



CAF



Gobierno Corporativo y Empresas Familiares

Michael Penfold
Oficina de Políticas Públicas y Competitividad
Corporación Andina de Fomento

Panamá, 24 de junio de 2009

1. Empresas Familiares
2. Gobierno Corporativo y su importancia
3. Buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar
4. Programa Estratégico de Gobierno Corporativo de CAF

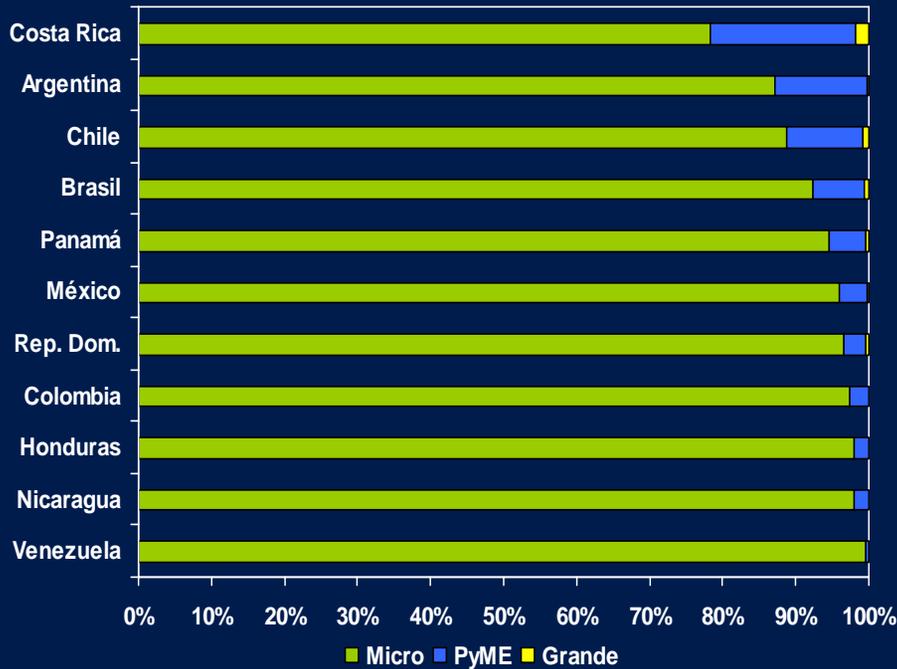
Empresas Familiares

Algunos datos relevantes

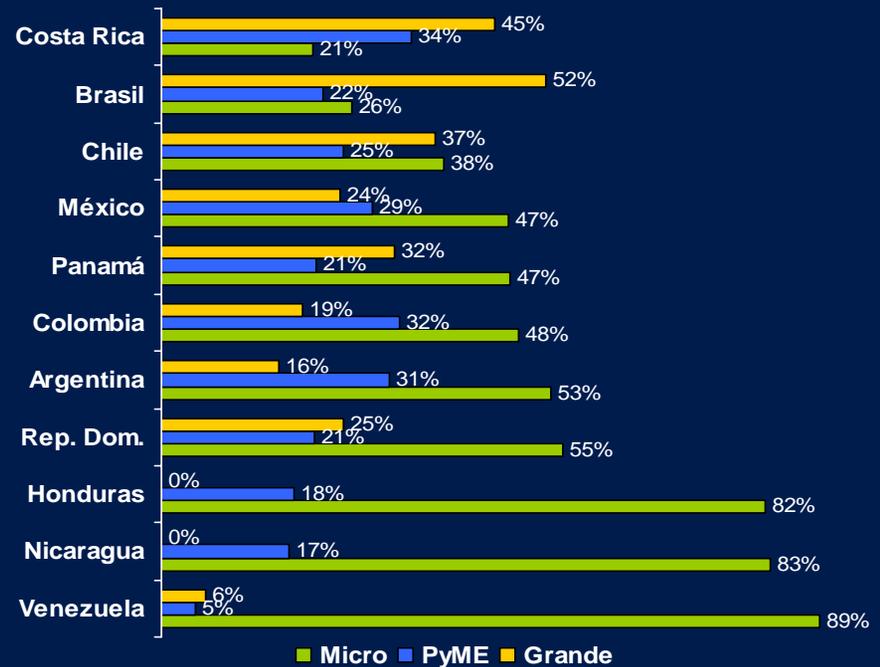
- Las empresas familiares constituyen las unidades económicas más antiguas.
- Representan 2/3 de las empresas del mundo.
- Constituyen entre el 80%-90% del tejido empresarial norteamericano, aportando alrededor del 50% del PIB y 60% del empleo
- El 37% de los integrantes de la listas *Fortune 500*, son empresas familiares
- El 33% de las empresas del índice S&P 500 son familiares
- En América Latina, constituyen casi el 90% de todas las compañías.

