



# GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

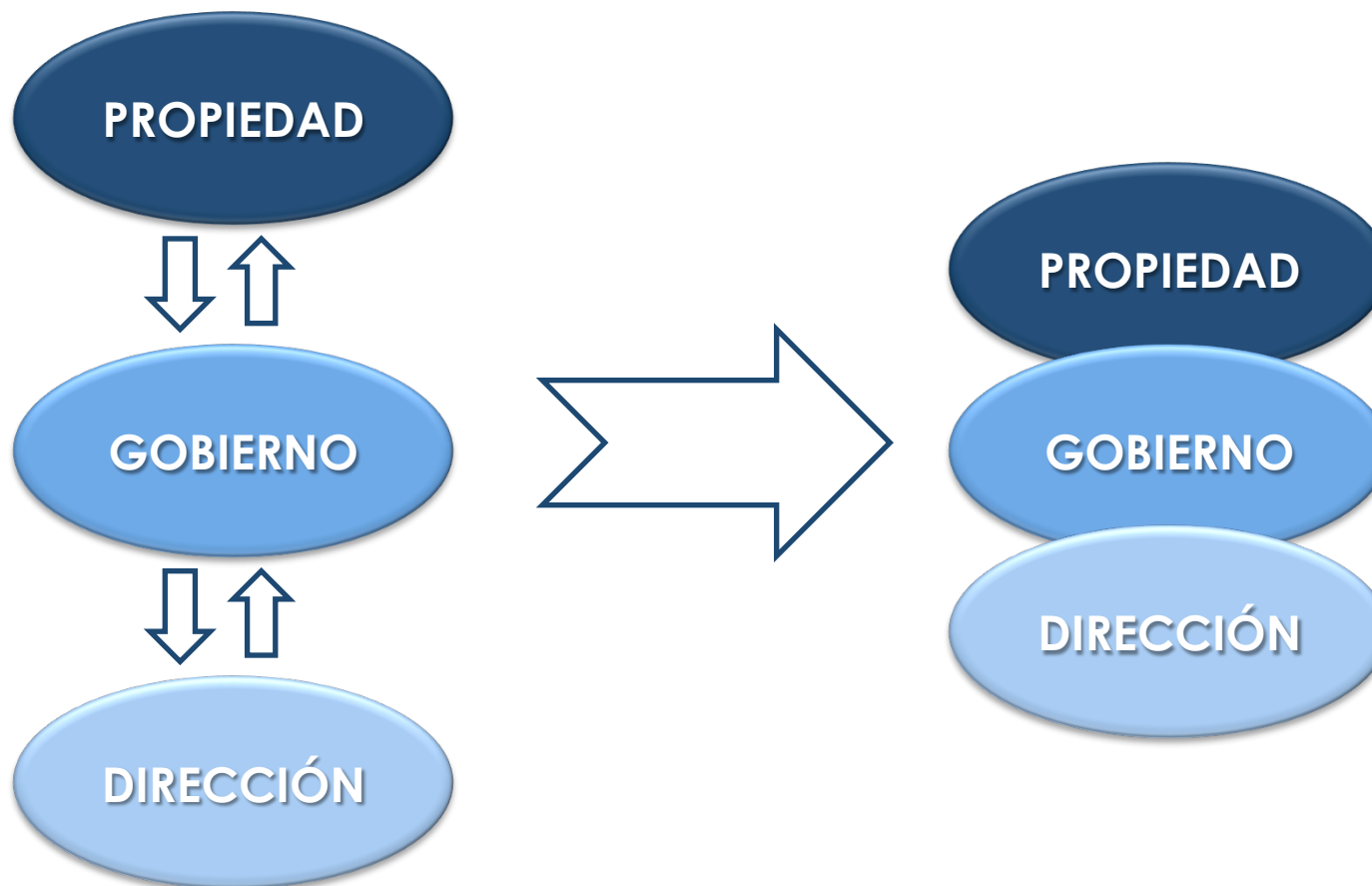
Raúl Serebrenik G. [www.fcwpc.com](http://www.fcwpc.com)

# ¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO?

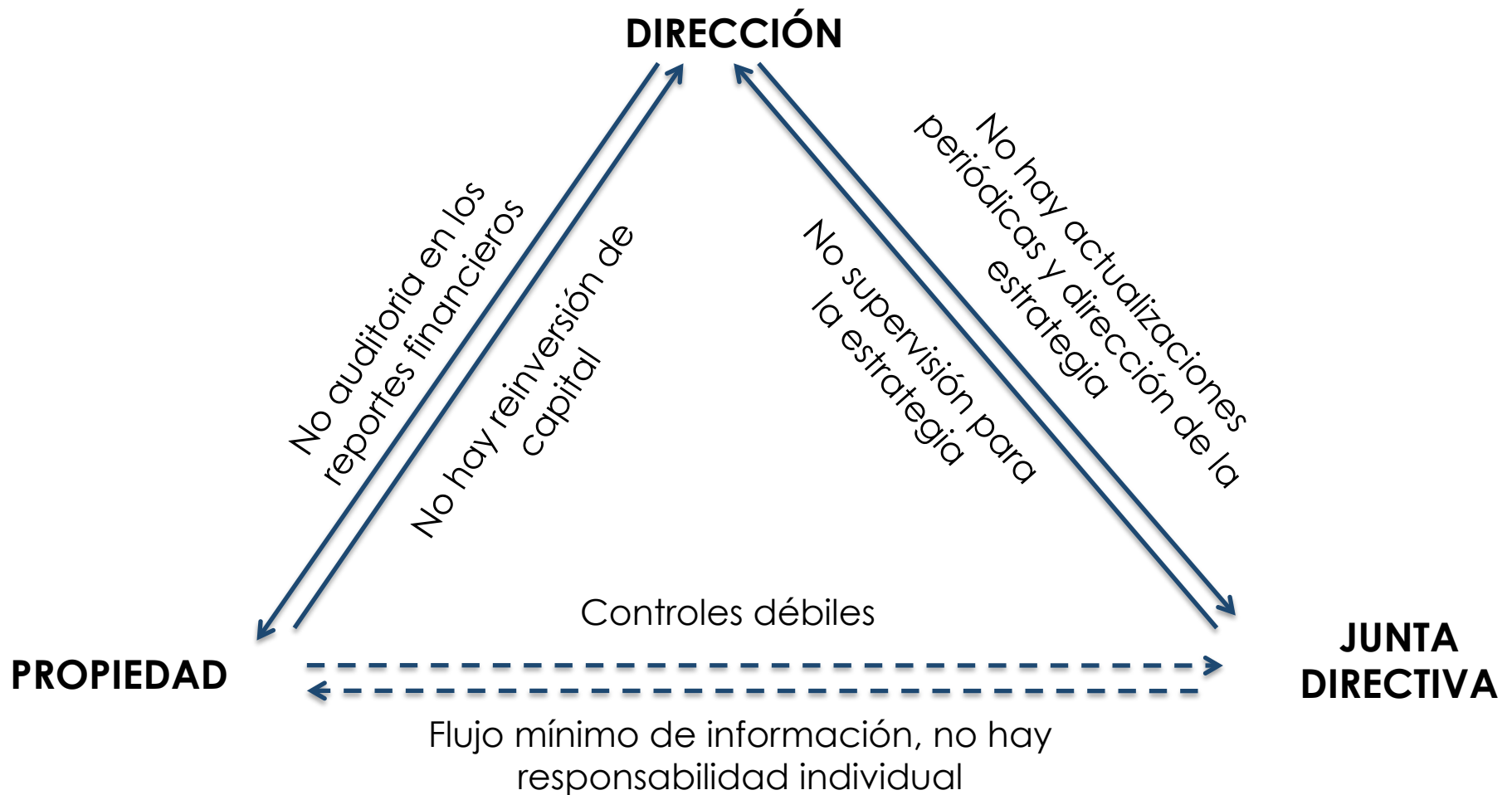
## (Primera etapa)

1. Es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas (Informe Cadbury, 1992).
2. Es la definición de las estructuras y su forma de operar para alcanzar los propósitos de todos los Stakeholders, buscando el equilibrio entre Dirección, Propiedad y junta directiva. Estas estructuras guían la organización en dos aspectos: a) El gobierno empresarial y b) El gobierno de la propiedad.

# TRES SISTEMAS JERÁRQUICOS



# BALANCE DE PODER ENTRE DIRECCIÓN, PROPIEDAD Y LA JUNTA DIRECTIVA





**¿Qué debe aportar....?**

## **Responsabilidades dentro del Gobierno Corporativo**

**La Junta Directiva la  
Propiedad**



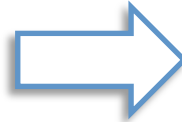
- ✓ Mecanismos para conocer la actuación individual de los miembros de junta.
- ✓ Sistemas de evaluación sobre el desempeño de la junta y de la empresa.

