



Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares

Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares



Tercera Edición: Disponible en Albanés, Árabe, Azeri, Chino, Español, Francés, Georgiano, Inglés, Macedonio, Mongol, Montenegrino, Portugués, Ruso, Serbio, Urdu y Vietnamita.

Copyright © 2011 International Finance Corporation
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433
United States of America

Un miembro del Grupo del Banco Mundial

Limitación de Responsabilidad

El Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares (Manual) ha sido producido por IFC, miembro del Grupo del Banco Mundial. Los juicios y conclusiones que contiene este documento no deben ser atribuidos a, o no necesariamente reflejan los puntos de vista de IFC o su Junta Directiva o el Banco Mundial o sus Directores Ejecutivos, o los países que representan. El material de este Manual se presenta de buena fe para orientación general. IFC y el Banco Mundial no garantizan su exactitud ni aceptan responsabilidad alguna por cualquier consecuencia de su utilización.

El material de esta obra está protegido por derechos intelectuales (copyright). Copiar y/o transmitir esta obra en parte o en su totalidad podría constituir una violación de la ley aplicable. IFC alienta la diseminación de esta publicación y por la presente otorga permiso al usuario de esta obra para copiar partes de ella para su uso personal y no comercial, sin ningún derecho a revender, redistribuir o crear obras derivadas de ella. Toda otra copia o uso de esta obra requiere el permiso expreso de IFC por escrito.

Prólogo

El propósito de este Manual de Gobierno de Empresas Familiares es ayudar al personal de inversión y asesoramiento de IFC a identificar y abordar temas básicos de gobierno familiar con sus clientes de empresas familiares. El Manual puede servir también como una herramienta de orientación para clientes de IFC que buscan reforzar sus prácticas de gobierno familiar. El Manual complementa las herramientas de Metodología de Gobierno Corporativo de IFC para empresas familiares que están siendo usadas actualmente por IFC para evaluar el gobierno de este tipo de empresas.

Este Manual no busca ser una obra de referencia exhaustiva sobre el gobierno de las empresas familiares. Tampoco reemplaza el consejo individualizado que pueden brindar asesores de empresas familiares calificados y profesionales legales y contables. Más bien buscamos que sea una descripción concisa y práctica de los componentes esenciales del gobierno de las empresas familiares, junto con enfoques sugeridos para los dilemas comunes del gobierno de las empresas familiares. Pueden encontrarse detalles adicionales sobre los puntos cubiertos por este Manual en la amplia literatura existente sobre este tema que figura en las notas al pie y en la bibliografía al final del Manual.

Este Manual fue desarrollado por Sanaa Abouzaid, Oficial de Gobierno Corporativo en IFC. Cualquier pregunta o comentario sobre el contenido de este Manual deberá dirigirse a:

Sanaa Abouzaid
Corporate Governance Unit
Environment, Social & Governance Department
IFC
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A
Telephone: 202-458-1614
Email: sabouzaid@ifc.org

Agradecimientos

El autor le gustaría expresar su agradecimiento a todas las personas quienes participaron en el desarrollo de este Manual.

Haciendo mención entre ellos a: Natalya Arabova, First Freight Company (Rusia); Ayman Eltarabishy, The George Washington University (Estados Unidos); Leo Goldschmidt, Bank Degroof (Bélgica); Darrin Hartzler, Davit Karapetyan, Sebastian Molineus, y Cecilia Rabassa, IFC/Banco Mundial; Herbert Steinberg, Mesa Corporate Governance (Brasil); y John Ward, Kellogg School of Management (Estados Unidos). Cada uno apporto una ayuda valiosa en el desarrollo y revisión del contenido del Manual.

El autor le gustaría también agradecerles a Joe Achkar, SABIS (Líbano); y Alfredo Carvajal Sinisterra, Carvajal Group (Colombia), por compartir algunos ejemplos de las prácticas de su gobierno familiar en este Manual.

Especial agradecimiento a Andres Bernal, Governance Consultants (Colombia); Sandra Guerra, Better Governance (Brasil); Kiril Nejkov, Fabio Isay Saad, Enrique Sanchez-Armass, y Anderson Caputo Silva, y Medhat Bassily, IFC/Banco Mundial, por su revisión de las traducciones del Manual.

Nuestra apreciación va también a Jewel Caguiat y Maya Polishchuk, IFC, quienes jugaron un importante papel en la supervisión del diseño, edición, y distribución del Manual.

Finalmente, el autor le gustaría expresar su sincero agradecimiento a Mike Lubrano, Cartica Capital (Estados Unidos), por su importante papel en la orientación y revisión del proceso de desarrollo de este Manual.

Índice

INTRODUCCIÓN	11
1. Definición y Características de las Empresas Familiares – Fortalezas y Debilidades	12
2. Etapas de Crecimiento en una Empresa Familiar	14
2.1. El Fundador(es)	14
2.2. La Sociedad de Hermanos	15
2.3. La Confederación de Primos	15
SECCIÓN I: LOS PAPELES DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE SU EMPRESA	17
1. Dueños (Accionistas)	17
2. Ejecutivos (Alta Gerencia)	18
3. Directores (Junta Directiva)	18
4. Miembros de la Familia (la Familia y sus Instituciones)	18
SECCIÓN II: GOBIERNO FAMILIAR	21
1. Constitución Familiar	22
1.1. Políticas de Empleo para Miembros de la Familia	23
1.2. Políticas de Participación Accionaría para Miembros de la Familia	28
2. Instituciones de Gobierno Familiar	28
2.1. Asamblea Familiar	29
2.2. Consejo Familiar	30
2.3. Oficina Familiar	32
2.4. Otras Instituciones Familiares	33
SECCIÓN III: LA JUNTA DIRECTIVA EN UNA EMPRESA FAMILIAR	37
1. Juntas Asesoras	38
1.1. Definición y Papel de la Junta Asesora	38
1.2. Composición de la Junta Asesora	39
1.3. Ventajas y Desventajas de las Juntas Asesoras	39
2. Junta Directiva	40
2.1. Papel de la Junta Directiva	40
2.2. Composición de la Junta Directiva	41
2.3. Deberes de los Directores	42

3. Directores Independientes.	43
3.1. Importancia de los Directores Independientes	43
3.2. Definición de Independencia de los Directores	44
SECCIÓN IV: LA ALTA GERENCIA EN UNA EMPRESA FAMILIAR	46
1. Ejecutivos de la Familia vs. Ejecutivos no de la Familia	46
2. Sucesión del Director General y de los Ejecutivos	49
2.1. Importancia de un Plan Formal para la Sucesión de la Alta Gerencia	50
2.2. Pasos de un Plan de Sucesión Formal del Director General . . .	50
SECCIÓN V: LA EMPRESA FAMILIAR COTIZA EN BOLSA	52
1. ¿Por Qué Cotizar en Bolsa? ¿Por Qué No?	52
1.1. Ventajas de Cotizar en Bolsa para una Empresa Familiar	52
1.2. Desventajas de Cotizar en Bolsa para una Empresa Familiar . .	53
2. Cómo Prepararse para una Oferta Pública Inicial (IPO)	54
CONCLUSIÓN	56
BIBLIOGRAFÍA	57

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son la forma de organización comercial más antigua y predominante del mundo. En muchos países, las empresas familiares representan más del 70 por ciento de la totalidad de las empresas y juegan un papel clave en el crecimiento de la economía y el empleo de la fuerza laboral. En España, por ejemplo, alrededor del 75 por ciento de las empresas son propiedad de familias y contribuyen un 65 por ciento del PNB del país en promedio.¹ De forma similar, las empresas familiares aportan alrededor del 60 por ciento del PNB agregado en Latinoamérica.²

Las empresas familiares van de compañías pequeñas y medianas a grandes conglomerados que operan en múltiples industrias y países. Algunas de las empresas familiares más conocidas incluyen: Salvatore Ferragamo, Benetton y el Grupo Fiat, en Italia; L'Oreal, el Grupo Carrefour, LVMH y Michelin, en Francia; Samsung, Hyundai Motor y el Grupo LG, en Corea del Sur; BMW y Siemens, en Alemania; Kikkoman e Ito-Yokado, en Japón; y, finalmente, Ford Motors Co y Wal-Mart Stores, en los Estados Unidos.

Es un hecho también que la mayoría de las empresas familiares tienen una vida muy corta más allá de la etapa de su fundador, y que alrededor del 95 por ciento de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación de propietarios.³ Esto suele ser consecuencia de la falta de preparación de las generaciones sucesivas para manejar las demandas de una empresa creciente y una familia mucho mayor. Las empresas familiares pueden mejorar su probabilidad de supervivencia si implementan las estructuras de gobierno correctas y si comienzan el proceso educativo de las generaciones sucesivas en esta área lo antes posible.

Este Manual se centrará en los desafíos de gobierno específicos que enfrentan las empresas familiares y propone estructuras y prácticas que pueden mitigar estos desafíos y asegurar la viabilidad de la empresa. El Manual brinda una perspectiva internacional, ya que se centra en las características de las empresas familiares que pueden observarse en distintos países. Las estructuras de gobierno sugeridas por el Manual deberán ser adaptadas a los requisitos y regulaciones locales de las empresas familiares antes de ser aplicadas en un país específico.

¹ The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

² The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

³ The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

1- Definición y Características de las Empresas Familiares —Fortalezas y Debilidades

Definición: En este Manual, una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes. Las expresiones “empresa familiar”, “compañía familiar”, “compañía propiedad de una familia” y “compañía controlada por una familia” se usarán indistintamente a lo largo de este Manual para referirnos a empresas familiares.

Fortalezas: Varios estudios han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento.⁴ Un estudio de Thomson Financial para Newsweek comparó a empresas familiares con rivales en los seis principales índices de Europa y demostró que las empresas familiares superaban en desempeño a sus rivales en todos estos índices, desde el FTSE de Londres al IBEX de Madrid. Thomson Financial creó un índice único para empresas familiares y no familiares en cada país, y los siguió durante 10 años hasta diciembre de 2003. En Alemania, el índice familiar aumentó 206 por ciento, mientras que las acciones de empresas no familiares aumentaron sólo 47 por ciento. En Francia, el índice familiar creció 203 por ciento, mientras que su contraparte aumentó sólo 76 por ciento. Las empresas familiares también superaron en desempeño a sus contrapartes en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia.⁵

Este alto desempeño es el resultado de las fortalezas inherentes que tienen las compañías familiares comparadas con sus contrapartes. Algunas de estas fortalezas incluyen:⁶

- **Compromiso.** La familia –como dueña de la empresa– muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Como resultado, muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos generalmente a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo. Al tratar con sus clientes de empresas familiares, IFC valora altamente tener un conjunto comprometido de accionistas en el núcleo de compañía.

⁴ Denis Leach y John Leahy, “Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies”, *Economic Journal*, 1991.

⁵ Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

⁶ Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, “The Family Business Advantage: Unconventional Strategy”, *Families in Business*, 2002.

- *Continuidad del Conocimiento.* Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar.
- *Confiabilidad y Orgullo.* Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).

Debilidades: Tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios a tres cuartos de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es).⁷

Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase, como una gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, la industria y otras condiciones macro. Sin embargo, las empresas familiares también muestran algunas debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza. Algunas de estas debilidades son:

- *Complejidad.* Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia. Este punto será discutido con mayor detalle en la Sección I del Manual.

⁷ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

- *Informalidad.* Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.
- *Falta de Disciplina.* Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos externos capaces. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar.

