Cristián Leñero & Asociados
Tel: (506) 2431-4786 / 8846-9738
clenero@clenero.com
www.clenero.com

JUNTAS DIRECTIVAS EN EMPRESAS FAMILIARES

Cristián Leñero T.

El autor es consultor en estrategia y negocios familiares y Presidente de **Cristián Leñero & Asociados**. Ha asesorado a más de 25 familias empresarias en la región latinoamericana

Las empresas familiares, son cerca del 85% de las empresas del mundo y aportan alrededor del 60% del PIB mundial. Este sector es un pilar muy importante para crear crecimiento en la mayoría de las economías del planeta.

Sin embargo, a pesar de su importancia, el desarrollar un negocio no solo es desafiante desde el punto de vista económico o de mercado, sino que lo es también para el empresario, por los con-

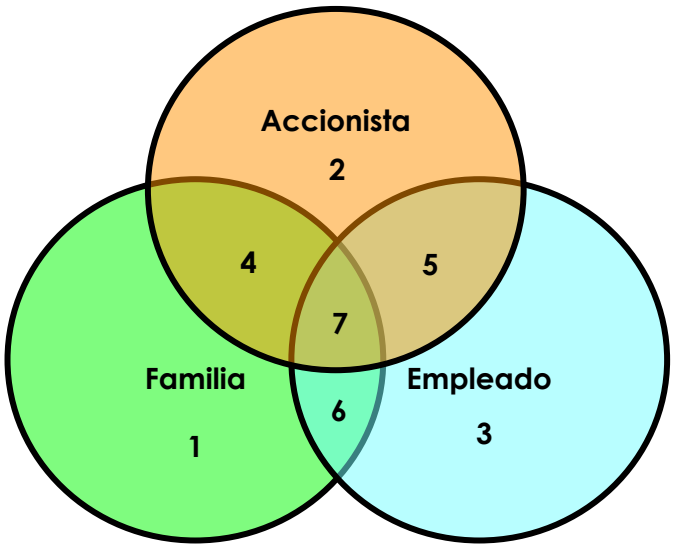
flictos que por su naturaleza, cualquier empresa de estas características le genera. El modelo de 3 círculos que originalmente fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, es una herramienta muy útil para comprender la fuente de conflictos y prioridades que se dan en el seno de una familia empresaria. El modelo describe cómo cualquier individuo puede ser ligado al negocio: como un miembro de la familia, como dueño o accionista o como empleado. Pero como estos círculos se sobreponen, cualquier persona puede calzar en uno, dos o tres de estos roles a la vez.

En el interesante artículo de la Harvard Business Review de Joan Magretta, "Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlström", se afirma que el modelo aclara las tensiones especiales que a menudo surgen en las empresas familiares. Como se muestra en la figura a continuación, una persona en el sector 4, por ejemplo, un familiar propietario de acciones que no es un empleado, podría argumentar que la empresa debería pagar dividendos más altos, mientras que una persona del sector 6 podría presionar por recibir un salario más alto.

El fundador, que por lo general está en la posición 7 de la figura, dependiendo de su circunstancia particular, puede ser fuertemente influenciado por cualquiera de las fuerzas de los círculos del modelo, en claro perjuicio de las otras dos.

Así por ejemplo, un padre con la responsabilidad de un jefe de familia, podría tomar la decisión que todos sus hijos ganen por igual, siendo ésta una decisión que claramente va en contra del negocio y posiblemente de la equidad salarial de sus empleados.

Figura # 1: Los 3 sombreros en la empresa familiar



Dentro de las especialidades que he desarrollado en los últimos 15 años, está el haber estudiado a fondo este fenómeno y el haber trabajado con más de 25 familias empresarias de la región latinoamericana, ayudándoles a desarrollar políticas de carácter voluntario, que den luz de cómo actuar cuando estas 3 fuerzas entran en conflicto, generándose con ellas, lo que se denomina el "Protocolo Familiar", que termina siendo un instrumento muy útil para evitar el conflicto y permitir que las empresas familiares logren trascender al fundador por varias generaciones.