MIPyMEs en la región

Nº de establecimientos



Empleo



- Las microempresas representan en promedio el 93,4% de los establecimientos, las PyME el 6,2% y las grandes el 0,4% aproximadamente
- En materia de empleo, la microempresa ocupa aproximadamente el 53,6% de los ocupados y la PyME cerca del 23 %

Algunos datos relevantes

- 70% de las empresas familiares desaparece antes de los 7 años de vida.
- El 30% restante tiene una crisis severa antes de los 25 años.
- Menos del 10% supera la tercera generación.

- ✓ La primera generación **funda** la compañía
- ✓ La segunda generación hace **crecer** la compañía
- ✓ La tercera generación **exprime** la compañía

Las empresas familiares tienen un alto potencial para crecer

Diversos estudios han comprobado que las empresas familiares crecen más, en términos de ventas y ganancias, que las empresas no familiares:

- Mayor compromiso de los empleados por garantizar la buena calidad de los productos y las buenas relaciones con sus grupos de interés
- Continuidad en las operaciones de la empresa y visión estratégica de largo plazo.
- Transferencia de experiencia y conocimientos entre generaciones. Conservación del know how
- Mayor posibilidad de comunicación entre integrantes de distintos estamentos

Sin embargo pocas empresas familiares son sostenibles en el tiempo

Dada su naturaleza, la continuidad de estas empresas a lo largo de varias generaciones no es un fenómeno demasiado frecuente. Las principales trabas inherentes a empresas familiares tiene que ver con su gobernanza:

- Mayor complejidad: posible interferencia de los conflictos familiares en la gestión empresarial
- Informalidad: pocos esfuerzos por establecer prácticas, normas y procedimientos de manera formal. Menor transparencia
- Poca disciplina
- Dificultad para definir roles

Gobierno Corporativo y su importancia

¿Qué es el Gobierno Corporativo?

El conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores.

Las buenas prácticas de GC contribuyen a:

- Mejor uso de los recursos en las empresas
- Mayor transparencia
- Mitigar riesgos de información asimétrica relacionados con los proveedores de recursos financieros.

Además, estas prácticas tienen un efecto sobre el riesgo de los créditos e inversiones en las mismas.

Competitividad Empresarial



El GC es una dimensión de la regulación (y/o autorregulación) que tiene un efecto sobre el acceso a capital y a financiamiento, pero también afecta la relaciones con todos los *stakeholders*.

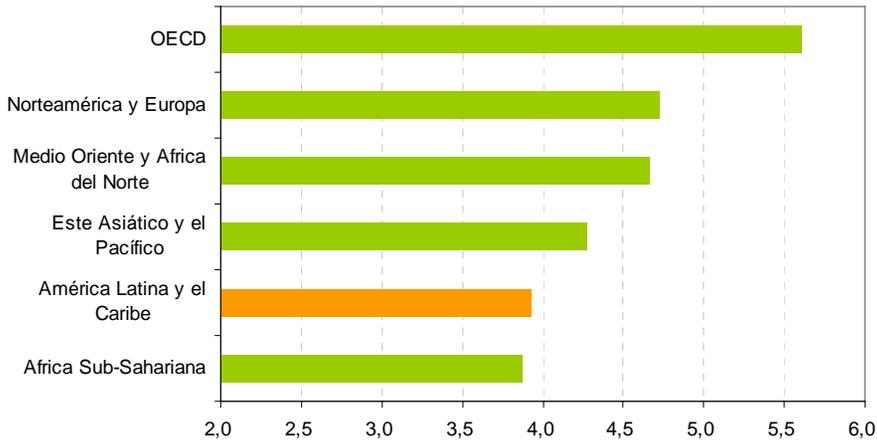
De esta forma afecta la competitividad las empresas y de la economía en general.

