

El 70% de las empresas familiares no logran sobrevivir a la segunda generación, y en LATAM, donde estas empresas representan la columna vertebral de muchas economías, este problema es aún más pronunciado. ¿Por qué sucede esto? ¿Qué impide que negocios con décadas de éxito puedan asegurar su continuidad?

La respuesta a menudo recae en la falta de gobernanza corporativa efectiva. Desde roles mal definidos hasta conflictos internos y falta de planes de sucesión, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos que, si no se abordan, pueden limitar su competitividad y sostenibilidad. Este artículo analiza las zonas de dolor clave, el impacto de la falta de gobernanza y las soluciones para transformar estos negocios en motores sostenibles de crecimiento.

## **El impacto de una gobernanza deficiente: Los costos de ignorar el problema**

Las empresas familiares tienden a operar en un modelo híbrido donde las decisiones empresariales y familiares se entrelazan, lo que crea una serie de desafíos:

- **Confusión entre roles familiares y corporativos:**
  - Las decisiones basadas en relaciones familiares en lugar de competencias generan resentimientos y conflictos internos.
  - La falta de claridad en las responsabilidades fomenta el caos organizacional.
- **Pérdida de competitividad:**
  - Sin estructuras formales, las empresas familiares tienen dificultades para adaptarse a un mercado dinámico.
  - La innovación queda rezagada debido a la preferencia por mantener el statu quo.
- **Conflictos familiares sin resolver:**
  - Diferencias en las expectativas de los miembros familiares afectan la toma de decisiones.
  - Los desacuerdos internos a menudo escalan a disputas que pueden paralizar la operación del negocio.
- **Riesgo financiero y reputacional:**
  - La mala gestión de los recursos puede llevar a problemas de liquidez.
  - Los conflictos internos, cuando se hacen públicos, dañan la percepción del negocio frente a clientes e inversionistas.

# Errores comunes en la gobernanza de empresas familiares

Antes de explorar soluciones, es útil identificar los errores más frecuentes que afectan la gobernanza en este tipo de empresas:

- **Confundir la familia con el negocio:** Nombrar a familiares en roles clave sin considerar su experiencia o habilidades.
- **Ignorar la importancia de una junta directiva:** Falta de asesoramiento externo y perspectiva independiente.
- **Evitar conversaciones difíciles:** Postergar la planificación de sucesión o la resolución de conflictos familiares.
- **Falta de transparencia en las decisiones:** Procesos informales que generan desconfianza y disputas.

## Soluciones para transformar la gobernanza corporativa

Adoptar estructuras de gobernanza sólidas es fundamental para que las empresas familiares en LATAM puedan enfrentar los desafíos del presente y asegurar su futuro. Aquí algunas estrategias clave:

### 1. Separar la familia del negocio:

- Establecer límites claros entre los roles familiares y empresariales.
- Crear un protocolo familiar que defina cómo se toman decisiones clave y cómo se manejan los conflictos.

### 2. Establecer una junta directiva efectiva:

- Incluir miembros independientes: Profesionales externos con experiencia relevante pueden aportar objetividad y nuevas ideas.
- Roles definidos: Cada miembro debe tener responsabilidades claras para evitar duplicidad o confusión.

### 3. Diseñar un plan de sucesión estructurado:

- Identificar a los posibles sucesores con años de antelación.
- Proveer capacitación continua para desarrollar sus competencias.
- Incluir un cronograma claro para la transición, asegurando que el liderazgo esté alineado con los objetivos estratégicos del negocio.

### 4. Profesionalizar la toma de decisiones:

- Incorporar herramientas tecnológicas como CRM y sistemas de análisis para

respaldar las decisiones con datos.

- Utilizar métricas claras (KPIs) para evaluar el desempeño tanto de la familia como de la empresa.

5. **Realizar un diagnóstico empresarial:** Implementar diagnósticos para evaluar las brechas de gobernanza y obtener una hoja de ruta clara para priorizar soluciones.

## Caso práctico: Cómo una empresa familiar superó sus desafíos de gobernanza

Una empresa familiar de retail en Colombia, con 40 años en el mercado, enfrentaba conflictos internos y falta de planeación para la sucesión. Los problemas incluían disputas sobre la asignación de beneficios y un liderazgo centralizado que dificultaba la innovación.

Tras realizar un diagnóstico empresarial, se implementaron las siguientes medidas:

- Creación de una junta directiva independiente: Esto permitió decisiones más objetivas y estratégicas.
- Diseño de un protocolo familiar: Se establecieron reglas claras para separar los asuntos familiares de los empresariales.
- Plan de sucesión: Identificaron a un sucesor dentro de la familia y lo capacitaron para asumir el liderazgo en tres años.

### Resultados en dos años:

- Incremento del 20% en eficiencia operativa.
- Resolución de conflictos familiares clave.
- Mejora en la percepción de clientes e inversionistas debido a una estructura más profesional.

## Gobernanza como motor de sostenibilidad

La gobernanza corporativa no es solo una herramienta para resolver problemas internos; es una palanca estratégica para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas familiares. Al abordar las zonas de dolor y adoptar soluciones estructuradas, las empresas familiares en LATAM pueden fortalecer su posición en mercados altamente competitivos y garantizar su legado para futuras generaciones.