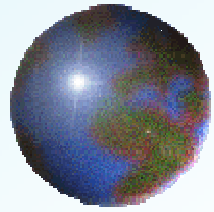


Gobierno Corporativo como mecanismo de sobrevivencia en las Empresas Familiares

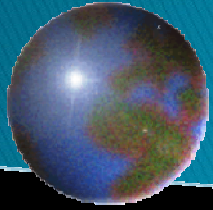
SAN JOSÉ, COSTA RICA
SEPTIEMBRE 2007

CONFIES
CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS ESTRATÉGICAS

BOLSA NACIONAL DE VALORES
ENV **EKA**
LA REVISTA EMPRESARIAL



POR
SAM PODOLSKY



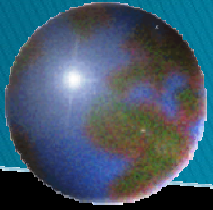
QUÉ ES GOBERNANZA CORPORATIVA*

Gobernanza Corporativa es el Sistema interno **montado por los accionistas** para:

- Establecer
- Dirigir
- Controlar

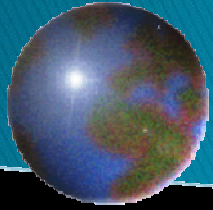
Las directrices de su empresa, con transparencia, objetividad, profesionalismo y equidad con el fin de **resguardar e incrementar** exitosamente, a través del tiempo, **el valor de su inversión** y proteger los recursos de terceros ó los que les son ajenos.

*Definición propia de Sam Podolsky



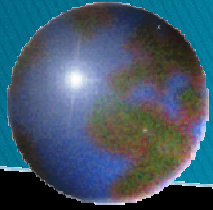
GOBERNABILIDAD EFECTIVA

- Incrementar valor
 - (NO destruirlo)
- Protegiendo las aportaciones de terceros
 - Por 'siempre'



GOBERNANZA (GOBERNABILIDAD)


- El acto de Co-Gobernar
 - Responsabilizándose
- Moralmente para incrementar el valor de los accionistas
- Sin abandono de los otros generadores clave de su éxito ('stakeholders')



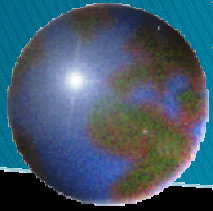
GOBERNANZA INSTITUCIONAL

- Pasar del Consejo de Fundadores a un Consejo de Administración ó Junta Directiva Institucional
(con verdaderos consejeros independientes, con o sin Fundadores)
- (i Un Consejo Asesor es recomendable como un puente temporal !)

Por qué está surgiendo en empresas familiares la Gobernabilidad Institucional

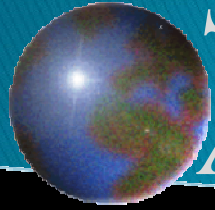


- ❖ Por que el tamaño de la empresa lo demanda
(en relación a # de familiares competentes y disponibles)
- ❖ Por factores externos como Banca exigente
- ❖ Por convicción profesional ?('la nueva religión del Management')
- ❖ Por Ausencia inseperada de liderazgo



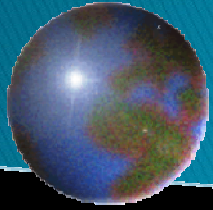
HOY EN DÍA CUÁLES SON LOS ÓRGANOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

- La Asamblea General de Accionistas
- El Consejo de Administración, ó Directorio
- Los Comités del Consejo de Administración
- Los Miembros Especiales de los Comités
- El CEO (El Director Ejecutivo de la empresa) y el nivel inmediato a él (ella), así como aquéllos clave del negocio, que le reportan



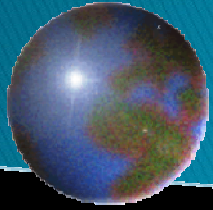
Ser miembro del Consejo de Administración era }

- ❖ Cuestión de amistad
- ❖ De profesionistas, empresarios y especialistas conocidos