Agentes clave en el gobierno de la sociedad:

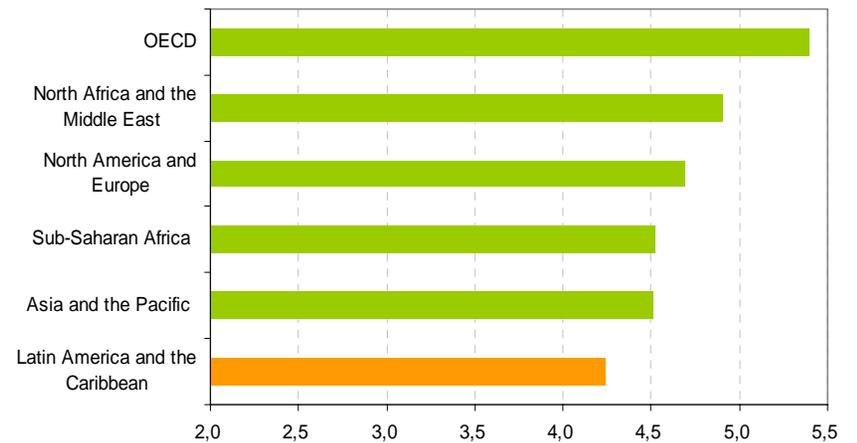
- Administradores
- Proveedores de recursos
- Formalidad e impuestos
- Otros *Stakeholders*

El gobierno corporativo en la región

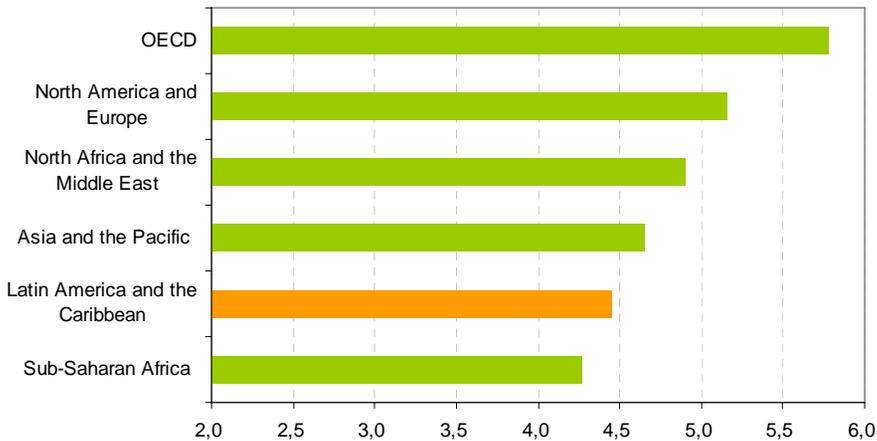
Comportamiento ético de las firmas



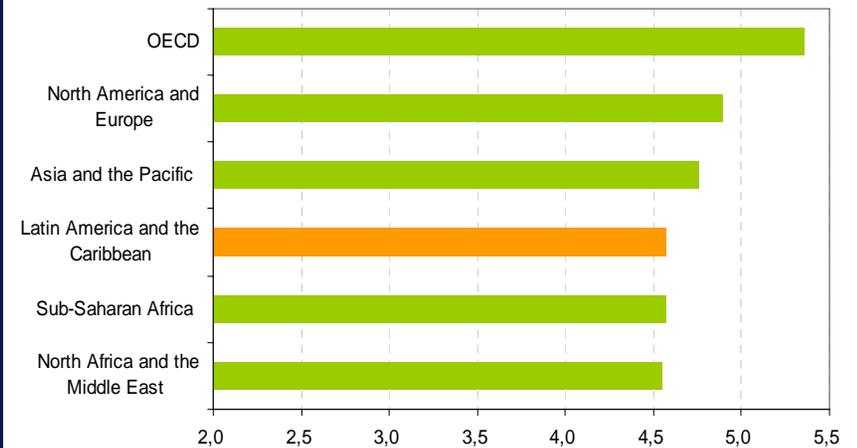
Protección de los intereses de accionistas minoritarios