2- Etapas de Crecimiento en una Empresa Familiar

Se han desarrollado varios modelos para describir y analizar las diferentes etapas que atraviesan las empresas familiares a lo largo de su existencia. En este Manual usaremos el modelo básico de tres etapas que resume el ciclo de vida de la empresa familiar como: (i) la Etapa del Fundador(es); (ii) la Etapa de Sociedad de Hermanos; y (iii) la Etapa de Confederación de Primos.⁸ Si bien este modelo permite un buen análisis de las tres etapas básicas de evolución de la empresa familiar, no afirma que todas las empresas familiares pasarán necesariamente por las tres etapas de desarrollo. Por ejemplo, algunas compañías desaparecerán durante las primeras etapas de su ciclo de vida por quiebra o porque son compradas por otra compañía.

La evolución de la propiedad y la gerencia dentro de la mayoría de las empresas familiares atraviesa las siguientes etapas:

2.1. Etapa 1: El Fundador(es) (Dueño(s) Controlador(es))

Este es el paso inicial de la existencia de la empresa familiar. La empresa pertenece y es manejada totalmente por el fundador(es). La mayoría de los fundadores podrían pedir consejos a un reducido número de asesores de afuera y/o

⁸ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

socios comerciales, pero ellos mismos tomarán la mayoría de las decisiones clave. Esta etapa suele estar caracterizada por un fuerte compromiso del fundador(es) con el éxito de su compañía y una estructura de gobierno relativamente sencilla. En general, esta etapa contiene temas de gobierno corporativo limitados en comparación con las siguientes dos etapas, ya que tanto el control como la propiedad de la compañía permanecen en manos de la misma persona(s): el fundador(es). Tal vez el tema más importante que necesitará ser abordado durante la vida del fundador(s) es la planeación de la sucesión. Para que la empresa familiar sobreviva hasta su próxima etapa, el fundador(es) deberá hacer los esfuerzos necesarios para planear su sucesión y comenzar a preparar al siguiente líder(es) de la empresa.

2.2. Etapa 2: La Sociedad de Hermanos

Esta es la etapa en la que la gerencia y la propiedad han sido transferidas a los hijos del fundador(es). A medida que más miembros de la familia se involucran ahora en la empresa, los temas de gobierno tienden a volverse relativamente más complejos que los observados durante la etapa inicial de la existencia de la empresa. Algunos de los desafíos habituales de la etapa de la sociedad de hermanos son: mantener la armonía entre los hermanos, formalizar procesos y procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la sucesión para los puestos gerenciales clave.

2.3. Etapa 3: La Confederación de Primos (Consortio de Primos o la Dinastía Familiar)

En esta etapa, el gobierno de la empresa se vuelve más complejo a medida que más miembros de la familia se involucran directamente o indirectamente en la empresa, incluyendo los hijos de los hermanos, los primos y los parientes políticos. Dado que muchos de estos miembros pertenecen a generaciones distintas y diferentes ramas de la familia, estos pueden tener ideas diversas acerca de cómo debería manejarse la empresa y cómo debería fijarse la estrategia general. Además, cualquier conflicto que existía entre los hermanos en la etapa anterior muy probablemente sería transferido a la generación de primos también. Como consecuencia, esta etapa involucra a la mayoría de los temas de gobierno familiar. Algunos de los temas más frecuentes que enfrentan las empresas familiares en esta etapa son: empleo de miembros de la familia; derechos a la participación accionaria de las familias; liquidez de la tenencia de acciones; política de dividendos; el papel de los miembros de la familia en la empresa; resolución de conflictos familiares; y visión y misión de la familia.

La siguiente tabla resume los temas de gobierno corporativo clave que enfrentan las empresas familiares durante su ciclo de desarrollo:⁹

Etapa de Propiedad	Temas Dominantes de los Accionistas
Etapa 1: El Fundador(es)	<ul style="list-style-type: none"> • Transición del liderazgo • Sucesión • Planeación patrimonial
Etapa 2: La Sociedad de Hermanos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el trabajo de equipo y la armonía • Sustentar la propiedad familiar • Sucesión
Etapa 3: La Confederación de Primos	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación del capital corporativo: dividendos, deuda y niveles de ganancias • Liquidez de accionistas • Resolución de conflictos familiares • Participación y papel familiares • Visión y misión familiares • Vínculo de la familia con la empresa

Cada etapa presente diferentes desafíos y temas que, sí son manejados adecuadamente, pueden asegurar la continuidad de la empresa familiar. La mayoría de las empresas propiedad de familias son exitosas durante su etapa de infancia gracias a los tremendos esfuerzos hechos por el fundador(es), ya que está involucrado en todos los aspectos de la empresa. Sin embargo, en el largo plazo, se vuelve necesario establecer las estructuras y los mecanismos de gobierno correctos que permitirán canales de comunicación eficientes y una clara definición de los papeles y las expectativas de cada persona involucrada en la empresa familiar.

⁹ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

SECCIÓN I

LOS PAPELES DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE SU EMPRESA

En una típica empresa no familiar, cualquier individuo involucrado puede ser un empleado, un ejecutivo, un dueño, un director o alguna combinación de estos papeles. Sin embargo, en una empresa propiedad de una familia, los temas se vuelven más complejos, ya que un individuo puede tener múltiples papeles y responsabilidades. Estos papeles múltiples están asociados en general con diferentes incentivos, lo cual aumenta los desafíos que enfrentan las empresas familiares en oposición a sus contrapartes no familiares.¹⁰

1- Dueños (Accionistas)

Los dueños en una empresa familiar tienen varios papeles y motivaciones que pueden llevar a veces opiniones encontradas. Por ejemplo, una decisión de reinvertir ganancias en la compañía en vez de distribuirlas como dividendos puede ser vista de forma diferente por los diversos dueños, dependiendo de sus otros roles en la empresa. Un dueño que trabaja en la empresa familiar podría no objetar una decisión de este tipo ya que está recibiendo un salario de la compañía. Por otra parte, esta situación se vería de forma distinta desde la perspectiva de un dueño que no trabaja en la empresa y depende de los dividendos como una fuente principal de ingresos. A este dueño en realidad le interesaría recibir dividendos mayores y más frecuentes.

Los temas suelen volverse más complejos a medida que la empresa familiar crece y sus dueños juegan distintos papeles, con diferentes incentivos. Algunos de los papeles que un dueño en una empresa familiar puede tener son:

- Dueño solamente.
- Dueño/ejecutivo.
- Dueño/miembro de la familia.
- Dueño/miembro de la familia/ejecutivo.
- Dueño/director.
- Dueño/miembro de la familia/director.
- Dueño/miembro de la familia/director/ejecutivo.

¹⁰ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

2- Ejecutivos (Alta Gerencia)

Los ejecutivos en una empresa familiar también tendrán distintas motivaciones, dependiendo de sus otros papeles dentro de la empresa. Un tema frecuente en esta área es el tratamiento desigual entre ejecutivos de la familia y no de la familia. En muchas empresas familiares, algunos o todos los puestos de alta gerencia están reservados estrictamente para miembros de la familia. Esto podría afectar negativamente la motivación y el desempeño de ejecutivos no de la familia, que saben con certeza que, no importa cuán arduamente trabajen, nunca integrarán la alta gerencia de la empresa. En consecuencia, a muchas empresas familiares les cuesta mucho atraer y retener a ejecutivos talentosos que no son de la familia. Fijar una política de empleo clara y equitativa (tanto para empleados de la familia como no de la familia) hará que sea más fácil para las empresas familiares mantener a sus mejores empleados motivados e interesados en el crecimiento de la compañía. Dicha política alinearía los incentivos de los empleados con su desempeño, independientemente de si forman parte de la familia o no.

3- Directores (Junta directiva)

Cuando se trata de la membresía de la junta directiva, la mayoría de las empresas familiares reservan este derecho a miembros de la familia y, en unos pocos casos, a ejecutivos no de la familia de mucha confianza. Esta práctica suele ser usada como forma de mantener el control de la familia sobre la dirección de su empresa. Por cierto, la mayoría de las decisiones suelen ser tomadas por los directores que son miembros de la familia. En el ejemplo anterior de la distribución de dividendos, los directores de la familia que también son ejecutivos en la empresa, naturalmente intentarían reinvertir las utilidades de la compañía de forma tal que se aumente el potencial de crecimiento de la propia empresa. Por el contrario, los directores de la familia que no trabajan en la empresa preferirían tomar la decisión de distribuir la mayor parte de las utilidades, en forma de dividendos a los accionistas (la familia). Estos puntos de vista contradictorios pueden llevar a conflictos importantes en la junta directiva y afectar negativamente su forma de funcionamiento.

4- Miembros de la Familia (la Familia y sus Instituciones)

Como se mencionó anteriormente, los miembros de la familia pueden tener distintas responsabilidades, derechos y expectativas en su empresa. Esta situación puede llevar a veces a conflictos que pueden poner en peligro la continuidad

de la empresa familiar. Un tema que puede aumentar los conflictos entre los miembros de la familia es el nivel de acceso a la información acerca de la compañía y sus actividades. Esto puede ser problemático, ya que los miembros que trabajan en la empresa generalmente tienen acceso a dicha información en forma oportuna, mientras que los que están afuera de la empresa no pueden acceder a ella de la misma forma.¹¹ Las empresas familiares deberían establecer los canales de comunicación e instituciones necesarios para mantener a todos los miembros de la familia informados acerca del negocio, la estrategia, los desafíos y la dirección general en la que se mueve la empresa.

Definición de Gobierno Corporativo

“El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. El gobierno corporativo se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo”.¹²

Esta definición se centra en tres elementos clave:

- La dirección se refiere a todas las decisiones que se relacionan con fijar la dirección estratégica general de la compañía, como: (i) decisiones estratégicas de largo plazo; (ii) decisiones de inversiones de gran escala; (iii) fusiones y adquisiciones; y (iv) planeación de la sucesión y la designación de ejecutivos claves, como el Director General de la compañía.
- El control se refiere a todas las acciones necesarias para supervisar el desempeño de la alta gerencia y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas fijadas arriba.
- Las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la compañía son las interacciones entre los accionistas, los directores de la junta directiva y los ejecutivos. Un elemento importante de toda buena estructura de gobierno corporativo es la clara definición del papel, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de estos órganos de gobierno.

Las siguientes tres secciones de este Manual se centrarán en los órganos de gobierno de una empresa familiar y definirán los papeles, los derechos y las responsabilidades de los accionistas/miembros de la familia, los directores de la junta directiva y los ejecutivos.

¹¹ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

¹² International Finance Corporation, <http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Esta sección describió cómo diferentes temas que enfrentan las empresas familiares surgen de los numerosos papeles que pueden tener sus miembros. Estos temas, sumados a los desafíos constantes que enfrenta cualquier empresa, hacen que les sea más difícil sobrevivir a las empresas familiares. Esta es probablemente una de las razones del alto índice de fracasos que se observa entre empresas familiares. Las empresas familiares pueden, por supuesto, aumentar su probabilidad de supervivencia si prestan especial atención a su gobierno y si establecen los mecanismos necesarios que se requieren en esta área. Algunos de estos mecanismos serán discutidos en la próxima sección de este Manual.