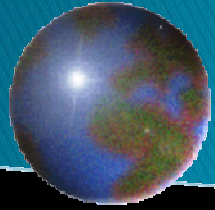
Los Roles en Gobierno Corporativo

- ❖ La Asamblea de Accionistas nombra a sus gobernantes y les especifica su mandato con claridad
- ❖ El Consejo de Administración gobierna en lugar de la Asamblea de Accionistas
- ❖ El CEO dirige en lugar del Consejo de Administración



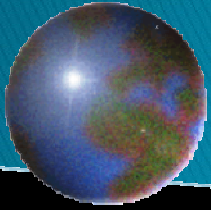
Aspectos a vigilar en especial en empresas familiares y/o de control de algún grupo

- ❖ Las operaciones Interempresas, de Partes relacionadas
- ❖ Los paquetes de compensación y beneficios a los Ejecutivos (Lo ideal sería que No fuesen mayores a aquéllos que habría que pagar si se contrataran a profesionistas externos)
- ❖ Contar con Código de Ética (y Conducta)



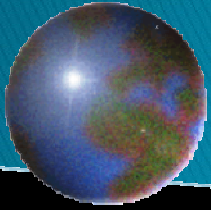
*Lo más importante a vigilar en
empresas familiares y/o de control
de algún grupo*

Que el Consejo de Administración se dedique a incrementar el valor de TODOS los accionistas y no sólo a atender la estrategia de los mayoritarios



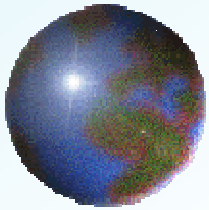
Y qué sucede con el Presidente del Consejo de Administración?

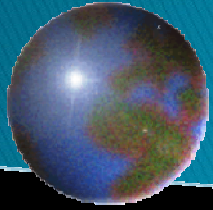
- Idealmente, debe ser líder o mediador, respetado por los demás Directores
- Gran conocedor del negocio, ya que su voto es crucial
- Y Como representante público, ser ejemplo



- ❖ NO dirige al CEO; busca que el Consejo de Administración realice bien su labor
- ❖ Debe ser respetado por el medio externo
- ❖ Dedicar buen tiempo para ejercer su papel antes de cada junta
- ❖ Dedicar el tiempo necesario para representar al propio Consejo

LA DINÁMICA EN GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

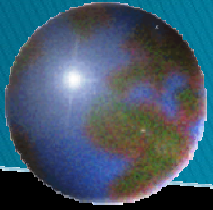




Gobernabilidad Familiar: Cómo ha sido su evolución }

- Ideales – Fundador (qué trae consigo?)
 - Pasión, Valores, Moralidad y Costumbres

¿ Crisis ?



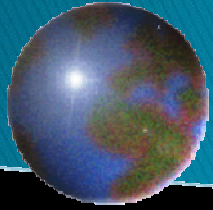
Familia = } } } } } } } } } } Empresa

La empresa familiar normalmente nace con todo lo del fundador:

- sus necesidades,
- cultura,
- valores,
- intereses,
- motivaciones,
- amistades, enemistades,
- carencias,
- visión,
- recursos
- y demás....
- Pero sobre todo: Pasión

‘Historia del Fundador’

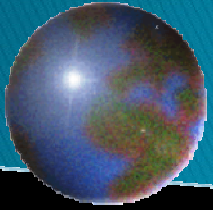




Gobernabilidad Familiar: Cómo ha sido su evolución }

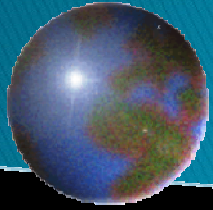
- ❁ Ideales – Fundador (qué trae consigo?)
 - ❁ Pasión, Valores, Moralidad y Costumbres
- ❁ El rey, los príncipes, los 'interesados'
- ❁ Los competentes familiares
- ❁ Los competentes y capaces no familiares

¿ Crisis ?



