

## Negocios

### COLUMNA

# El directorio en la empresa familiar: conceptos claves

**C**ONTAR CON un buen directorio en la empresa familiar no debe ser un lujo reservado a empresas grandes, sino algo recomendable para todo tipo de empresas, incluso pequeñas. Pueden cambiar el formato y la mecánica de operación, pero no el concepto de fondo. En un extremo, una sociedad anónima abierta en Bolsa -controlada por una familia- tendrá un directorio muy formal sujeto a todas las regulaciones que imponen la Ley de Sociedades Anónimas y la SVS. En el otro extremo, una empresa familiar pequeña podrá tener uno o dos asesores que junto al dueño conformarán un comité directivo. En el medio, una empresa familiar mediana, cuya figura legal típica es una sociedad de responsabilidad limitada -y que por tanto no requiere un directorio por ley-, podrá tener un consejo directivo.

En estos tres casos, el directorio, consejo directivo o comité asesor es un órgano de gobierno



**Jon Martínez**

Profesor del ESE Business School, U. de los Andes

**Un gobierno corporativo ayudará a la sucesión en la gestión y el relevo generacional**

de la empresa (o gobierno corporativo) que hace fundamentalmente dos cosas: supervisar la marcha de la empresa en el corto plazo y crear valor en el mediano y largo plazo. Lo primero lo consigue mediante la revisión permanente (ojalá mes a mes) de los indicadores de gestión y los estados financieros. Lo segundo, por medio del desarrollo de una visión de futuro y la definición de una estrategia para alcanzarla.

Un punto crucial es saber distinguir entre gobierno corporativo y administración. Muchas empresas tienen una buena administración o gestión a través de un buen equipo de gerentes, pero no tienen gobierno o este no funciona como corresponde. Esto último significa que no poseen un directorio o que este sólo cumple con las obligaciones que le impone la ley. La administración se centra en el día a día, el gobierno en el mediano y largo plazo, sin descuidar el corto, por cierto. Mientras la administración se enfoca en los

árboles, que son las operaciones cotidianas, el gobierno focaliza su esfuerzo en el bosque, que son el conjunto de negocios en que compete la empresa hoy, y en aquellos nuevos negocios en que podría competir en el futuro.

Es importante separar gobierno de administración. Si dos generaciones, por ejemplo padres e hijos, interactúan en la empresa familiar, el ideal es tender a que los padres pasen al gobierno y dejen la administración a los hijos cuando ambos estén preparados. Así, la creación de un gobierno corporativo ayudará a la sucesión en la gestión y el relevo generacional. No es bueno que quien está en el gobierno o directorio, esté al mismo tiempo en la administración o gerencia, porque entonces es juez y parte al mismo tiempo; es decir, evalúa su propia gestión. Esto produce conflicto de intereses.

Sin embargo, a veces este conflicto es inevitable, porque la empresa es pequeña o mediana y los dueños son relativamente jóvenes

y están en la gestión. En este caso, igual es conveniente contar con un gobierno corporativo que tal vez no se centre tanto en la supervisión de la gestión, sino en la creación de valor. Aquí es recomendable que los dueños-gerentes sean directores también, pero se debe reconocer que no es el ideal, sino más bien una anomalía que se debe corregir en el largo plazo, cuando esos dueños-gerentes pasen al directorio y dejen la gestión en manos de la próxima generación y/o gerentes no familiares. Es mejor tener un directorio a no tenerlo, pero estar conscientes de que hay un conflicto de intereses al mezclar gobierno con administración.

En todos estos casos, y en general al formar un directorio, consejo directivo o comité de asesores, es fundamental contar con directores o consejeros externos o independientes que puedan hacer equipo con los directores de la familia que representan a la propiedad.

**autoalaventa.cl**  
LATERCERA

**EL PICKUP  
ES BIEN  
GRANDE**



Alguien  
quiere vender

El auto que  
tú estás buscando.

En autoalaventa.cl, el nuevo sitio de búsqueda automotriz, compra o vende el auto que quieres de forma mucho más rápida y eficiente.

Visítanos en [www.autoalaventa.cl](http://www.autoalaventa.cl)

**¡ANTICIPATE!**  
JUNTO A LA TERCERA

**SECCIÓN  
REMATES**  
TODOS LOS SÁBADOS



**UNA AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS  
Y SERVICIOS EN SUBASTA**

EJECUTIVOS  
COMERCIALES

Felipe Vásquez  
2550 73 95  
fvasquez@copesa.cl

Pablo Yarra  
2550 74 49  
pablo.yarra@latercera.com

Encuétranos durante  
toda la semana en  
[remates.latercera.com](http://remates.latercera.com)

**LATERCERA**