SECCIÓN II

GOBIERNO FAMILIAR

El aspecto familiar es lo que diferencia a las empresas familiares de sus contrapartes. En consecuencia, la familia juega un papel crucial en el gobierno de su empresa. Cuando la familia aún está en la etapa inicial de su fundador(es), muy pocos temas de gobierno podrán ser aparentes, ya que la mayoría de las decisiones son tomadas por el fundador(es) y la voz de la familia se mantiene unificada. Con el tiempo, a medida que la familia atraviesa las siguientes etapas de su ciclo de vida, generaciones más nuevas y más miembros se unen a la empresa familiar. Esto implica distintas ideas y opiniones acerca de cómo debería conducirse la empresa y cómo debería fijarse su estrategia. Entonces se vuelve obligatorio establecer una clara estructura de gobierno familiar que aporte disciplina entre los miembros de la familia, impida conflictos potenciales y asegure la continuidad de la empresa. Una estructura de gobierno familiar que funciona bien apuntará principalmente a:

- Comunicar los valores, la misión y la visión de largo plazo de la familia a todos los miembros de la familia.
- Mantener a los miembros de la familia (especialmente a aquellos que no están involucrados en la empresa) informados acerca de los principales logros, desafíos y direcciones estratégicas de la empresa.
- Comunicar las reglas y decisiones que pudieran afectar el empleo, los dividendos y otros beneficios que los miembros de la familia suelen obtener de la empresa.
- Establecer canales de comunicación formales que permitan a los miembros de la familia compartir sus ideas, aspiraciones y problemas.
- Permitir a la familia reunirse para tomar todas las decisiones necesarias.

El desarrollo de esta clase de estructura de gobierno ayudará a crear confianza entre los miembros de la familia (especialmente entre los que están adentro y afuera de la empresa), y a unificar a la familia, aumentando así la posible viabilidad de la empresa. Los principales componentes de una estructura de gobierno familiar son:

- **Una constitución familiar** que establezca claramente la visión, la misión, los valores y las políticas de la familia que regulan la relación de los miembros de la familia con la empresa.

- **Instituciones familiares** que pueden tener distintas formas y propósitos; por ejemplo, asamblea familiar, consejo familiar y otros comités familiares.

1- Constitución Familiar

Definición: La constitución familiar se conoce también como “Credo Familiar”, “Protocolo Familiar”, “Declaración de Principios Familiares”, “Reglas y Valores Familiares”, “Reglas y Regulaciones Familiares” y “Plan Estratégico Familiar”. La constitución familiar es una declaración de los principios que describen el compromiso familiar con los valores fundamentales, la visión y la misión de la empresa.¹³ La constitución también define los papeles, composiciones y poderes de los órganos de gobierno clave de la empresa: miembros de la familia/accionistas, alta gerencia y junta directiva. Además, la constitución familiar define las relaciones entre los órganos de gobierno y cómo los miembros de la familia pueden participar significativamente en el gobierno de su empresa.¹⁴

La constitución familiar es un documento vivo que evoluciona a medida que la familia y su empresa siguen evolucionando. En consecuencia, es necesario actualizar la constitución periódicamente para reflejar cualquier cambio en la familia y/o la empresa.

Componentes: La forma y el contenido de las constituciones familiares difieren de una familia a otra, dependiendo del tamaño de la familia, su etapa de desarrollo y el grado de participación de los miembros de la familia en la empresa. Sin embargo, una constitución familiar típica abarcará los siguientes elementos:

- Valores, declaración de misión y visión de la familia.
- Instituciones de la familia, incluyendo la asamblea familiar, el consejo familiar, el comité de educación, la oficina familiar, etc.
- Junta directiva (y junta asesora, si existe).
- Alta Gerencia.
- Autoridad, responsabilidad y relaciones entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia.
- Políticas relacionadas con importantes temas familiares, como el empleo de los miembros de la familia, la transferencia de acciones, la sucesión del Director General, etc.

¹³ Estos principios pueden ir de básicos (cuando la familia aún está en la etapa de su fundador(es)) a detallados y más específicos a medida que el tamaño de la familia aumenta.

¹⁴ Fred Neubauer e Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Daniela Montemerlo y John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, y John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Si bien la mayoría de las compañías no tienen una constitución formal, generalmente tienen un conjunto informal de reglas y costumbres que determina los derechos, obligaciones, y expectativas de los miembros de la familia y otros órganos de gobierno de la empresa. A medida que la familia crece en tamaño, se vuelve crucial desarrollar una constitución escrita y formal que sea compartida entre los órganos de gobierno y todos los miembros de la familia en la empresa.

1.1. Políticas de Empleo para Miembros de la Familia

Un área muy importante de la constitución familiar es la definición de las políticas de empleo para miembros de la familia. Muchas empresas familiares que no fijaron políticas de empleo claras para sus miembros terminan con más empleados de la familia de lo que necesita la compañía. Algunos de los empleados podrían no ser siquiera adecuados para los trabajos que se les da dentro de la empresa. Peor aún, algunas empresas familiares terminan por adquirir empresas que no tienen ninguna relación con su negocio original o reteniendo algunas líneas de negocios no rentables sólo para asegurarse que todos en la familia tengan un trabajo dentro de la compañía.

Una vez que se encuentra en la etapa de sociedad de hermanos, la familia en la empresa debe formalizar sus políticas de empleo para miembros de la familia. Esto requiere fijar reglas claras acerca de los términos y condiciones del empleo familiar dentro de la firma. Algunas de estas reglas deben afirmar claramente las condiciones de ingreso, permanencia, y egreso de la empresa. La política debe cubrir también el tratamiento de los empleados miembros de la familia en comparación con empleados no de la familia.

El contenido de las políticas de empleo familiar difiere de una empresa familiar a otra. No hay ningún conjunto de reglas correcto que todas las empresas familiares deban seguir en esta área. Por ejemplo, algunas familias prohíben por completo que ninguno de sus miembros trabaje en la empresa familiar. Otras familias permiten a sus miembros trabajar en la empresa pero les imponen ciertas condiciones, como el nivel de educación mínimo requerido, experiencia laboral previa y límites de edad. Al desarrollar su política de empleo familiar, la familia debería centrarse en las reglas, condiciones, y procesos que le permiten atraer y motivar a la mejor competencia disponible (sea de dentro de la familia o fuera de ella). Es también muy importante fijar condiciones de empleo que no discriminen en contra o a favor de los miembros de la familia. Esto ayudaría a establecer una atmósfera de equidad y motivación para todos los empleados de la empresa familiar.

Finalmente, una vez desarrollada y acordada por la familia, la política de empleo escrita debería ser puesta a disposición de todos los miembros de la familia. Esto ayudará a establecer las expectativas correctas acerca del empleo familiar entre todos los miembros de la familia.

ESTUDIO DE CASO 1

SABIS®—Política de Empleo Familiar

SABIS® es un sistema de educación internacional preparatorio para la universidad con raíces en el siglo XIX. Las escuelas de la Red Escolar SABIS® brindan a los alumnos de preescolar (Pre-K) y de la escuela primaria (K-12) una educación claramente rigurosa y preparatoria para la universidad. El sistema educativo único de SABIS® está siendo implementado exitosamente en la actualidad en 50 escuelas, en 14 países, con 40.000 alumnos en todo el mundo. SABIS® y su equipo de profesionales experimentados están dedicados a ofrecer productos y servicios de gestión educativa a una red de escuelas privadas y públicas miembros.

La primera escuela de la Red Escolar SABIS® fue fundada en 1886 en los suburbios de Beirut, Líbano. El nombre SABIS® en realidad se deriva de las primeras letras de los apellidos de los fundadores: las familias Saad y Bistany. Al mes de agosto de 2007, La inversión de IFC en SABIS® en 2005 estuvo relacionada con la nueva Escuela Internacional de SABIS® en Adma, Líbano. SIS-Adma fue una escuela primaria y secundaria completamente nueva diseñada para 1.700 alumnos. IFC invirtió US\$ 8 millones para las nuevas instalaciones, que se han convertido en la escuela insignia y también en la sede internacional de SABIS®. IFC ha brindado también asesoramiento a SABIS® en sus esfuerzos por construir una sana estructura de gobierno en la empresa familiar.

Política de Empleo Familiar de SABIS®¹⁵

A. Filosofía de Empleo

La fuerza impulsora detrás de nuestras decisiones debería ser el mejor interés de la organización y no el de los miembros de la familia individuales.

1. Nos gustaría atraer a las personas más calificadas a SABIS®, tanto de la familia como no de la familia.
2. Un trabajo en SABIS® no es ni un derecho de nacimiento ni una obligación para los miembros de la familia.
3. Una vez contratados, los miembros de la familia serán tratados como todos los demás empleados no de la familia.

¹⁵ Adaptado y resumido de la Política de Empleo Familiar 2006 de SABIS®.

4. No hay ninguna garantía de que los empleados de la familia serán promovidos a puestos de alta gerencia simplemente porque forman parte de la familia.
5. Se espera que los empleados de la familia den el ejemplo en cuanto a dedicación, desempeño y conducta.
6. No podemos darnos el lujo de tener personas, sean de la familia o no, que no hagan un pleno aporte.

B. Existencia de un Puesto Vacante

SABIS® deberá tener un puesto disponible para el cual el miembro de la familia que está aplicando esté calificado. SABIS® no creará un puesto para un miembro de la familia a menos que el crecimiento de la empresa lo justifique, lo cual será decidido por la Junta Directiva. Además, no se despedirán empleados no de la familia para hacer lugar para miembros de la familia.

C. Prerrequisitos

1. Requisitos Educativos:

Se requiere un título universitario (bachiller o superior de una universidad reconocida y aprobada por SABIS®) para el empleo en cualquier puesto dentro de la compañía.

2. Experiencia Laboral Externa:

Se recomienda fuertemente contar con una exitosa experiencia laboral (de 3 a 5 años) fuera de SABIS®, si bien no siempre es obligatorio. La decisión final quedará en manos de la Junta Directiva con base en la evaluación y recomendación del Grupo VP de Desarrollo de la Organización (VP-DO) y el Presidente/Director General.

Los empleados de la familia que se incorporan sin ninguna experiencia externa pasarán por una "capacitación inicial" de entre 6 y 12 meses, con los siguientes objetivos:

- a. Introducirlos y exponerlos a SABIS®.
- b. Ayudarlos a descubrir o validar sus intereses profesionales.
- c. Ayudar a que la compañía los evalúe.

3. Límite de Edad:

En línea con nuestra filosofía de empleo, la compañía no deberá ser considerada como un "refugio" para los miembros de la familia que están buscando trabajo. Por lo tanto, en el caso de miembros de la familia con más de 40 años de edad que buscan empleo en SABIS®, la Junta Directiva analizará su trayectoria profesional y las razones por las que no se incorporaron antes previo a tomar una decisión sobre su aplicación.

(continuado)

D. Empleo Familiar – Aspectos Específicos

1. Los miembros de familia que desean incorporarse a SABIS® deberán informar al Presidente/Director General su deseo de hacerlo. Se les pedirá entonces que completen el formulario de aplicación estándar.
2. Los miembros de la familia pasarán entonces por el proceso estándar de entrevistas, evaluación y selección.
3. La decisión final de contratar o rechazar un candidato de la familia está en manos de la Junta Directiva.
4. Una vez que un miembro de la familia se convierte en empleado, será tratado como cualquier otro empleado no de la familia. Los empleados de la familia serán capacitados, supervisados, evaluados y promovidos igual que los demás empleados.
5. Los empleados de la familia tendrán evaluaciones de desempeño periódicas (a través de los canales habituales) y recibirán retroalimentación sobre su desempeño y orientación sobre cómo mejorarlo. Además, el Grupo VP-DO revisará también su desempeño considerando una posible orientación o acción de cara a su trayectoria profesional y potenciales dentro de la compañía.
6. A fin de contribuir al desarrollo y progreso de los miembros de la familia, se preparará un "Plan de Desarrollo" para cada miembro de la familia que trabaja en SABIS®. Este plan abarcará la capacitación, la educación continua, el entrenamiento, el acompañamiento, proyectos y tareas especiales, rotaciones de trabajos, etc.
7. Como parte de su administración de desempeño y autodesarrollo, se les pedirá a los empleados de la familia que brinden una autoevaluación anual que incluya objetivos de desarrollo personal para el año siguiente.
8. En el área de promoción y progreso de empleados de la familia, sus supervisores o la alta gerencia de la compañía harán una recomendación, con la decisión final a cargo de la Junta Directiva.
9. Las razones para despedir a un miembro de la familia incluyen desempeño deficiente continuo, conducta personal inaceptable y cualquier otra razón por la cual un miembro no de la familia puede ser despedido.
10. Si un miembro de la familia ha sido despedido por la compañía, no será reconsiderado para un empleo.
11. Si un miembro de la familia ha dejado SABIS® voluntariamente, podrá volver a trabajar en SABIS® sujeto a la aprobación de la Junta Directiva, si hay un puesto apropiado vacante. Esto estaría limitado en general a una sola vez.

