EMPRESAS FAMILIARES

DUEÑOS Y CEO

ENTENDER EL ROL DE CADA PARTE ES NECESARIO PARA QUE LA COMPAÑÍA SEA SOSTENIBLE Y PERDURE EN EL TIEMPO.

Por **Giovani Alarcón**



La relación interpersonal entre propietarios y gerentes generales siempre tiene matices. Si bien existen mecanismos para que la armonía sea más eficiente, ¿cómo determinar hasta dónde llegan los roles o definir una estructura eficaz que sea prolija para el mejor desempeño empresarial? Más allá de la jerarquía de la junta general de accionistas, el directorio y la gerencia general, es en los grises de las relaciones donde debe haber foco para tomar mejores decisiones.

Para entender el deber ser de los roles entre propietarios y gerentes generales en una empresa familiar es preciso saber que entre el, la o los propietarios y líderes de una organización debe existir un directorio. No es posible comprender la vida sostenible de una empresa sin un grupo de personas que velen por su continuidad.

ROLES

Los propietarios o accionistas funcionan a través de la junta general de accionistas, y, por lo general, se reúnen una o dos veces al año para definir el directorio. En muchas ocasiones, los directores son en su mayoría representantes de las familias y, en tantas otras, la gerencia general recae en algún familiar. Esto último no es recomendable, por la ausencia de independencia, según las fuentes.

"Asumiendo que las cosas se hicieron bien, hacia la segunda o tercera generación ya deben buscar un CEO independiente y que no se delegue a los hijos. De las 100 empresas que he visto en el país, ninguna se ha salvado de que los hijos o nietos se hayan peleado", apunta Rizal Bragagnini, chair de Vistage Perú y ex-CEO de San Fernando.

Un primer consejo es hacer un directorio fuerte con gente que sepa del negocio y sea independiente. "Tenemos que darle la autoridad al mismo directorio y la correspondiente al CEO", cuenta Augusto Baertl Montori, presidente del Directorio de Agrícola Chapi y del Directorio de Graña y Montero en su momento más difícil.

Baertl cuenta que en Agrícola Chapi hay cinco directores independientes de ocho en total, y, si bien su hijo es el CEO de la firma, su experiencia hace que enfatice la autonomía de los que velan por la misma.

"En Milpo, empresa que fundó mi padre, trabajé 30 años y fui gerente general cuando mi hermano asumió como presidente del directorio, que era mayoritariamente de accionistas. No había ningún independiente y se dieron conflictos", narra. "Tenía cuatro personas con el poder de un gerente general, pues tomaban decisiones e intervenían en la administración. No acepté esa confusión de roles y renuncié a la carrera de mi vida para traer un CEO profesional e independiente", añade.

No cualquiera puede ser CEO. Según Leslie Pierce, director en Credicorp y ex-CEO de Alicorp, esta persona debe contar con competencias y habilidades que tienen que ver con, además de la visión estratégica y de imaginar hacia dónde debe dirigirse la empresa, inteligencia emocional y empatía para coordinar, motivar y liderar al equipo. "Una persona que no tiene empatía difícilmente podrá lograr una buena relación con el directorio. Lo peor que puede pasar es que haya enfrentamientos en varios niveles. Asimismo, la figura del presidente del directorio tiene que preocuparse no solo de las cifras del mes anterior, sino de mirar las amenazas y las oportunidades del futuro", asegura.



"LA MAYORÍA DE OBSTÁCULOS EN LA RELACIÓN ENTRE CEO Y PROPIETARIOS VA DESDE LA CONFIANZA Y EL CUESTIONAMIENTO DE LOS RESULTADOS HASTA LA INFLUENCIA FAMILIAR EN UN DIRECTORIO QUE NO ESTÁ BIEN CONFORMADO".

Para Willard Manrique, CEO del Grupo Crosland y profesor en PAD, Escuela de Dirección, la mayoría de obstáculos en la relación entre CEO y propietarios va desde la confianza y el cuestionamiento de los resultados, si el CEO no logra los objetivos y no es transparente, hasta la influencia familiar en un directorio que no está bien conformado.

MÉTODO

Para suplir la ausencia de gestión en una empresa que todavía no cuenta con un directorio equilibrado ni con un CEO con independencia, pueden existir algunos métodos iniciales, aunque, como punto de partida, siempre es bueno definir el protocolo familiar, según Bragagnini.

"Lo primero que aconsejo es armar un consejo consultivo, no tanto un directorio, con diferentes perfiles, como comercial, back office u operaciones. Son como asesores cuyo primer objetivo, sugiero, sea designar al CEO. Además, los directores deben ser independientes; si no, terminan siendo casi una caja de resonancia", agrega, incidiendo en que, incluso, pueden mediar entre el CEO y el directorio acompañando en reuniones de gestión para entender estilos y tender puentes.

Y tender puentes no es un tema menor, ya que, por más que haya una estructura jerárquica, en los grises de la gestión puede haber un alto costo de oportunidad. Para empezar, hay herramientas de gestión como el OGSM, que puede medir tres variables que suelen ser las más determinantes: ventas, rentabilidad y operatividad de la organización.

Lo que sí es imperante es que el directorio y el CEO se entiendan, para que todos los niveles estén de acuerdo. "No es que se defina por mayoría: tiene que haber consenso", enfatiza Pierce. Son estas dos partes las que deben convencer finalmente a la junta de tomar curso en un sentido u otro.

Pero, más allá de los matices, si hay un elemento al que hay que ponerle peso es a definir que un directorio independiente y con experiencia debería ser el primer paso para designar un CEO y evitar enfrentar obstáculos en el futuro. Son aspectos necesarios para construir una empresa sólida y no un castillo de naipes.

CARGOS

Independencia de poderes

LA MAYORÍA DE EMPRESAS FAMILIARES TIENE COMO CEO Y PRESIDENTE A LA MISMA PERSONA.

Según un informe de EY del 2019, el 60% de empresas familiares peruanas cuenta con un directorio que sesiona regularmente, y el 54% de las familias tiene como CEO y presidente a la misma persona. A eso se le suma que el 57% cuenta con al menos un director independiente.

Esto significa que gran parte del destino de estas empresas familiares recae en las decisiones de los propietarios. De acuerdo con las fuentes consultadas, no tener un directorio ni un CEO con independencia hace que vean el fracaso en el curso de una o dos generaciones. Solo el 2% de las empresas familiares en el Perú está en la cuarta generación hacia adelante.