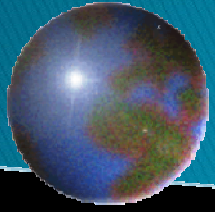
De allí a la fecha actual:

- ❖ Aquéllos que fundaron una empresa privada de importancia, pasaron de alguna manera por estos pasos.
- ❖ Varios se asociaron con otros cofundadores del mismo u de otro perfil familiar
- ❖ Enfrentan los retos normales de su tamaño y edad



Nunca debemos olvidar al Gobernar, que:

- ⊕ El negocio cambia!!!!
- ⊕ Los riesgos también
- ⊕ Las oportunidades están para encontrarlas y aprovecharlas, y no para dejarlas pasar

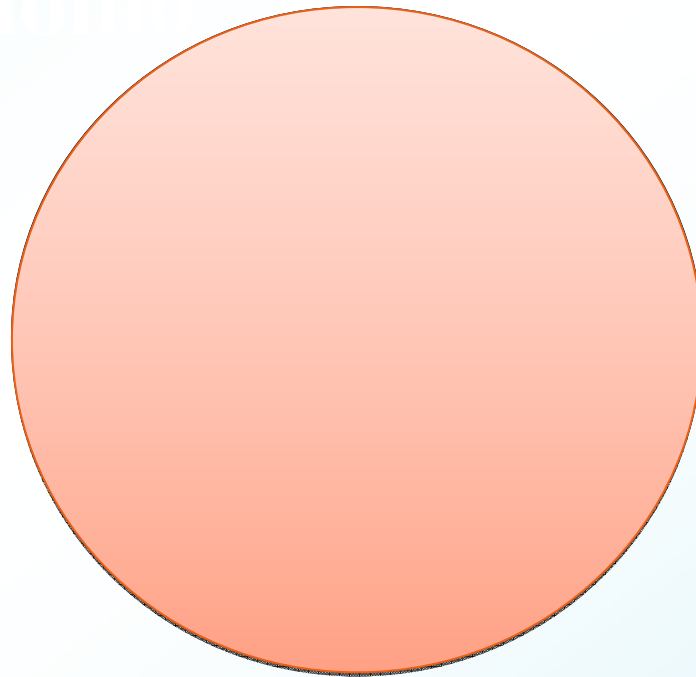


El Triángulo Interactivo:

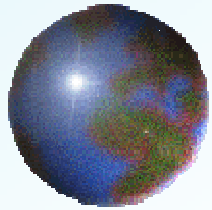
¿Cuál Manda?

Patrimonio

ESU



Familia

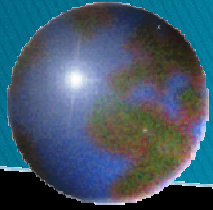


SI DESEA SER
MIEMBRO DEL
GOBIERNO CORPORATIVO
EN UNA EMPRESA FAMILIAR

¡?!

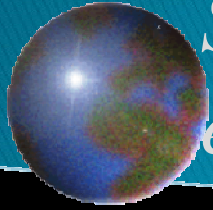
!?





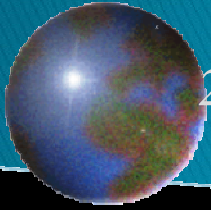
Cada día son más escasos los Directores de Moda

- ✚ Cada día se irán requiriendo Directores, y Secretarios del Consejo de Administración, entrenados profesionalmente para ocupar tales posiciones
- ✚ Las grandes empresas ya tienen a los grandes, y ellos ya no pueden atender a más Consejos de Administración

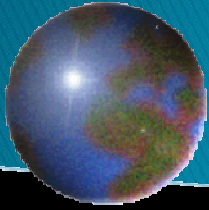


*Si desea Gobernar en una empresa familiar,
entonces es recomendable : 1/3*

- Comprender a los Accionistas y actuar correctamente a nombre y por cuenta de ellos
- Hacerlo con todo LO MEJOR DE LO MEJOR con que cuenten Ustedes
- Cumplir con toda la legislación aplicable
- Cumplir con el Código de Mejores Prácticas donde exista