E. Compensación

La compensación y los beneficios de los empleados de la familia estarán basados en su puesto, responsabilidades, aptitudes y desempeño, y serán comparables a los de los empleados no de la familia en el mismo puesto y con aptitudes similares. Recibirán compensación y beneficios basados en ser empleados y no en las acciones que poseen. Como dueños, serán compensados por la rentabilidad de sus acciones.

F. Otras Políticas de Empleo Familiar

1. Empleo de Familiares Políticos:

Los cónyuges de miembros de la familia que deseen incorporarse a SABIS® pasarán por el proceso de entrevistas, evaluaciones y selección estándar. La decisión final de contratar o rechazar al cónyuge de un miembro de la familia quedará en manos de la Junta Directiva, que se reunirá sin el miembro de la familia en cuestión y votará en forma confidencial.

2. Relaciones de Supervisión y de Reporte:

Siempre que sea posible, los miembros de la familia no serán supervisados por otros miembros de la familia. En algunos casos esto será inevitable, especialmente en el caso de papeles de liderazgo superior; sin embargo, dichas situaciones deberán ser aprobadas y monitoreadas por la Junta Directiva. Además, si ambos integrantes de una pareja están trabajando en SABIS®, no podrán trabajar en el mismo departamento.

3. Pasantías de Corto Plazo y Empleo de Verano:

A los miembros de la familia más jóvenes que demuestran el deseo de trabajar en SABIS® se les alentará a realizar pasantías de corto plazo en la organización (que van generalmente de unas pocas semanas o un par de meses). Estas pasantías no reemplazarán la "capacitación inicial" obligatoria que tendrán que realizar si se incorporan a la compañía en una etapa posterior.

4. Educación Continua:

Se aplicará la política estándar de la compañía tanto a la educación continua (para lograr un título) como al desarrollo profesional (Ej. capacitación, seminarios y conferencias). En el caso de la educación continua, si el empleado de la familia quisiera un aporte financiero adicional del Consejo Familiar de SABIS® por encima de lo que la compañía podría brindar a sus empleados, el Presidente/Director General presentará una solicitud en este sentido ante el Consejo Familiar. El Consejo Familiar estudiará entonces la solicitud y tomará una decisión en consecuencia.

1.2. Políticas de Participación Accionaría para Miembros de la Familia

Para algunas familias, es crítico definir claramente las políticas de participación accionaría en las etapas más tempranas de la existencia de la familia. Esto suele ayudar a fijar las expectativas correctas entre miembros de la familia acerca de los derechos de propiedad de acciones; ej. si se les permite a los familiares políticos y otros miembros de la familia relacionados poseer acciones o no. Una buena política de participación accionaría definiría también los mecanismos que permiten a los miembros de la familia vender sus acciones si prefieren efectivo a cambio. Por cierto, a medida que el grupo de los accionistas crece, la mayoría de los accionistas terminará con un porcentaje menor de las acciones de la compañía, que arrojarían dividendos menores (si es que la compañía está pagando dividendos). Esta situación puede crear frustración entre estos accionistas minoritarios y producir conflictos con los miembros de la familia que reciben salarios.

Brindar a los accionistas una opción de liquidez para sus acciones podría ayudar a evitar muchos conflictos y aumentar la probabilidad de supervivencia de la empresa. Algunas empresas familiares crean un Fondo de Redención de Acciones a fin de pagar cualquier acción que los miembros de la familia quisieran liquidar. El Fondo suele ser financiado mediante el aporte de un pequeño porcentaje de las ganancias cada año.

2- Instituciones de Gobierno Familiar

Las instituciones de gobierno familiar ayudan a fortalecer la armonía de la familia y las relaciones con su empresa. Al permitir a los miembros de la familia reunirse bajo una o más estructuras organizadas, las instituciones familiares aumentan los vínculos de comunicación entre la familia y su empresa, además de brindar oportunidades para que los miembros de la familia interactúen y traten aspectos que pueden estar relacionados con la empresa o la familia. Estas actividades organizadas ayudan a aumentar la comprensión y a construir consenso entre los miembros de la familia.

Los miembros de la familia deben estar bien informados acerca del propósito y las actividades de cualquier institución de gobierno familiar establecida. Es muy importante también asegurarse que los miembros de la familia distingan entre el papel de estas instituciones y los órganos de gobierno de la empresa, como la junta directiva y la alta gerencia. Esto puede lograrse desarrollando procedimientos escritos para estas instituciones y compartiéndolos entre todos los miembros de la familia.

A continuación hay una descripción de algunas instituciones de gobierno familiar que una empresa familiar podría tener. Por supuesto, no todas las empresas familiares necesitan o deben crear todas estas instituciones. Decidir qué tipo de institución crear dependerá del tamaño de la empresa, la etapa de desarrollo de la familia, la cantidad de miembros de la familia existentes y el grado de participación de los miembros de la familia en su empresa.

2.1. Asamblea Familiar

Definición: También llamada “foro familiar”, la asamblea familiar es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia. Durante la etapa del fundador(es) de la empresa, la asamblea familiar es reemplazada por una “reunión familiar” más frecuente e informal. Estas reuniones informales permiten al fundador(es) comunicar valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar. A medida que la familia y la empresa se vuelven más complejas (etapas de hermanos y de primos), se vuelve crucial crear una asamblea familiar formal.

Propósito: Reunir a los miembros de la familia a fin de reflexionar sobre temas de interés común (temas de la familia y de la empresa familiar). La asamblea permite a todos los miembros de la familia mantenerse informados sobre temas de la empresa y les da la oportunidad de hacer oír sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y otros temas de la familia. Las asambleas familiares ayudan a evitar conflictos potenciales que podrían surgir entre miembros de la familia debido a un acceso desigual a la información y a otros recursos. Las asambleas familiares suelen realizarse una o dos veces al año a fin de discutir y manejar temas de interés para la familia. Algunos de los temas manejados durante las asambleas familiares incluyen:

- Aprobación de todo cambio en los valores y la visión de la familia.
- Educación de los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades.
- Aprobación de las políticas de empleo y compensación de la familia.
- Elección de los miembros del consejo familiar (si existe el consejo).
- Elección de los miembros de los otros comités familiares.
- Otros asuntos familiares importantes.

Membresía: Como regla general, las asambleas familiares están abiertas a todos los miembros de la familia. Sin embargo, algunas familias prefieren fijar

ciertas restricciones de membresía, como límites de edad mínima, participación de familiares políticos y derechos de voto durante la asamblea. La programación y la presidencia de la asamblea familiar suelen ser manejadas por el patriarca de la familia o alguna otra figura respetada de la familia. En familias más grandes, esta tarea suele asignarse al consejo familiar.

2.2. Consejo Familiar

Definición: También llamado "Junta Supervisora Familiar", "Consejo Interior" y "Comité Ejecutivo Familiar", el consejo familiar es un órgano de gobierno de trabajo que es elegido por la Asamblea Familiar entre sus miembros para deliberar sobre temas de la empresa familiar. El consejo suele crearse una vez que la familia alcanza un tamaño crítico, es decir más de 30 miembros. En esta situación, se vuelve muy difícil para la asamblea familiar reunirse para tener discusiones significativas y tomar decisiones rápidas y calificadas. El consejo familiar se crea en este punto como un órgano de gobierno representativo para la asamblea familiar para coordinar los intereses de los miembros de la familia en su empresa.

Propósito: La composición, estructura y funcionamiento de los consejos familiares difieren de una familia a otra. Sin embargo, los deberes de un consejo familiar típico incluirían:¹⁶

- Ser el principal vínculo entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia.
- Sugerir y discutir nombres de candidatos para ser miembros de la junta directiva.
- Redactar y revisar los papeles de la posición de la familia sobre su visión, misión y valores.
- Redactar y revisar políticas familiares como empleo de la familia, compensaciones y políticas de participación accionaria familiar.
- Tratar otros temas importantes para la familia.

Membresía: Al igual que cualquier comité que funciona correctamente, el consejo familiar debería tener un tamaño manejable, es decir entre 5 y 9 miembros. Estos miembros generalmente son elegidos por la asamblea familiar tomando en cuenta sus calificaciones y disponibilidad para llevar a cabo las

¹⁶ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

tareas del consejo. Algunas familias prefieren imponer ciertas restricciones con relación a la membresía en el consejo, como requisitos de edad y experiencia, y la no participación de parientes políticos y miembros de la familia que también sirven en la junta directiva o forman parte de la alta gerencia de la compañía. Una buena práctica es fijar períodos limitados para la membresía en el consejo, a fin de permitir que más miembros de la familia formen parte del consejo y crear una sensación de equidad y oportunidades iguales dentro de la familia.

El consejo familiar deberá tener un presidente, que es designado también por la asamblea familiar. El presidente dirige el trabajo del consejo y es la principal persona de contacto para la familia. Es una buena práctica también designar a un secretario del consejo que mantenga las actas de las reuniones y las ponga a disposición de la familia. Dependiendo de la complejidad de los temas que enfrenta la familia, el consejo debería reunirse de 2 a 6 veces al año. La votación suele hacerse por voto mayoritario entre los miembros del consejo.

La siguiente tabla describe las principales diferencias entre la reunión familiar, la asamblea familiar y el consejo familiar:

	Reunión Familiar	Asamblea Familiar	Consejo Familiar
Etapas	Fundador(es)	Sociedad de hermanos /Confederación de primos	Sociedad de hermanos/Confederación de primos
Estado	Generalmente informal	Formal	Formal
Membresía	Generalmente abierto a todos los miembros de la familia. El fundador(es) podría fijar criterios de membresía adicionales.	Generalmente abierto a todos los miembros de la familia. La familia podría fijar criterios de membresía adicionales.	Miembros de la familia elegidos por la asamblea familiar. Criterios de selección definidos por la familia.
Tamaño	Tamaño pequeño, ya que la familia aún está en la etapa del fundador(es). Generalmente 6 a 12 miembros de la familia.	Depende del tamaño de la familia y los criterios de membresía.	Depende de los criterios fijados para la membresía. Idealmente de 5 a 9 miembros.

(continuado)

	Reunión Familiar	Asamblea Familiar	Consejo Familiar
Cantidad de Reuniones	Depende de la etapa de desarrollo de la empresa. Cuando la empresa está creciendo rápidamente, puede ser tan frecuentemente como una vez a la semana.	1 a 2 veces al año.	2 a 6 veces al año.
Actividades Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de los valores y la visión de la familia. • Discusión y generación de nuevas ideas comerciales. • Preparación de el o los siguientes líderes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión y comunicación de ideas, desacuerdos y de la visión. • Aprobación de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia. • Educación de miembros de la familia sobre temas comerciales. • Elección de miembros del consejo familiar y otros comités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos. • Desarrollo de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia. • Planeación. • Educación. • Coordinación del trabajo con la alta gerencia y la junta directiva y equilibrar la empresa con la familia.