Fortaleza de los estándares de auditoría y contabilidad



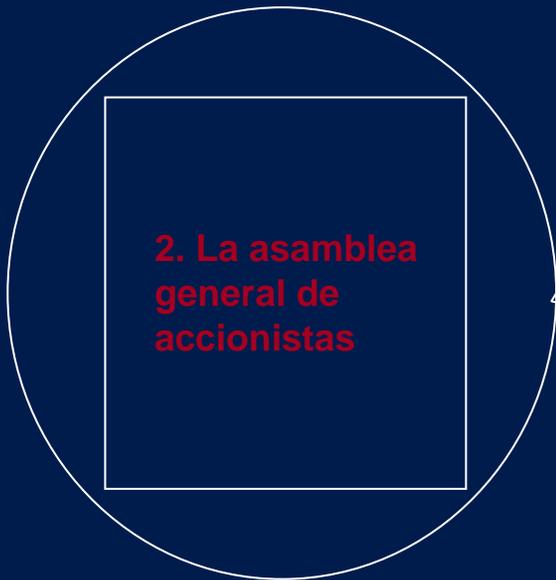
Eficacia de las juntas directivas



Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Áreas:

1. Derechos y trato equitativo de los accionistas



2. La asamblea general de accionistas

4. Información financiera y no financiera

5. Resolución de controversias



Acreeedores

Proveedores
Clientes

Empleados

3. El directorio

Competidores
Comunidades

Gobierno

Buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar

¿Familia vs. Empresa?

La empresa: sistema diseñado formalmente y con propósito de creación de riquezas

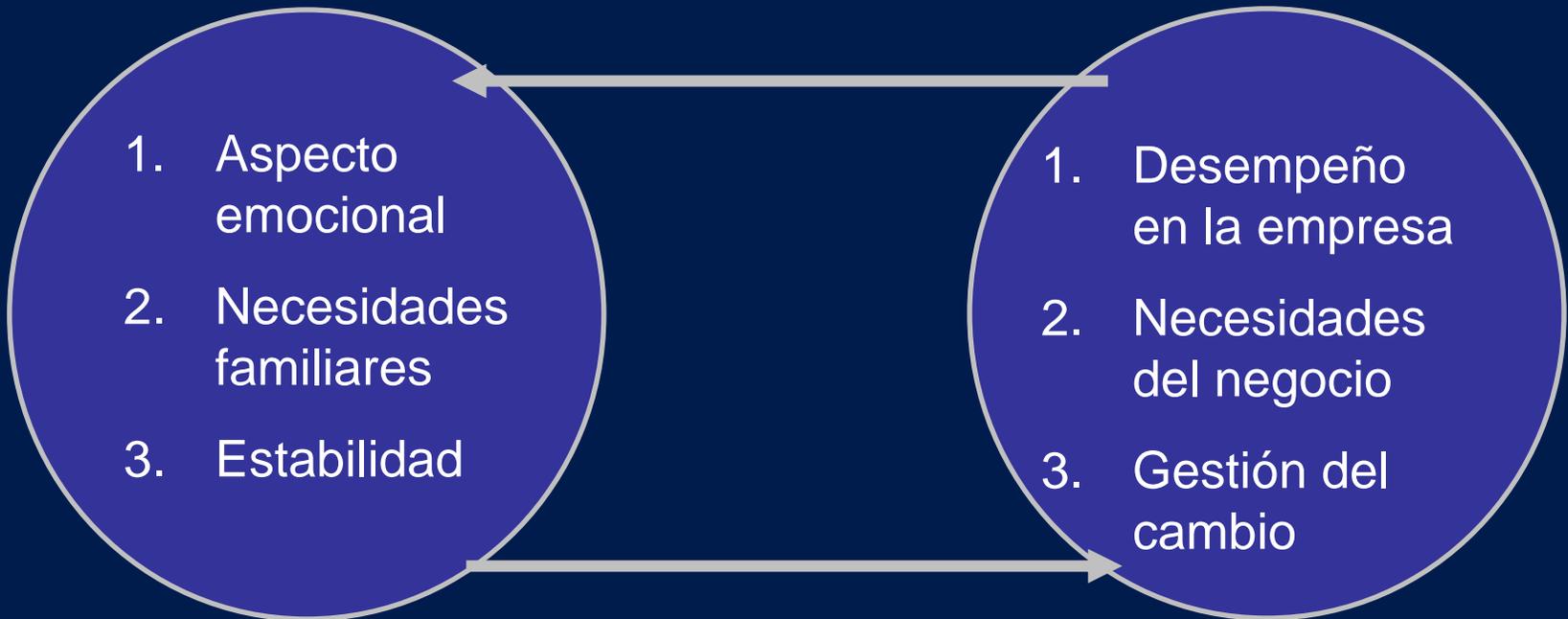
La familia: sistema natural difícil de “diseñar”, y con un componente emocional

