

El Gobierno de la Empresa Familiar en Latinoamérica



Manuel Bermejo

IE Business School - Executive Education

Madrid España

Director Unidad de Programas de Alta Dirección



Foto: www.independit.com.uy

El momento país que se vive en Perú y en la mayoría de los países de Latinoamérica es óptimo para hacer los deberes en materia de gobernanza de la empresa familiar, si se me permite la expresión. Un buen gobierno supone un salto de calidad hacia la

excelencia. Las empresas familiares excelentes generan oportunidades para el crecimiento económico, la creación de empleo, y la generación de riqueza. A partir de aquí, se genera una clase media fuerte. Y eso, a su vez, crea equilibrio y es el mejor garante para la consolidación de estados democráticos fuertes que facilitan

la prosperidad. Tal es la relevancia del asunto que estamos tratando, más allá de los intereses concretos de cada empresa.

Me consta que el Gobierno tiende a ser entendido como un intangible y por tanto, algo que se aleja de las urgencias de la empresa, y prescindible. Creo es un

error de partida. Los latinos además tenemos particular facilidad para quedarnos atrapados en los asuntos de corto alcance. Nos cuesta planificar. No se trata de entrar en un debate entre intuición y rigor, sino de mezclar sabiamente ambos atributos.

Considero que cualquier organización, y por supuesto la empresa familiar, cuyo propósito es la continuidad, debe dotarse de un eficaz gobierno como base del proceso de institucionalización de la gestión. Hoy muchas empresas familiares latinoamericanas están convirtiéndose en regionales o multinacionales. En esos procesos la credibilidad que otorga una gestión rigurosa e institucional es fundamental. Contar con eficaces órganos de gobierno de familia y negocio, reglas claras para ambas facetas y para establecer los principios para manejar la interrelación entre ambos planos, y una correcta hoja de ruta para los negocios y la familia son aspectos que marcan diferencias. Atraer socios, talento, o inversores se facilita desde estos presupuestos.

Para abordar los retos de la gestión institucional sugeriría los siguientes pasos:

- **Voluntad Inequívoca de Hacerlo:**

En mi particular concepción de las organizaciones de hoy, el gobierno corporativo es, sobre todo, la atalaya de reflexión estratégica que debe presidir cualquier empresa, con independencia de su tamaño, sector, o procedencia. Es la apoteosis del “momento napoleónico,” es decir, el espacio desde donde las empresas hacen residir la capacidad de diseñar su estrategia, el control de su ejecución, y los asuntos de mayor calado para la sostenibilidad del proyecto empresarial

- **Separar los Asuntos de Negocio y Familia**

Sin esta concepción estaremos en una permanente confusión y conflicto de intereses que dificultan mucho el sueño de la continuidad de la empresa familiar. Habrá que crear órganos de gobierno de la familia, de la empresa, y medidas para facilitar la comunicación entre estos dos ámbitos. De hecho, si nos fijamos en las mayores empresas familiares, la tendencia más generalizada es la presencia de los miembros de la familia en posiciones de gobierno y de alta dirección.

- **Contar con Ayuda en el Proceso**

Mi experiencia como acompañante de muchas compañías en estos procesos es que la contribución de consejeros independientes es de extraordinario valor añadido. Un asesor experto aporta buenas prácticas y ayuda a la familia a manejarse con parámetros más institucionales y rigurosos haciendo que entre “aire fresco” en debates demasiadas veces poco fructíferos por el exceso de endogamia que se observa en muchos negocios de familia.

- **Avanzar Progresivamente**

Como en tantos otros ámbitos, se debe empezar de manera paulatina. Probando, aprendiendo, y adoptando aquellas herramientas y prácticas que mejor se vayan adaptando a cada caso concreto. Honestamente, no tiene sentido pasar del cero al infinito. Entre las prácticas de gobierno corporativo de grandes corporaciones cotizadas y la nada hay todo un mundo que ir recorriendo. Vayamos consolidando avances para profundizar en el gobierno corporativo y familiar.



En resumen, considero que la institucionalización es una palanca fundamental para dar sentido al propósito de continuidad que se persigue, y da sentido a las familias empresarias. La época de bonanza que viven muchas empresas familiares peruanas, consecuencia de su buen hacer y por aprovechar los períodos de crecimiento macroeconómico, es el momento óptimo para abordar a fondo y con total determinación asuntos tan trascendentes como el gobierno de la familia y la empresa. ☛