2.3. Oficina Familiar

Definición: La oficina familiar es un centro de inversión y administración que está organizado y supervisado por el consejo familiar. Las oficinas familiares suelen ser muy comunes dentro de familias grandes y ricas en negocios, cuyos miembros expresan una necesidad de obtener asesoramiento personal financiero, bancario, contable y de otro tipo.

Propósito: Brindar consejos sobre planeación de la inversión personal, impuestos, cobertura de seguros, planeación del patrimonio, planeación de carrera y otros temas de interés para miembros individuales de la familia.

Membresía: La oficina familiar es una operación bastante separada de la empresa, si bien algunos de sus miembros podrían trabajar en la empresa también. La oficina suele estar poblada por gerentes profesionales que monitorean las inversiones, el cumplimiento de los impuestos, seguros, planeación financiera y transacciones intrafamiliares como las donaciones de acciones y planes patrimoniales.¹⁷

2.4. Otras Instituciones Familiares

A las familias en la empresa les podría resultar útil desarrollar otros tipos de instituciones que cubren áreas de interés específico para ellas. Algunas de estas instituciones son:¹⁸

Comité de Educación: Este comité es responsable de nutrir el capital humano de la familia y su capacidad de colaborar efectivamente en las tareas de gobierno. El comité de educación prevé las necesidades de desarrollo de los miembros de la familia y organiza eventos y actividades educativos para ellos. Por ejemplo, este comité podría organizar un seminario de contabilidad para miembros de la familia para ayudarlos a leer y entender los estados financieros de su empresa.

Comité de Redención de Acciones: Este comité es supervisado por el consejo familiar, y administra un fondo creado para accionistas que desean cobrar sus acciones a un precio justo a fin de usar este dinero para otras actividades. El fondo generalmente se construye mediante el aporte de un porcentaje de las ganancias de la compañía cada año.

Comité de Planeación de Carrera: Sirve para establecer y supervisar las políticas de ingreso para miembros de la familia interesados en incorporarse a la empresa familiar. Este comité también ayuda a monitorear las carreras de los miembros de la familia, ofrece asesoría y acompañamiento de carrera y mantiene a los accionistas y al consejo familiar informados sobre sus desarrollos. El comité de planeación de carrera también puede ser útil para asesorar a miembros de la familia que escogen no trabajar en la empresa familiar.

Comité de Reuniones Familiares y Recreación: El propósito de este comité es planificar eventos divertidos y de otro tipo a fin de reunir a la familia alrededor de actividades recreativas. El comité organiza también reuniones familiares anuales diseñadas para fomentar las relaciones entre los familiares brindando oportunidades para juntarse y disfrutar de la compañía mutua.

¹⁷ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

¹⁸ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubaer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

ESTUDIO DE CASO 2

El Grupo Carvajal

Protocolo Familiar–Índice

El Grupo Carvajal es una multinacional colombiana privada líder con empresas en 19 países, principalmente en América Latina. El Grupo Carvajal opera en 12 sectores diferentes, de los cuales los más importantes son: fabricación y conversión de papel, suministros para escuelas y oficinas, guías telefónicas, publicación y edición y embalaje con plástico y papel.

El Grupo Carvajal fue fundado en 1904 en Cali, Colombia, por Manuel Carvajal Valencia, que creó una imprenta llamada La Imprenta Comercial. Con el tiempo, la compañía se expandió hacia otros negocios y regiones convirtiéndose en una de las multinacionales más respetadas de América Latina.

Las dos inversiones de IFC en el Grupo Carvajal, en 2004 y 2006, tuvieron como propósito apoyar al Grupo en sus planes estratégicos y de modernización. La inversión más reciente de IFC en el Grupo Carvajal está relacionada con la remodelación y modernización de los sistemas informáticos del Grupo. IFC ha brindado también asesoramiento al Grupo Carvajal en el área de gobierno corporativo.

Índice del Protocolo Familiar del Grupo Carvajal¹⁹

A. Objeto del Protocolo Familiar

1. Integridad de la Organización Carvajal
2. Unidad de la Familia

B. Instituciones Familiares

1. Asamblea de Familia
 - a. Objeto de la Asamblea de Familia
 - b. Funciones de la Asamblea de Familia
2. Consejo de Familia
 - a. Objeto del Consejo de Familia
 - b. Composición del Consejo de Familia
 - c. Funciones del Consejo de Familia
 - d. Decisiones del Consejo de Familia
 - e. Frecuencia de las Reuniones del Consejo de Familia

¹⁹ Adaptado y resumido de la versión 2002 del Protocolo Familiar del Grupo Carvajal.

3. Consejo para el Desarrollo de Miembros de la Familia que Trabajan en la Organización
 - a. Objeto del Consejo para el Desarrollo
 - b. Composición del Consejo para el Desarrollo
 - c. Funciones del Consejo para el Desarrollo

C. La Fundación Carvajal (Institución de Beneficencia)

1. Objeto de la Fundación Carvajal
2. Junta Directiva de la Fundación Carvajal
3. Presidente Ejecutivo de la Fundación Carvajal

D. Instituciones de la Organización

1. Asamblea de Accionistas
 - a. Objeto de la Asamblea de Accionistas
 - b. Decisiones de la Asamblea de Accionistas
2. Junta Directiva de Carvajal
 - a. Objeto de la Junta Directiva de Carvajal
 - b. Composición de la Junta Directiva de Carvajal
 - c. Presidente de la Junta Directiva de Carvajal

E. Administración de la Organización

1. Presidente de Carvajal
 - a. Nombramiento del Presidente de Carvajal

F. Propiedad Accionaria

1. Venta de Acciones
 - a. Derecho de Preferencia
 - b. Condiciones de Venta
2. Garantía de Acciones
3. Emisión de Acciones
4. Fondo de Reserva
 - a. Objeto del Fondo de Reserva
 - b. Junta Directiva del Fondo de Reserva
5. Conflictos de Intereses
 - a. Inversión en Otras Sociedades
 - b. Transacciones con la Organización Carvajal
 - c. Actividad Laboral

(continuado)

G. Empleo de los Miembros de Familia

1. Ingreso
2. Responsabilidades
3. Remuneración
4. Evaluación para el Desarrollo
5. Retiro

H. Dividendo Social (Subsidios para Miembros de la Familia)

1. Objeto del Dividendo Social
2. Elementos del Dividendo Social
3. Reglamentación del Dividendo Social

I. Actividades Familiares

1. Reuniones Sociales
2. Reuniones Informativas
3. Comunicación
4. Historia de la Organización

J. Relación con la Comunidad

K. Veedor del Protocolo Familiar

1. Objeto del Veedor
2. Nombramiento del Veedor
3. Funciones del Veedor

L. Secretario del Consejo de Familia

1. Objeto del Secretario del Consejo de Familia
2. Nombramiento del Secretario del Consejo de Familia
3. Funciones del Secretario del Consejo de Familia

M. Resolución de Conflictos

SECCIÓN III

LA JUNTA DIRECTIVA EN UNA EMPRESA FAMILIAR

La junta directiva es una institución central en el gobierno de la mayoría de las compañías, incluyendo las de propiedad de familias. El papel, la estructura y la composición de la junta directiva varían de una empresa familiar a otra. Suelen estar determinados por el tamaño y la complejidad de la empresa y la madurez de la familia propietaria.

Durante los primeros años de su existencia, la mayoría de las empresas familiares crean una junta directiva a fin de cumplir con requisitos legales. Conocida como una "junta de papel", su propósito está limitado generalmente a aprobar los estados financieros de la compañía, los dividendos y otros procedimientos que requieren la aprobación de la junta directiva por ley. Estas juntas directivas generalmente se reúnen entre una y dos veces al año (dependiendo de la regulación local) y sus sesiones duran un período muy corto de tiempo. La junta directiva, en este caso, está compuesta exclusivamente por miembros de la familia y, en algunos casos, por unos pocos ejecutivos de mucha confianza. Es también muy frecuente ver a las mismas personas sirviendo como ejecutivos y directores de la junta directiva, a la vez que son dueños de la compañía. Este tipo de estructura de gobierno agrega poco valor a la empresa familiar, ya que cada elemento de esta estructura (junta directiva, alta gerencia y familia) podría separadamente jugar un papel más activo y constructivo dentro del gobierno de la compañía. En consecuencia, los papeles se mezclan, lo que puede generar conflictos e ineficiencias en la supervisión de la compañía y su decisión estratégica.

A medida que la empresa familiar se vuelve más compleja, se vuelve necesario depender de la junta directiva para jugar un papel activo en temas más importantes, como fijar la estrategia de la compañía y supervisar su desempeño gerencial. Estas tareas exigen que la junta directiva se reúna más frecuentemente y que tenga la suficiente pericia e independencia como para cuestionar a la alta gerencia de la compañía. Es aquí cuando la junta directiva de la empresa familiar se vuelve más organizada, bien enfocada y abierta a directores externos independientes.

Antes de pasar a una junta directiva plenamente profesional que tenga la capacidad de actuar en el mejor interés de la empresa, independientemente de la alta gerencia y los accionistas controladores, muchas empresas familiares crean una junta asesora que complementa las capacidades y calificaciones de sus directores actuales. En este caso, la junta asesora trabaja estrechamente con la junta directiva de la compañía y la alta gerencia para tratar todos los temas estratégicos clave que enfrentan la empresa.

1- Juntas Asesoras

1.1. Definición y Papel de la Junta Asesora

La junta asesora es un grupo de personas experimentadas y respetadas que muchas empresas familiares forman cuando sus propias juntas directivas de directores quedan compuestas sólo de miembros de la familia y ejecutivos de la compañía. En este caso, la junta directiva podría carecer de la pericia y perspectiva externa en ciertas áreas estratégicas como comercialización, finanzas, administración de recursos humanos y mercados internacionales. En consecuencia, se crea entonces la junta asesora para compensar las faltas de la junta directiva sin que la familia diluya cualquier control sobre la toma de decisiones o se le requiera que comparta información con personas externas. La junta asesora puede agregar valor también a la empresa familiar a través de las conexiones comerciales que sus miembros podrían tener.²⁰

La junta asesora suele considerarse una "solución de compromiso" entre una junta directiva dominada por la familia y una junta más independiente. Muchas empresas familiares reconocen la necesidad de una junta directiva independiente, pero también se sienten incómodas compartiendo información sensible de la compañía y el poder de tomar decisiones con un grupo de personas externas. Estas empresas familiares generalmente optan por la creación de juntas asesoras como una forma de obtener asesoramiento y pericia de afuera mientras mantienen el control de la verdadera junta directiva de la compañía. Con el tiempo, y una vez que la familia ve el valor agregado de la junta asesora, algunos de sus miembros pueden ser invitados a unirse a la junta directiva de la compañía.

²⁰ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

1.2. Composición de la Junta Asesora

El tamaño más práctico para una junta asesora es de 3 a 7 miembros. Mantener pequeño el tamaño de esta junta ayudará a conservar su eficacia y posibilitará que sus miembros comuniquen claramente sus ideas al resto del grupo. Los miembros de la junta asesora generalmente son expertos en la industria y el mercado de la empresa familiar o en otras áreas como finanzas, comercialización y mercados internacionales. También brindan pericia y experiencia cuando la empresa familiar ingresa en nuevas actividades o países. La junta asesora generalmente se reúne entre 3 y 4 veces al año, dependiendo del tamaño y la complejidad de las operaciones de la empresa familiar. El Director General y unos pocos ejecutivos de la empresa familiar también pueden formar parte de la junta asesora a fin de coordinar y orientar las discusiones de las reuniones hacia las necesidades de la compañía.