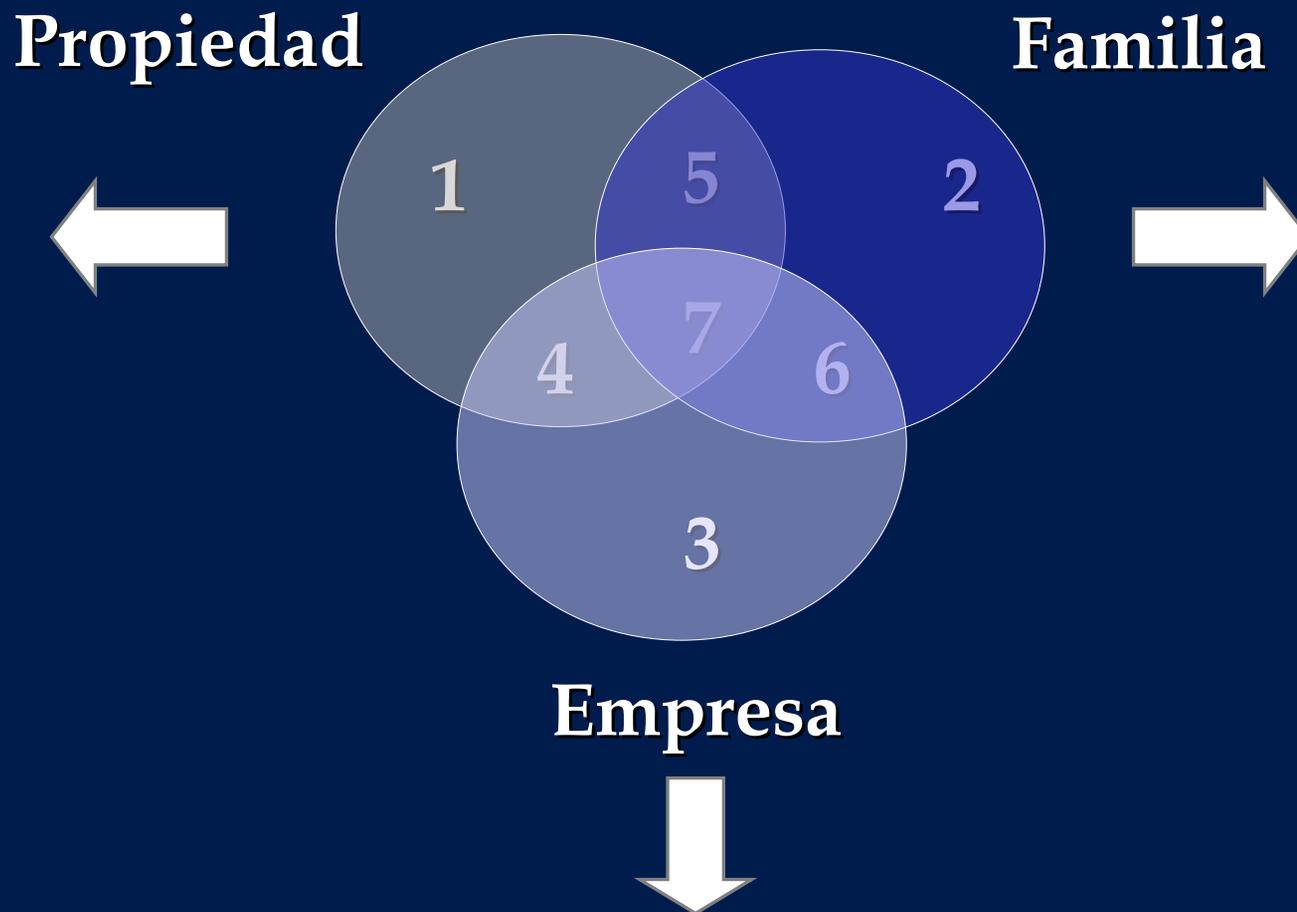
Sistema Familiar

1. Aspecto emocional
2. Necesidades familiares
3. Estabilidad

Sistema empresarial

1. Desempeño en la empresa
2. Necesidades del negocio
3. Gestión del cambio





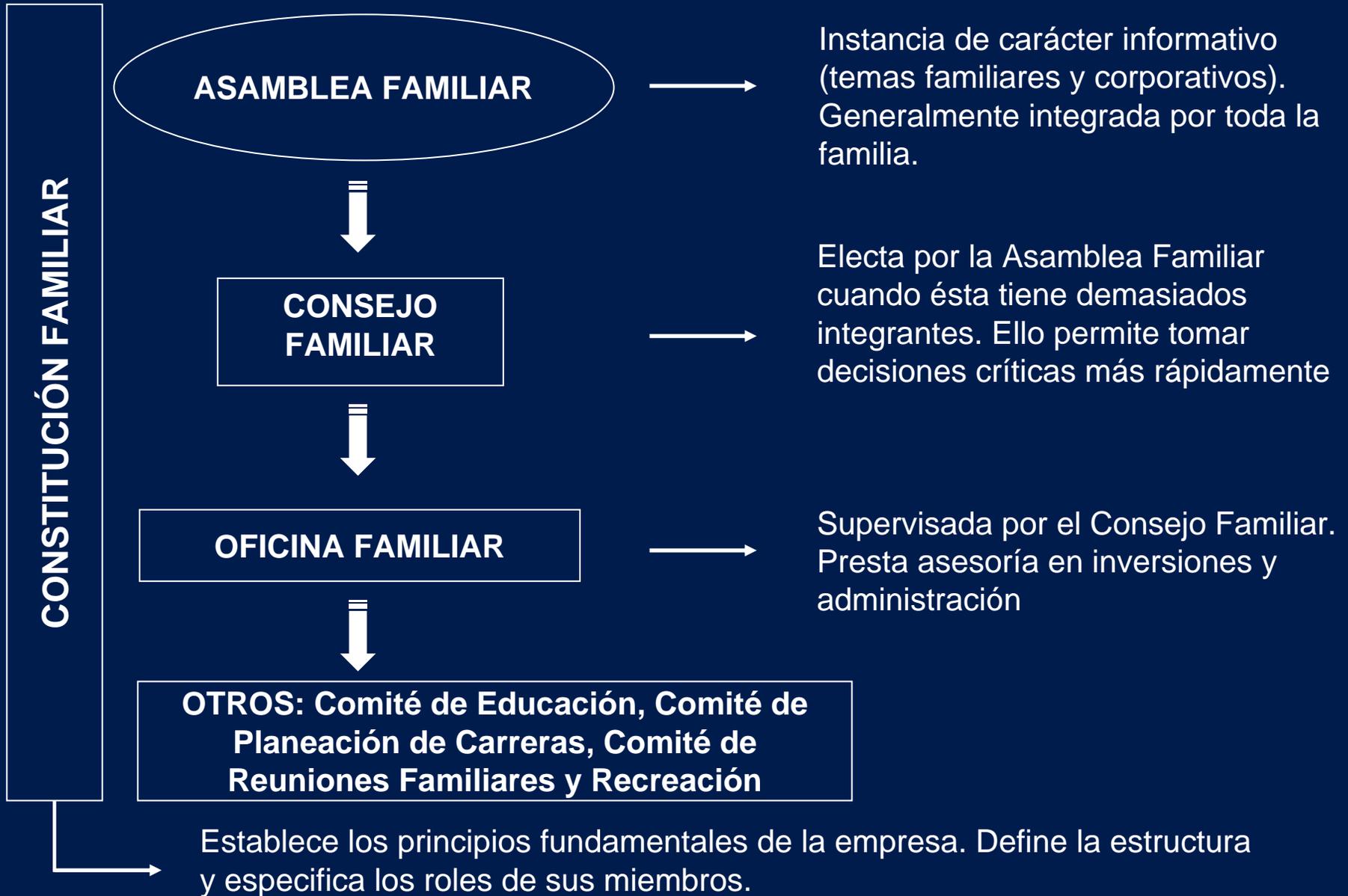
La comunicación eficiente es primordial

La estructura establecida para el gobierno familiar debe diseñarse de tal manera que posibilite la comunicación constante y efectiva entre los familiares, involucrados o no con la empresa:

- Comunicar los valores, misión, visión, logros y desafíos de la empresa.
- Hacer del conocimiento común las nuevas reglas o decisiones que puedan afectar los intereses de los miembros de la familia.
- Establecer canales de formales de comunicación, que permitan que expresar inquietudes y participar en la toma de decisiones



La estructura de gobierno familiar adecuada



La Junta de accionistas

- Aprueba los estatutos de la empresa
- Nombra al Directorio y establece el mecanismo de compensación
- Supervisa el cumplimiento de metas por parte del directorio
- Asigna utilidades y establece política de dividendos
- Formaliza una visión para el desarrollo de la empresa