En este proceso, he podido comprobar la importancia que tiene el formar una Junta Directiva en estas organizaciones. Es sorprendente que la gran mayoría de las empresas que asesoramos, no solo no tenían conformada una instancia de gobierno corporativo o Junta Directiva, sino que prevalecían grandes mitos alrededor de este tema y en algunos

casos, por qué no mencionarlo, hasta temor de perder el control de sus organizaciones o de revelar intimidades de la familia.

Algunos decían tener una instancia ya formada, sin embargo, al indagar sobre el detalle de los asuntos tratados, los participantes y el tipo de decisiones que se emanaban, llegábamos a la conclusión que se trataban de "Comités Ejecutivos" donde participaban casi siempre de manera exclusiva los "accionistas" que trabajan en la empresa, con algunos de sus principales colaboradores.

El Gobierno corporativo o la Junta Directiva como lo conoce la mayoría, tiene algunas características diferentes que me voy a permitir señalar:

1) Objetivo:

El objetivo del órgano de Gobierno Corporativo o de la Junta Directiva es, como lo señaló Vepa Kamesam, Governor de Reserve Bank of India, es "…mejorar las relaciones entre la compañía y sus accionistas; mejorar la calidad de los miembros de la Junta Directiva; animar a la administración a pensar a largo plazo; asegurar que la información financiera es apropiada; asegurar que la gerencia es fiscalizada en el mejor interés de los accionistas".

Es claro que al participar personas que laboran en la empresa en la toma de decisiones, es imposible cumplir con el objetivo señalado arriba, ya que a) no los obliga a salir de la rutina y paradigmas diarios de la operación, b) no hay posibilidad de mejorar errores en el manejo de la información financiera que no estuvieran cometiendo de manera deliberada y c) obviamente no hay forma de fiscalizar a la gerencia, ya que existe un evidente conflicto de interés.

2) Visión de futuro:

Otra característica importante, es el eje central del órgano. En el caso de los "Comités Ejecutivos", el tema central gira alrededor de los temas operativos de la empresa, de la necesaria coordinación entre los distintos actores y de los acuerdos de ejecución de corto plazo. En las Juntas Directivas en cambio, el eje central es el futuro de la organización. Es el único órgano en la empresa que tiene la obligación de estar siempre mirando al horizonte a al menos, a 5 años plazo. Qué daño se hacen las empresas que navegan en aguas cada vez más turbulentas, sin tener el puesto de vigía. Esto se agrava aún más, cuando la segunda generación comienza a incorporarse a la empresa, porque es natural que traigan sus propias visiones, que más bien tienden a confundir aún más a la organización.

Una de las tareas primordiales de una Junta Directiva, es a) velar por que la empresa formule un Plan Estratégico y b) Velar por su cumplimiento.

3) Énfasis en los resultados:

Los "Comités Ejecutivos" tienen muy clara las circunstancias que los llevaron a los resultados obtenidos. Ellos saben a la perfección quién fue el colaborador que renunció, el vendedor que se fue con la competencia, la cuenta que perdimos por precio, etc. y por esa razón, aceptan con naturalidad los pobres resultados obtenidos. A la Junta Directiva no le deben interesar las circunstancias particulares. Le interesan los resultados. Así, si se nos fue el mejor vendedor a la competencia, con todo y cartera, a la Junta Directiva solo le interesa conocer qué acciones se van a tomar para recuperar lo perdido.

Esta acidez para analizar las cosas, es necesaria en la empresa. Si no, al justificarnos todos los días, no existen verdaderas motivaciones para dar la milla extra, para proponer estrategias para recuperar lo perdido, o para dar golpes estratégicos importantes, para más bien sacar ventaja de las dificultades sufridas.