A fin de asegurar la objetividad de los miembros de la junta asesora, las siguientes personas no deberían formar parte de esta junta:²¹

- Proveedores de la compañía o entidades que le venden a la compañía.
- Amigos de los dueños que no pueden ofrecer ninguna facultad pertinente.
- Proveedores de servicios para la compañía existentes (Ej. banqueros, abogados, auditores externos, asesores), ya que sus consejos ya son provistos de otras formas, y su objetividad e independencia podrían ser cuestionables porque están trabajando para la compañía y están siendo pagados por ella.
- Personas que tienen un conflicto de intereses al ser asesores de la compañía.
- Personas que ya están comprometidas en exceso y no podrían llevar a cabo correctamente sus papeles como miembros de la junta asesora.

1.3. Ventajas y Desventajas de las Juntas Asesoras

La siguiente tabla resume algunas ventajas y desventajas clave de las juntas asesoras:²²

²¹ Richard Narva y Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

²² Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Junta Asesora	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Sus miembros no tienen ninguna responsabilidad legal; esto reduce el costo de la compañía (no es necesario un seguro) y facilita reclutar miembros (ya que la membresía no es tan riesgosa como formar parte de la junta directiva de la compañía). • Puede brindar a la compañía habilidades adicionales, facultades técnicas y conocimientos que no están disponibles en el nivel de la alta gerencia y de la junta directiva actuales. • Sus consejos suelen ser imparciales. • Sus miembros pueden ofrecer nuevos contactos que pueden llevar a ventas o fuentes de capital adicionales.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • La junta asesora funciona como un grupo de expertos cuyo consejo no es seguido sistemáticamente por la compañía. En consecuencia, la junta asesora podría no ser tomada en cuenta con la misma seriedad que una verdadera junta directiva. • La junta asesora no tiene autoridad para requerir información de la alta gerencia, así que sus recomendaciones sólo pueden basarse en lo que la alta gerencia está dispuesta a compartir con ella. • Los miembros de la junta asesora tienen poca o ninguna influencia en la supervisión de la estrategia y el desempeño de la alta gerencia. • La falta de responsabilidad legal hace que sea difícil que los miembros de la junta asesora respondan por sus consejos. • Algunos miembros de la junta asesora podrían no tomar en serio su papel y no aportar la preparación y contribución necesarias, como lo harían si fueran miembros de la junta directiva.

2- Junta Directiva

2.1. Papel de la Junta Directiva

Los papeles esenciales de una junta directiva que funciona correctamente son fijar la estrategia general de la compañía; supervisar el desempeño de la alta gerencia; y asegurarse de que se encuentre implementada una estructu-

ra de gobierno corporativo adecuada, incluyendo un entorno de control robusto, niveles de divulgación suficientes y un mecanismo de protección de accionistas minoritarios adecuado. La cantidad de tiempo y esfuerzo asignado por la junta a cada una de estas áreas dependerá del tamaño y la complejidad de la empresa familiar. Por ejemplo, una compañía con pocos accionistas, procesos comerciales sencillos, controles internos eficientes y un alto nivel de participación de sus dueños en las operaciones necesitará que su junta directiva se centre más en temas de estrategia y planeación de largo plazo.

La junta directiva de una empresa de propiedad familiar debería agregar valor a la empresa y no duplicar actividades ya manejadas por otros órganos de la compañía. Por ejemplo, la junta directiva debe guiar, pero no involucrarse en la administración rutinaria de la compañía, ya que esta es fundamentalmente la tarea de la alta gerencia de la compañía. Además, los directores deberían tener los recursos y la libertad necesarios para supervisar y cuestionar las decisiones y otras acciones realizadas por la alta gerencia y/o miembros de la familia.

Además de estrategia y supervisión, algunas de las principales tareas asignadas a la junta directiva incluyen:²³

- Asegurar la sucesión de la alta gerencia.
- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros.
- Asegurar que los sistemas de control interno y de administración de riesgos de la compañía sean adecuados.
- Informar a los dueños y otras partes interesadas.

2.2. Composición de la Junta Directiva

La composición y tamaño de la junta directiva dependerá del tamaño y complejidad de las operaciones de la compañía. Si bien no hay ninguna fórmula sencilla para determinar la cantidad adecuada de directores para todas las empresas familiares, la mejor práctica recomienda tener un tamaño de junta manejable, es decir de 5 a 9 miembros. Las ventajas de un tamaño de junta menor incluyen: una mayor eficiencia, ya que los directores tendrán mejores posibilidades de comunicarse, escucharse unos a otros y mantener las discusiones bien encaminadas. Además, es más fácil organizar reuniones de la junta y alcanzar el quórum para un grupo pequeño que uno más grande.

²³ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Al escoger sus directores, las compañías de propiedad familiar deberían centrarse en personas que agregarán valor a la empresa y proveerán las habilidades necesarias en las áreas de estrategia y/o supervisión de la administración y operaciones. Además, una selección exitosa de directores se centra en su contribución potencial a la empresa más que en si pertenecen a la familia o no. En la realidad, las empresas familiares tienden a tener juntas directivas que están pobladas casi en su totalidad por miembros de la familia. Los beneficios de tener una junta directiva que actúa en forma independiente de la alta gerencia y los accionistas controladores se tratarán en la sección III-3 más abajo.

La siguiente tabla resume algunos de los criterios que deberían tener los buenos directores:

Características Personales	Calificaciones Profesionales
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad personal y rendición de cuentas • Capacidad para trabajar en equipo • Buenas habilidades de comunicación • Liderazgo • Fuertes habilidades analíticas • Coraje/valor, autoconfianza y capacidad de cuestionar a otros directores, miembros de la familia y ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la industria • Buen juicio comercial • Habilidad y destreza en áreas pertinentes (a ser definidas por la compañía). Éstas podrían incluir: Estrategia; Comercialización; Legal; Finanzas y Contabilidad; Administración del Riesgo y Control Interno; Recursos Humanos; y Gobierno Corporativo • Vínculos y conexiones útiles

2.3. Deberes de los Directores

Los directores son elegidos por los accionistas de la compañía y deberán actuar en el mejor interés de la compañía, ejerciendo cuidado al hacerlo. Los siguientes son los principales deberes de los directores:²⁴

El Deber de Cuidado: Antes de tomar una decisión, los directores deben actuar de una forma razonable y hacer un esfuerzo de buena fe para analizar y considerar toda la información pertinente y material disponible para su consideración. Bajo el deber del cuidado, los directores deberán:

²⁴ NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", *Director's Handbook Series*, 2004.

- Estudiar cuidadosamente cualquier información material disponible para ellos, antes de tomar alguna decisión.
- Actuar con diligencia y competencia.
- Tomar decisiones con plena información y después de plenas deliberaciones.
- Asistir en forma regular a las reuniones de la junta directiva, ir preparados a esas reuniones y participar en ellas activamente (esta parte del deber de cuidado se conoce también como "el deber de la atención" o "el deber de la obediencia").

El Deber de Lealtad: Al realizar sus deberes, los directores deberán ser leales a la compañía, poniendo esta lealtad por encima de todo otro interés. Los directores no podrán beneficiarse personalmente de ninguna acción tomada en nombre de la compañía. Bajo el deber de la lealtad, los directores deberán:

- Poner los intereses de la compañía por encima de todo interés personal o de otro tipo.
- Divulgar inmediatamente cualquier conflicto de interés al resto de la junta directiva.
- Abstenerse de votar en cuestiones que podrían involucrar un conflicto de interés personal.

3- Directores Independientes

3.1. Importancia de los Directores Independientes

Establecer una junta directiva fuerte e independiente es una decisión sabia que la mayoría de las familias en empresas toman una vez que las operaciones de la compañía alcanzan un tamaño y complejidad críticos. Un estudio realizado en Estados Unidos de más de 80 compañías de propiedad familiar conducidas por la tercera generación o una generación posterior, mostró que la existencia de una junta directiva activa y externa (no controlada por la familia) era el elemento más crítico en la supervivencia y el éxito de estas compañías.²⁵

Sin embargo, en la realidad, cuando se trata de la membresía de la junta directiva, la mayoría de las empresas familiares reservan este derecho a miembros de la familia y, en algunos casos, a pocos ejecutivos de mucha confian-

²⁵ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

za no de la familia. Esta práctica suele usarse como una forma de mantener el control de la familia sobre la dirección de su empresa. Lamentablemente, la ausencia de directores independientes exteriores podría hacer difícil que una empresa familiar tuviera acceso al conocimiento y la competencia que le faltan. Los directores realmente independientes cuestionarán también las ideas de la familia y agregarán más disciplina a las reuniones de la junta directiva. Además, la presencia de directores independientes durante las reuniones de las juntas directivas desalentará a los miembros de la familia de perder tiempo valioso en temas familiares y concentrarse en cambio en la estrategia y la supervisión de la empresa. Finalmente, los directores independientes también pueden cumplir un papel de "amortiguadores" entre los distintos miembros de la familia en caso de que estos tengan puntos de vista contradictorios sobre temas comerciales.

Algunas de las ventajas de tener directores independientes incluyen:²⁶

- Traer una perspectiva exterior sobre la estrategia y el control.
- Agregar nuevas habilidad y conocimiento que podrían no estar disponibles dentro de la compañía.
- Traer un punto de vista independiente y objetivo de la familia.
- Tomar decisiones de contratación y promoción independientemente de los vínculos familiares.
- Actuar como un elemento equilibrante entre los distintos miembros de la familia y, en algunos casos, servir como jueces objetivos de desacuerdos entre ejecutivos miembros de la familia.
- Beneficiarse de sus contactos y conexiones comerciales y de otro tipo.

3.2. Definición de Independencia de los Directores

La definición de independencia de los directores difiere de un mercado a otro; sin embargo, sus principales componentes siguen siendo los mismos. El principio general es que un director independiente debería estar libre de vínculos con la gerencia, los controladores (familia) y otros que podrían influir en su juicio. La siguiente es la definición de IFC de directores independientes:

²⁶ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Definición Indicativa de Director Independiente²⁷

“Director independiente” significa una persona que:

1. no ha sido empleada por la Compañía o sus Partes Relacionadas en los últimos cinco años;
2. no es y no está afiliada con una compañía que es una asesora o consultora de la Compañía o sus Partes Relacionadas;
3. no está afiliada con un cliente o proveedor significativo de la Compañía o sus Partes Relacionadas;
4. no tiene ningún contrato de servicio personal con la Compañía, sus Partes Relacionadas o su alta gerencia;
5. no está afiliada a una organización sin fines de lucro que recibe financiamiento significativo de la Compañía o sus Partes Relacionadas;
6. no está empleada como ejecutivo de otra compañía donde alguno de los ejecutivos de la Compañía sirva en la junta directiva de esa compañía;
7. no es miembro de la familia inmediata de una persona que está o ha estado durante los últimos cinco años empleada por la Compañía o sus Partes Relacionadas como oficial ejecutivo;
8. no está, ni ha estado en los últimos cinco años, afiliado o empleado por un auditor actual o anterior de la Compañía o de una Parte Relacionada; o
9. no es una persona controladora de la Compañía (o miembro de un grupo de personas y/o entidades que ejercen colectivamente control efectivo sobre la Compañía) o el hermano, la hermana, padre, madre, abuelo, abuela, hijo, hija, primo, prima, tío, tía, sobrino, sobrina de dicha persona, o cónyuge, viudo, viuda, pariente político, heredero, heredera, legatario y sucesor de algunas de las personas anteriores (o cualquier fideicomiso o arreglo similar de la cual dichas personas o una combinación de ellas son las únicas beneficiarias) o el ejecutor, administrador o representante personal de cualquier Persona descrita en este subpárrafo que ha muerto o es legalmente incompetente,

y, para los propósitos de esta definición, una persona será considerada “afiliada” a una parte si dicha persona: (i) tiene un interés de propiedad directo o indirecto en; o (ii) está empleada por dicha parte; “Parte Relacionada” significará, respecto de la Compañía, toda persona o entidad que controla, es controlada por o está bajo el control común de la Compañía.