No debe tratar detalles de la gestión de la compañía



Predominan factores de información y derechos de accionistas

El Directorio

- Orienta la estrategia de la compañía
- Controla las instancias de gestión
- Sirve de enlace con los accionistas (en particular con el Consejo Familiar)
- Apoya a los órganos de gobierno familiar en la estrategia general
- Fortalece la relación **Familia - Propiedad – Empresa**
- Participa en la definición de la política de dividendos
- Apoya a los órganos de Gobierno familiar en el diseño de procesos de sucesión y de planes de contingencia.

Composición del Directorio

- Es lógico e indispensable que haya miembros de la familia en el Directorio de una empresa familiar.
- Además, se recomienda la presencia de miembros externos a la familia y a la empresa.
- Cuando la empresa no puede tener miembros externos en el Directorio, éstos pueden integrar, con los Directores formales, un Consejo de Asesores paralelo.

- Empresa multinacional colombiana, con presencia en 19 países
- Anteriormente llamada *Imprenta Comercial*, creada en 1904 en Cali, Colombia, por Manuel Carvajal
- Actualmente opera en 12 sectores; entre ellos: papelería, suministros para escuelas y oficinas y embalajes.
- Instituciones familiares:
 - ✓ Asamblea de Familia
 - ✓ Consejo de Familia
 - ✓ Consejo para el Desarrollo de Miembros de la Familia que Trabajan en la Organización

¿Qué efectos tiene el Buen GC en las empresas familiares?

- Se evitan conflictos por la variedad de roles que pueden cumplir los familiares miembros de la empresa
- Aumenta la confianza y vínculos de comunicación entre los familiares (miembros o no de la empresa)
- Se fortalece la armonía y las relaciones de la familia con los asuntos corporativos.
- Mayor disciplina por parte de los familiares empleados
- Creación de estructuras gerenciales formales, con procesos descentralizados para la toma de decisiones y la resolución de conflictos
- Mejor desempeño de la compañía en todo sentido

¿Qué efectos tiene el Buen GC en las empresas familiares?

Todo lo anterior promueve:

- La disminución de conflictos potenciales y asegura la continuidad de la empresa
- Mayor confianza de los grupos de interés en la gestión de la empresa
- Mejor reputación de la empresa
- Mayor posibilidad de acceder a financiamiento externo
- Valoraciones más elevadas

Programa Estratégico de Gobierno Corporativo de CAF

¿Cómo mejorar las prácticas?