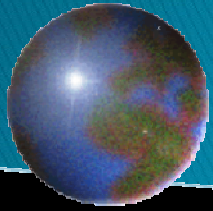


- ❖ Descifrar, de ser necesario (casi siempre) lo que se espera de Usted
- ❖ Establecer las expectativas para cada Comité del Consejo de Administración
- ❖ Seleccionar certeramente a Directores, al Secretario del Consejo y a los Miembros especiales de Comités
- ❖ Compensar adecuadamente a cada uno



: 3/3

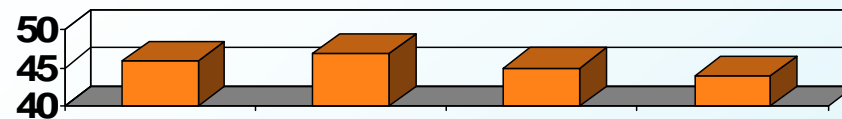
- ⊕ Inducir a cada personaje del Gobierno
- ⊕ Exigirles los resultados esperados
- ⊕ Proveer de un Monitoreo continuo de actuación y dinámica
- ⊕ Cambiarlos de ser necesario
- ⊕ Evaluar por lo menos cada año si cumplieron con las expectativas de los accionistas que les contrataron

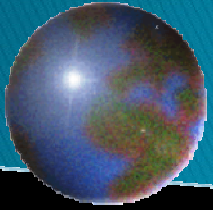


Para salir de la bruma

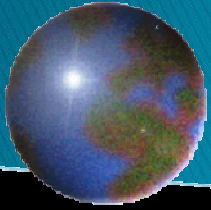


Y ver con toda claridad!





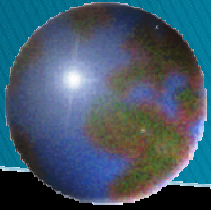
- Debe saber enfocar y salir de la miopía.
- Quien abre sus horizontes tiene mayor contacto con la realidad y mayores posibilidades del éxito.
- Una familia exitosa, se prepara para la sucesión



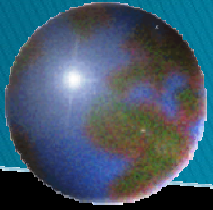
Vean este Testamento:

"Todos los miembros de mi familia directa descendientes de Lucy Zadia que a la fecha en que yo fallezca, tengan por arriba de 20 años de edad, serán miembros de un Directorio que manejará mis inversiones como un todo. Mi esposa Lucy, en caso de estar viva, dirigirá este Directorio, y Mario Jiménez será el número dos del mismo. Lucy tendrá el 51% y los demás tendrán el 49% restante. Cada miembro del Directorio tendrá el mismo peso al votar, sumando el 49% accionario. Si Lucy fallece, la riqueza del 51% se distribuirá entre todos de acuerdo a lo que ella desee. Si ella fallece antes de mí, yo cambiaré este Testamento"

Qué les parece?

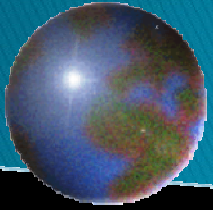


Todo el tema de Gobierno Corporativo ha abierto un nicho tan grande de investigación en management, que ya se están haciendo cambios estructurales en la forma de pensar y actuar de todos nosotros, sobre todo cuando pensamos como accionistas.

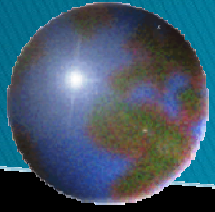


Aconsejar a la familia? – NO!

Es mejor Gobernar apoyando a la familia!



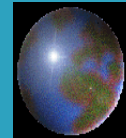
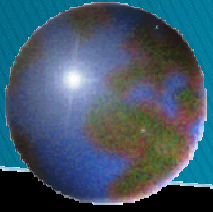
**APOYE con toda su Ciencia y Arte
a que quienes deseen realizar el paso
de la empresa familiar a la empresa
con autosuficiencia directiva
LO LOGREN!**



Gobierno por Ley ?
No funciona del todo :

Para que funcione

**Se requiere de una profunda convicción
para adoptarlo**



Muchas Gracias