²⁷ International Finance Corporation, <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

SECCIÓN IV

LA ALTA GERENCIA EN UNA EMPRESA FAMILIAR

La alta gerencia es una parte esencial de la estructura de gobierno corporativo de la empresa familiar y su calidad afecta directamente el desempeño de la compañía y la riqueza familiar. Los miembros de la alta gerencia (ejecutivos) están a cargo de implementar la dirección estratégica fijada por la junta directiva y de manejar las operaciones rutinarias de la compañía. Tener los ejecutivos adecuados al frente de la compañía es un elemento clave del éxito de la empresa familiar.

1- Ejecutivos de la Familia vs. Ejecutivos no de la familia

Durante los primeros años de su existencia, las empresas familiares suelen estar dirigidas y gerenciales por el fundador(es). Su estructura gerencial puede permanecer bastante informal y el poder de toma de decisiones está concentrado en las manos del fundador(es) y unos pocos familiares cercanos. Esta estructura gerencial generalmente funciona bien durante la etapa temprana de desarrollo de la compañía. Un fundador o fundadores motivados y laboriosos suelen ser la principal razón del éxito de una empresa familiar en esta etapa.

A medida que la compañía crece en tamaño y sus operaciones comerciales se vuelven más complejas, se vuelve necesaria una estructura gerencial más formal, un proceso de toma de decisiones descentralizado y un órgano gerencial calificado para abordar la complejidad de la empresa y las operaciones rutinarias más desafiantes. Lamentablemente, muchas empresas familiares no toman en cuenta la necesidad de profesionalizar sus empresas y guardan las posiciones de alta gerencia exclusivamente para miembros de la familia. Si bien muchos de estos miembros de la familia son ejecutivos hábiles que agregan valor a su empresa, a menudo no están calificados para realizar dichas tareas. Aun en los casos en que todos los miembros de la familia son buenos ejecutivos, podrían no tener las habilidades y la pericia que requiere una compañía más grande y compleja. Las familias exitosas en los negocios entienden que, en el largo plazo, algunos miembros de la familia deberían dar un paso al costado y ser reemplazados por personas externas más profesionales y hábiles.

Asegurar que la compañía de propiedad familiar tenga la alta gerencia adecuada es un proceso que debería comenzar temprano, tan temprano como la etapa del fundador(es) en la empresa familiar. Algunos de los pasos de este proceso son:

- Analizar la estructura organizacional y contrastar los papeles y responsabilidades actuales y óptimos (comparados con compañías similares) de cada alto ejecutivo.
- Diseñar una estructura organizacional formal que defina claramente los papeles y las responsabilidades de todos los altos ejecutivos. Esto debería estar basado en las necesidades de las operaciones actuales y futuras de la compañía.
- Evaluar las habilidades y calificaciones de la alta gerencia actual basándose en la nueva estructura organizacional.
- Reemplazar y/o contratar a ejecutivos.
- Descentralizar el proceso de toma de decisiones y los niveles de aprobación según sea necesario. El poder para tomar decisiones debería estar vinculado con los papeles/responsabilidades de los ejecutivos, y no con sus vínculos de sangre con la familia.
- Establecer una clara política de empleo familiar y poner su contenido a disposición de todos los miembros de la familia (vea la sección II-1-1 de este Manual para más detalles sobre las políticas de empleo familiar).
- Desarrollar un programa de capacitación interno que permita a los empleados capaces estar preparados para asumir tareas de mayor responsabilidad en el futuro.
- Establecer un sistema de remuneraciones que brinde los incentivos adecuados para todos los ejecutivos, que dependan de su desempeño y no de sus vínculos con la familia.

La tabla siguiente resume cómo las empresas familiares abordan algunos temas de empleo, según si están priorizando la familia o la empresa:²⁸

Tema	Compañías que Ponen a la Familia Primero	Compañías que Ponen a la Empresa Primero
Política de Empleo	<i>Política de puertas abiertas para todos los miembros de la familia. La compañía familiar a menudo se vuelve una red de seguridad para quienes no pueden tener éxito fuera de la empresa.</i>	<i>Sólo los miembros de la familia calificados se incorporan a la compañía. Las condiciones para el empleo familiar están fijadas claramente y contienen requisitos con relación a la educación y la experiencia laboral previa fuera de la empresa familiar.</i>

²⁸ Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

(continuado)

Tema	Compañías que Ponen a la Familia Primero	Compañías que Ponen a la Empresa Primero
Compensación	<p><i>El mismo pago para todos. A todos se les paga lo mismo, independientemente de su experiencia y contribución a la empresa. Se espera que los miembros de la familia competentes se ocupen (mediante compensaciones, beneficios, etc.) de sus hermanos y primos que no alcanzan el nivel de competencia.</i></p>	<p><i>La compensación está basada en el desempeño y la responsabilidad. La compensación está basada en medidas del mercado y la industria, no en necesidades de la familia. Las rendiciones de cuenta y las relaciones de reporte se comunican y entienden claramente. Los que se desempeñan bien reciben un buen pago. Se puede despedir a miembros de la familia en casos de bajo desempeño.</i></p>
Liderazgo	<p><i>El liderazgo está basado en la antigüedad antes que en las competencias y éxitos demostrados. La longevidad en la empresa familiar puede ser más valorada que trabajar y tener éxito fuera de la empresa.</i></p>	<p><i>Asegurarse de que el liderazgo sea algo que se gana. El mantra de la familia es tener a "los mejores y más brillantes" dirigiendo la empresa, sean de la familia o no. Pueden reclutarse ejecutivos no de la familia dentro de la industria, si bien algunas compañías desarrollan exitosamente sus propios altos ejecutivos.</i></p>
Asignación de Recursos de la Empresa	<p><i>Los recursos de la empresa son usados para las necesidades personales de los miembros de la familia (vivienda, coches, compras personales, etc.).</i></p>	<p><i>Los recursos de la empresa son usados estratégicamente. Hay una clara separación entre los bienes de la empresa y de la familia. El presupuesto y la planeación son importantes; las ganancias se usan para iniciativas de crecimiento o son pagadas como dividendos.</i></p>
Capacitación	<p><i>No hay programas de capacitación formal. Se espera que los miembros de la familia aprendan las prácticas de la empresa intuitivamente.</i></p>	<p><i>Se reconoce a tiempo la necesidad de capacitación formal. Las capacitaciones son programadas y realizadas para enseñar a los miembros de la familia las prácticas necesarias de la empresa.</i></p>

2- Sucesión del Director General y de los Ejecutivos

La sucesión del Director General y de los ejecutivos es probablemente el tema más importante que enfrentan las compañías, incluyendo las de propiedad familiar. Esto ocurre porque los ejecutivos de una compañía suelen ser los impulsores de su desempeño, crecimiento y supervivencia. El tema de la sucesión gerencial es aún más importante para las empresas familiares ya que se vuelve especialmente espinoso a medida que crece la familia y aparecen varios candidatos potenciales para la alta gerencia de diversas ramas de la familia. Muchas empresas familiares demoran la planeación de la sucesión de sus ejecutivos hasta el último minuto, lo cual lleva a crisis que a veces pueden causar la desaparición de la empresa familiar. Una deficiente planeación de la sucesión de la alta gerencia podría ser, por cierto, una de las razones por las que la mayoría de las empresas desaparecen antes de alcanzar su tercera generación.²⁹

Esta sección del Manual brindará principalmente algunos consejos básicos acerca de cómo establecer un sano proceso de sucesión del Director General dentro de la empresa familiar. La mayor parte de estos consejos pueden ser usados también para una sucesión tranquila para los otros ejecutivos de la empresa familiar.

Las familias en la empresa podrían desconocer la necesidad de planificar la sucesión de su Director General por muchas razones. Algunas de estas razones incluyen:³⁰

- Los miembros de la familia demoran la decisión a fin de no crear fricciones potenciales entre miembros de la familia en el caso que haya varios Directores Generales potenciales dentro de la familia.
- Los miembros de la familia demoran la decisión porque ningún miembro de la familia actual o persona de afuera es considerado capaz de reemplazar al Director General actual.
- Los miembros de la familia evitan tratar este tema a fin de no hablar de la pérdida eventual de un líder de la familia (el Director General actual).
- El Director General actual se rehúsa a reconocer que la compañía puede sobrevivir sin él o ella y/o tiene miedo del retiro y se niega a tratar temas de sucesión.

²⁹ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

³⁰ Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988; Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

2.1. Importancia de un Plan Formal para la Sucesión de la Alta Gerencia

La sucesión de la alta gerencia es un proceso que sigue varios pasos a fin de asegurar la sucesión correcta de posiciones de alta gerencia clave, incluyendo el de Director General. Un plan de sucesión formal asegura la continuidad de la empresa y, por lo tanto, aumenta la probabilidad de supervivencia de una empresa familiar al pasar de una generación a la siguiente. El propósito de este plan es asegurar que las habilidades y el liderazgo necesarios para reemplazar cualquier ejecutivo saliente estén disponibles cuando se los necesite. Un plan de sucesión eficaz del Director General debería permitir la selección de la persona más competente (sea un miembro de la familia o no) como el próximo Director General. Además, es crucial involucrar a todos los miembros de la familia, la junta directiva, los ejecutivos clave y otras partes interesadas externas en el proceso de selección y asegurarse de que estén de acuerdo en la elección del próximo Director General.

2.2. Pasos de un Plan de Sucesión Formal del Director General

El proceso de planeación de la sucesión del Director General generalmente difiere de una empresa familiar a otra, dependiendo de la complejidad de la empresa, el grado de participación de la familia en ella y la disponibilidad de candidatos competentes para Director General de dentro de la familia. A continuación hay un proceso paso a paso que puede ayudar a las empresas familiares a prepararse mejor para la sucesión de su Director General:³¹

Comenzar Temprano: Muchos asesores de empresas familiares recomiendan comenzar el proceso de selección del próximo Director General tan pronto se designe el Director General actual. Esto asegurará la continuidad de la empresa y brindará a la compañía un nuevo Director General que fue escogido y preparado cuidadosamente para suceder al actual. El inicio temprano del proceso de selección del Director General es especialmente importante si se espera que el siguiente Director General sea escogido de dentro de la familia. En este caso, el proceso de seleccionar y preparar al siguiente Director General de la generación más joven llevaría más tiempo que si el Director General es escogido de afuera de la familia.

En la mayoría de las empresas familiares es el Director General actual quien inicia el proceso de planeación de la sucesión. Una junta directiva activa también puede jugar un papel importante al insistir en establecer un plan de sucesión si el Director General actual no lo está asumiendo suficientemente temprano.