- Aportes conceptuales
- Difusión y capacitación
- Implementación con efecto demostrativo
- Medición

Adicionalmente se ha iniciado:

- Trabajo con áreas operativas de CAF
- Coordinación con otras Instituciones Financieras de Desarrollo

- Vinculación del tema de GC a la organización del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC)
 - ✓ Pertenece a la Dirección de Programas de Competitividad y sus procedimientos y responsables coinciden con los del PAC
 - ✓ Se está buscando desarrollar una mayor articulación con las áreas comerciales y operativas de CAF
 - ✓ Participación activa en el grupo de trabajo de instituciones financieras de desarrollo (DFIs)
- Trabajo con aliados estratégicos en la región en el desarrollo de proyectos e iniciativas de difusión
- Financiación:
 - ✓ Programas desarrollados con *Fondos de Asistencia Técnica*
 - ✓ Cooperación Técnica con Fondos Españoles

Evolución del Programa de GC

Proyectos regionales

Fondos españoles

Implementación de Buenas Prácticas de GC en la Región Andina

Inicio Enero 2004, € 245.000

Fortalecimiento de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en la Región Andina

Inicio Noviembre 2005, € 249.900

Fortalecimiento de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en la Región Andina

Inicio Marzo 2008, € 250.000

Proyectos locales y administración

Fondos CT

Programa Kemmerer

Inicio Abril 2005, US\$ 221.250

Programa de Promoción de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo

Inicio Mayo 2006, US\$ 150.000

Regionales

- Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo
- Cartilla: Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber
- Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado
- Software de auto evaluación



Locales

- Código de industria aseguradora de Bolivia
- Código País Colombia
- Código de industria aseguradora de Colombia
- Normativa de evaluación y supervisión en GC en Perú
- *Toolkit* de GC para fondos de inversión (LAVCA en proceso con VSF)

Seminarios de sensibilización

Publicaciones



Seminarios internacionales

Talleres de formación de periodistas, consultores y para empresas familiares



Seminarios sensibilización

Seminario Internacional CAF - Quito marzo 2007

Seminarios regionales de sensibilización

Curso para directores

Taller para periodistas



Seminarios de sensibilización

Documentación de casos

Concurso



Seminarios internacionales de sensibilización



Proyectos y participación en más de 30 foros

Se han realizado implementaciones en una serie de empresas en la región, obteniendo resultados tangibles con un alto nivel de satisfacción



A nivel regional

- GC en empresas de capital público; *Toolkit* de GC para fondos de inversión (LAVCA)
- 10 implementaciones en empresas de propiedad estatal

A nivel local

- Desarrollados con contrapartes locales, en respuesta a necesidades específicas
- **Trabajo interno**
 - Programa de formación de funcionarios, UVCAF y presencial
 - Trabajo con áreas comerciales y administrativas en la revisión de consideraciones de GC de las operaciones

Otros

Cooperación internacional: Participación en grupo de GC de DFIs

Más información: <http://gc.caf.com>

Programa de Gobierno Corporativo

Oficina de Políticas Públicas y Competitividad - OPPC

Buscar[Búsqueda avanzada](#)[Inicio](#)[¿Quiénes Somos?](#)[¿Qué es gobierno corporativo?](#)[Programa de Gobierno Corporativo](#)[Publicaciones y Documentos](#)[Proyectos y Convenios](#)[Evaluador de prácticas de gobierno corporativo](#)[Eventos](#)[Noticias](#)[Glosario](#)[Enlaces](#)

Seminario Internacional

"Buen Gobierno Corporativo en la Práctica"
Quito, 29 de marzo de 2007



Publicaciones y Documentos

Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado

Caracas - Venezuela, agosto 2006



Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber

Caracas - Venezuela, abril 2005



Lineamientos para

Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo



EVALUADOR DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Con el fin de apoyar a las empresas interesadas en evaluar sus prácticas de Gobierno Corporativo, la CAF pone a su disposición una aplicación de software el cual permite diagnosticar las prácticas de

Regístrese

Aquí para recibir más información sobre Gobierno Corporativo...

Nombre:

Correo Electrónico:

Enviar

Contáctenos

Para cualquier duda o sugerencia, o bien para ubicar los teléfonos y direcciones de nuestras oficinas...



[haga click aquí](#)

CAF



CAF

www.caf.com/pac