4) Rompimiento de paradigmas:

Otra de las grandes diferencias, es traer a la Junta Directiva, personas que no necesariamente estén inmersas en el negocio de la empresa ni en las circunstancias de la familia. Que lo entiendan es muy importante, pero tener el conocimiento de cómo se hacen las cosas en otras industrias, o cómo han resuelto otras familias, puede ser muy importante para tomar decisiones diferentes a las que estamos acostumbrados. Los empresarios se dedican tanto a sus negocios para levantarlos, que pocas veces tienen el tiempo y la oportunidad de conocer la forma en que se hacen las cosas en otras partes. Eso limita los movimientos de cintura que puede hacer una empresa para recuperar los resultados comentados en el punto anterior.

5) Mejora de la imagen, confianza y relaciones corporativas:

Otro elemento importante es que el tener personas de prestigio en la Junta Directiva, que tal vez no las podamos tener a tiempo completo en la organización, nos ayuda a que las entidades financieras, e incluso los reguladores, nos vean con mejores "ojos". Así mismo, muchas veces los directores externos amplían la base de contactos de los miembros de la familia, facilitando nuevos negocios, inversiones o por qué no decirlo, abriendo puertas que antes no podíamos penetrar.

De acuerdo con Steve Rogers, profesor de Kelloggs School of Management de Northwestern University, en su nota técnica Boards of Directors, algunos de los principales beneficios que una familia empresaria puede obtener conformando una Junta Directiva con directores externos, son los siguientes:

PERSPECTIVAS NUEVAS: Las juntas hacen una lluvia de ideas. La amplitud y profundidad de las propias experiencias de los directores pueden aportar una tremenda creatividad a este proceso.

OBJETIVIDAD: Sin intereses en el negocio, un director externo es la mejor fuente de comentarios y opiniones honestas e independientes.

ACLARACIÓN DE ROLES: Los dueños de negocios familiares a menudo confunden sus diversos roles. A veces no pueden decir si su pensamiento representa las perspectivas de la familia, la del gerente o las del propietario o accionista. Los directores pueden ayudarlos a ver qué "sombrero" parecen llevar puesto en la discusión de un tema determinado.

RESPONSABILIDAD: Los directores externos brindan disciplina y responsabilidad a los miembros de la familia, lo que resulta en estándares más altos y un mejor desempeño. Acostumbra a su gerentes a rendir cuentas, aspecto de suma relevancia cuando la segunda generación comienza a tomar el control de la empresa, ya que a diferencia de la primera generación, ellos sí tendrán socios a los que deberán rendirle cuentas con transparencia.

PROMESA DE CONTINUIDAD: La sola existencia de una Junta Directiva con participación de directores externos, le dice a todos los involucrados en la organización, que la planificación de una sucesión responsable es una prioridad y que existe la conciencia de perdurar y de hacer crecer el patrimonio a través de los años.

SÍMBOLO DE APERTURA: La existencia de una Junta Directiva también le dice a la organización que los líderes empresariales están abiertos a nuevas ideas y que su pensamiento puede ser cuestionado.

En muchos casos, los miembros de la familia temen perder el control del negocio. Sin embargo, el propietario o propietarios reales de la compañía tienen poder de veto final sobre todas las decisiones, ya sea de manera informal o mediante votaciones especiales. En otras palabras, las responsabilidades de los directores externos se limitan a un nivel de asesoramiento o consejo.

FRECUENCIA Y REMUNERACIÓN

Las reuniones generalmente se llevan a cabo mensualmente, aunque pueden cambiar en frecuencia a trimestral, o bianualmente, dependiendo de la velocidad de crecimiento del negocio y la madurez del órgano director (a mayor madurez, menor frecuencia). La compensación varía de acuerdo a la frecuencia y el número de horas que dura la junta, pero oscila entre un promedio de US$ 120 a US$ 350 por hora, por reunión, dependiendo del tamaño de la empresa, el perfil del director y el nivel de responsabilidad que le representa al director externo.

Un aspecto muy importante a considerar, es que si decide poner directores externos, es preferible que sean al menos dos, ya que para un solo profesional es muy difícil romper los paradigmas de la familia, sin tener otro compañero que secunde sus mociones, o bien, para reflejar que no hay coincidencia en las soluciones propuestas.