³¹ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Crear Sistemas de Desarrollo de Carrera: Un plan de sucesión exitoso es aquel que escoge al mejor candidato posible para el trabajo, independientemente de si el candidato está relacionado con la familia o no. Si el próximo Director General será escogido de la familia o entre sus empleados actuales, deberá crearse un riguroso sistema de desarrollo de carrera para preparar a los Directores Generales potenciales. Dicho sistema mejoraría la competencia de los candidatos para Director General al ofrecerles toda la educación y capacitación necesarias, y dándoles una realimentación periódica sobre su desempeño dentro de la compañía.

Algunas empresas familiares deciden contratar a un Director General externo si no hay ningún buen candidato para Director General disponible dentro de la familia o entre sus empleados. En este caso, un comité de la junta directiva (por ejemplo, un Comité de Nominación) debería liderar la planeación de la sucesión del Director General. El comité comenzaría por fijar los criterios de selección para el próximo Director General antes de buscar candidatos adecuados. Además, a muchas empresas de propiedad familiar les resulta útil emplear cazatalentos profesionales para tener acceso a un fondo más amplio de candidatos.

Buscar Consejos: Especialmente al estrechar la lista de sucesores potenciales, el Director General debería obtener consejos de los directores independientes externos de la junta directiva. De no existir estos, deberán consultarse ejecutivos de confianza no de la familia. A algunas familias les resulta útil obtener la opinión del consejo familiar en el proceso de selección, especialmente si el candidato a Director General es de la familia.

Construir Consenso: El éxito del futuro Director General depende en buena parte de que sea aceptado por los grupos de interés clave involucrados en la compañía. Se vuelve entonces obligatorio involucrar a todos los grupos de interés en el proceso de selección del Director General, incluyendo la junta directiva, los ejecutivos no de la familia, y los miembros de la familia.

Aclarar el Proceso de Transición: Una vez que se ha escogido un sucesor adecuado a Director General, deberá desarrollarse un claro proceso de transición, tanto para el Director General actual como para su sucesor. Este proceso de transición debería especificar la fecha de la transición y también definiría los niveles de participación del Director General actual luego de su retiro (consejos al sucesor, miembro de la junta directiva, actividades adicionales, etc.).

SECCIÓN V

LA EMPRESA FAMILIAR COTIZA EN BOLSA

1- ¿Por Qué Cotizar en Bolsa? ¿Por Qué No?

Muchas empresas familiares toman la decisión de cotizar en Bolsa en alguna etapa de su vida a fin de poder obtener recursos financieros para la expansión de la empresa o para dar a sus accionistas una forma de vender sus acciones si prefieren cobrarlas. Cotizar en Bolsa es un proceso complejo que requiere una consideración cuidadosa de las alternativas, bastante preparación de la junta directiva y la alta gerencia y amplio asesoramiento de especialistas externos. Cotizar en Bolsa es también una decisión que ofrece muchas ventajas y desventajas para la empresa familiar.

1.1. Ventajas de Cotizar en Bolsa para una Empresa Familiar³²

Cotizar en bolsa puede ofrecer varias ventajas para empresas familiares y sus accionistas, incluyendo:

Mayor Negociabilidad de las Acciones: Esto hace posible que los accionistas de la familia vendan sus acciones al precio predominante de los títulos en el mercado abierto. También hace que sea más fácil para los accionistas usar sus acciones como garantía para obtener préstamos. Como resultado, la mayor negociabilidad de las acciones de la compañía ayuda a reducir problemas familiares, ya que resuelve las necesidades de liquidez para los accionistas que prefieren retener su riqueza en activos distintos de su interés en la compañía.

Mejora de la Posición Financiera de la Compañía: Esto es un resultado directo de vender las acciones de la compañía al público. La posición financiera más fuerte hace que sea más fácil para la compañía buscar préstamos y negociar los plazos de estos préstamos.

Aumento Potencial del Valor de las Acciones: Muchas compañías de propiedad familiar que empezaron a cotizar en Bolsa han visto cómo el precio de sus títulos creció por encima de la estimación inicial hecha por la

³² Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996; Fred Neubauer e Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

compañía de banca de inversión. Este aumento del valor se debe, en parte, a que los inversores están dispuestos a pagar un precio más alto por los títulos de la compañía debido a su mayor credibilidad como compañía pública, la mayor negociabilidad de las acciones y la mayor transparencia de las cuentas.

Mayor Visibilidad: Cotizar en Bolsa da a las empresas familiares un mayor prestigio y visibilidad en el mercado. Los mercados tienden a percibir a las compañías públicas como administradas profesionalmente y más transparentes (cuentas auditadas y publicación periódica de estados financieros y datos de desempeño). Como resultado, una empresa familiar que cotiza en Bolsa podría aumentar su visibilidad en el mercado.

1.2. Desventajas de Cotizar en Bolsa para una Empresa Familiar³³

Cotizar en Bolsa puede presentar también desventajas potenciales para la empresa familiar. Algunas de estas desventajas son:

Pérdida de Privacidad: Este es probablemente el resultado menos bienvenido de cotizar en Bolsa para empresas familiares. Por cierto, una vez que cotiza en Bolsa, la empresa familiar tendrá que revelar más información que antes, incluyendo: estados financieros detallados y otras medidas de desempeño, así como cualquier ventaja otorgada a miembros de la familia.

Pérdida de Autonomía: Esta es una consecuencia de la llegada de nuevos accionistas una vez que la empresa familiar empieza a cotizar en Bolsa. Aún en casos en que la familia permanece como la accionista controladora, los accionistas minoritarios tendrán derechos que harán que sea difícil que los miembros de la familia originales operen sin restricciones.

Mayor Responsabilidad: Las compañías públicas tienen una mayor responsabilidad que sus contrapartes. Por ejemplo, las compañías públicas tienen que asegurarse de que toda la información que brindan a sus accionistas y al mercado sea precisa.

Posibilidad de una Absorción: Si se han emitido suficientes acciones a personas externas durante el proceso de cotizar en Bolsa, podría ser posible que los competidores u otros inversores obtengan el control de la empresa familiar.

Costos Adicionales: El costo inicial de cotizar en Bolsa puede ser sustancial. Algunos de los componentes potenciales de este costo son: comisión del agente, honorarios de auditoría, honorarios legales y otros costos de registro. Además, una

³³ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

vez que cotiza en Bolsa, la compañía incurrirá en costos adicionales como honorarios de auditoría, divulgación periódica de costos de información financiera y los honorarios por requisitos de cumplimiento para compañías públicas.

2- Cómo Prepararse para una Oferta Pública Inicial (IPO)

Cotizar en la Bolsa es un proceso largo y complicado que no tiene lugar de la noche a la mañana. Las empresas familiares que planean cotizar en la Bolsa necesitan obtener asesoramiento y asistencia profesional en muchas áreas legales, técnicas, financieras y de comercialización. Además, muchos inversores están exigiendo ahora que las compañías que cotizan en Bolsa muestren un historial de largo plazo de buenas prácticas de gobierno corporativo antes del IPO propiamente dicho. En particular, los inversores y el mercado valoran altamente las prácticas de la compañía en las áreas de la junta directiva, los derechos de los accionistas y la transparencia y divulgación.

La siguiente tabla brinda un resumen de prácticas de gobierno corporativo clave que ayudarían a transmitir una imagen positiva al mercado sobre las compañías que están planeando cotizar en Bolsa. Por supuesto que la mayoría de estas prácticas necesitan implementarse algunos años antes del IPO a fin de mostrar un buen historial de gobierno adecuado al mercado y a los inversores potenciales.³⁴

Atributos de Gobierno	Ejemplos de Mejores Prácticas
<p>Derechos de los Accionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clara protección de accionistas minoritarios en el estatuto, reglamentos y código de gobierno de la compañía. • Notificación adecuada y agenda compartida de todas las reuniones de accionistas. • Capacidad para participar y votar significativamente en las reuniones de accionistas (Ej. voto acumulativo para los directores). • Tratamiento equitativo con relación a la divulgación de información (acuerdos materiales de accionistas, conflictos de interés, etc.) • Claridad en derechos de diferentes clases de acciones—derechos de voto vs. derechos económicos. • Tratamiento equitativo en cambios de control (Ej. derechos de venta por adhesión).

³⁴ International Finance Corporation, www.ifc.org/corporategovernance.

Atributos de Gobierno	Ejemplos de Mejores Prácticas
<p>Junta Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación adecuada de habilidades profesionales (Ej. comercialización, mercados financieros internacionales y pericia en comités de auditoría). • Fuerte componente de independencia. • Papeles separados del Presidente y el Director General. • Programa y agenda de reuniones regulares. • Existencia de comités de la junta directiva responsables de supervisión en áreas clave (Auditoría, Gobierno y Nominación, y Remuneraciones). • Educación inicial y continua de los directores. • Evaluación periódica de los directores.
<p>Transparencia y Divulgación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información preparada y divulgada de acuerdo con normas de divulgación contable, financiera y no financiera de alta calidad. • Auditoría anual conducida por un auditor independiente, competente y calificado de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. • Auditores externos que rinden cuentas ante accionistas y sienten la obligación ante la compañía de ejercer un debido cuidado profesional en la realización de su auditoría. • Los canales para diseminar la información deberán brindar acceso equitativo, oportuno y eficiente en el costo a información pertinente de parte de los usuarios.

CONCLUSIÓN

Las empresas familiares son la espina dorsal y el mayor impulsor del crecimiento de muchas, si no la mayoría, de las economías. Debido a su naturaleza, las empresas familiares enfrentan muchos desafíos adicionales a los que tienen sus contrapartes. Algunos de estos desafíos pueden ser abordados adoptando una sólida estructura de gobierno corporativo dentro de la compañía. Esta estructura de gobierno debería definir claramente los papeles, las responsabilidades, los derechos y la interacción entre los principales órganos de gobierno de la compañía.

La responsabilidad de las tareas de gobierno corporativo en una empresa familiar es compartida generalmente entre los dueños, la junta directiva y la alta gerencia. Sin embargo, los miembros de la familia probablemente tengan más responsabilidad en asegurar que su empresa sea gobernada de una forma que la hará viable y sostenible en el largo plazo. Además, el deber de los miembros de la familia no está limitado sólo al gobierno de su compañía, sino que son responsables también del gobierno de su familia y de su relación con la empresa. Fijar un sólido sistema de gobierno familiar temprano en el ciclo de vida de la familia ayudará a prever y resolver conflictos potenciales entre miembros de la familia acerca de temas comerciales. Esto hará posible que los miembros de la familia se concentren en otros temas clave, como hacer crecer la empresa.

Además de su propio gobierno, los miembros de la familia deben fijar una estructura adecuada para la junta directiva y la alta gerencia de su compañía. Una junta directiva capaz, predominantemente independiente y bien organizada permitirá fijar la estrategia apropiada de la compañía y supervisar correctamente el desempeño de su alta gerencia. Además, una alta gerencia profesional y bien manejada es esencial para conducir las actividades rutinarias de la compañía. La elección de directores y ejecutivos debería estar basada en sus calificaciones y desempeño, y no en sus vínculos con la familia.

Finalmente, es muy importante que las familias empresarias tomen conciencia de la importancia de estos temas y comiencen a construir una estructura de gobierno corporativo lo antes posible. Esperar hasta que el tamaño de la familia sea muy grande y sus operaciones comerciales más complejas haría que sea muy difícil tratar los conflictos ya existentes entre miembros de la familia. Una estructura de gobierno oportuna y clara haría más fácil mantener la cohesión familiar y el interés de sus miembros en la familia y su empresa.

Bibliografía

Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005).

International Finance Corporation,
<http://www.ifc.org/corporategovernance>.

International Finance Corporation,
<http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

International Finance Corporation,
<http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard

University Press, 1997).

Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996.

NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", *Director's Handbook Series*, 2004.

Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000).

The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

