspondiente. Pero nuevamente, lo más importante en todo esto, es que tiene que ser conducido en un espíritu de diálogo y negociación para llegar a los acuerdos necesarios que queden registrados en este documento.

Por su parte las empresas familiares deben conformar los pilares que velan por su gobernanza: el directorio y la junta general de accionistas, todo ello enmarcado dentro de los principios de buen gobierno corporativo. El directorio, es el órgano donde se reúnen los representantes de los accionistas con la alta gerencia de la empresa. Es la instancia donde se revisan los procedimientos, cumplimiento de

normas, temas operativos, así como los temas estratégicos. Es el único órgano aprobatorio de las decisiones sobre el futuro de la empresa, y es altamente recomendable la incorporación de directores independientes, que puedan tener una voz profesional, independiente, ante la gerencia y los accionistas. Por lo demás, en empresas familiares, muchas veces son los directores los que sirven de voceros de los accionistas, frente a la gerencia, para transmitir los valores sociales, éticos que son importantes para la familia.

Si bien, en ocasiones puede resultar difícil hacer entender a los miembros de la familia la necesidad de incorporar directores independientes, porque sienten que pueden perder control o privacidad en su gestión, la experiencia demuestra que su incorporación da resultados muy positivos en la profesionalización de su gestión, pues le da una visión fresca y externa a las discusiones que se den en las sesiones de directorio.