**La Propiedad a la  
Junta Directiva**



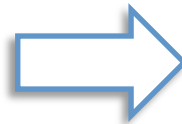
- ✓ Nombramiento, remoción y ratificación de miembros de la junta.
- ✓ Información sobre valores y principios de los accionistas.
- ✓ Indicadores de gestión.

## **La Junta Directiva a la Dirección**



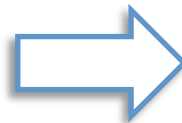
- ✓ Conocimientos y relaciones
- ✓ Seguimiento al desempeño de la dirección
- ✓ Fijar la remuneración y evaluación de la dirección

## **La Dirección a la Junta Directiva**



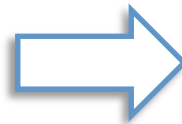
- ✓ Información relevante y estrategia posible

## **La Dirección a la Propiedad**



- ✓ Reportes transparentes sobre la gestión de la empresa

## **La Propiedad a la Dirección**



- ✓ Capital mediante la reinversión o nueva inyección

# CRISIS DESATADAS EN LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE...

(Revista Business Week American News, 2002)



# Calisto Tanzi: Presidente, Director y Gerente de Parmalat



El 15 de diciembre 2003, el precio de las acciones de Parmalat se desploma. Se conocen las operaciones ilícitas realizadas por su fundador y director Calisto Tanzi, capturado por las autoridades.

# CRISIS DESATADAS EN LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DEL SISTEMA FINANCIERO INTERNACIONAL...

(2007-2008.....)



Merrill Lynch



BEAR  
STEARNS



UBS

LEHMAN BROTHERS

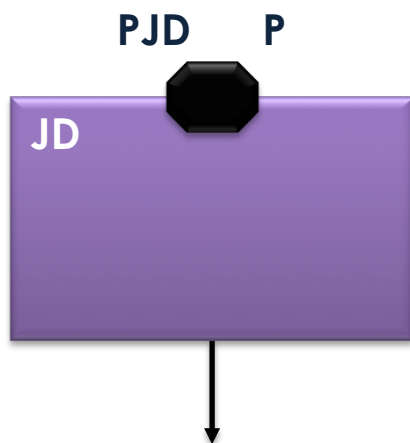
# **CRISIS DESATADAS EN LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DEL SISTEMA FINANCIERO INTERNACIONAL...**

**(2007-2008.....)**

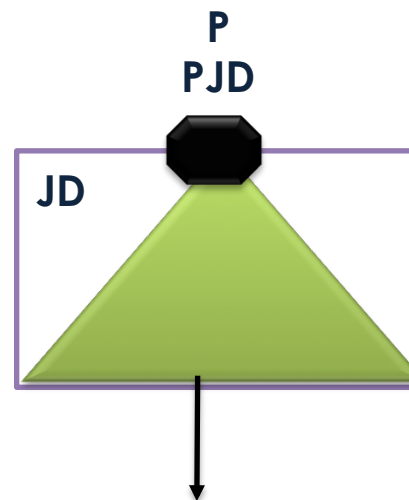
¿Necesitamos de crisis para tener que regular el sistema financiero y empresarial?

¿Podremos aprender con visión y por el contrario anticipar las crisis, para sacar provecho de estas?

# DIFERENTES MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

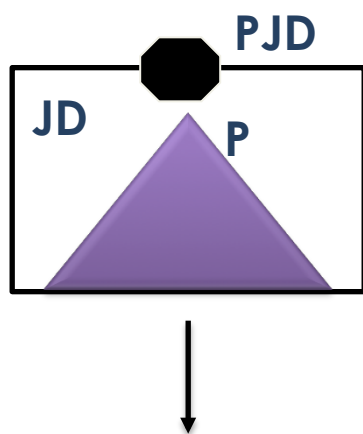


**1) El (PJD) es el mismo (P).**  
Todos los miembros de la alta dirección están en la JD.

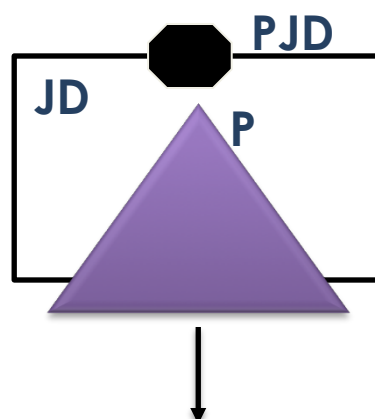


**2) El (PJD) es el mismo (P).**  
Todos los miembros de la alta dirección están en la JD y algunos externos según el triángulo dibujado.

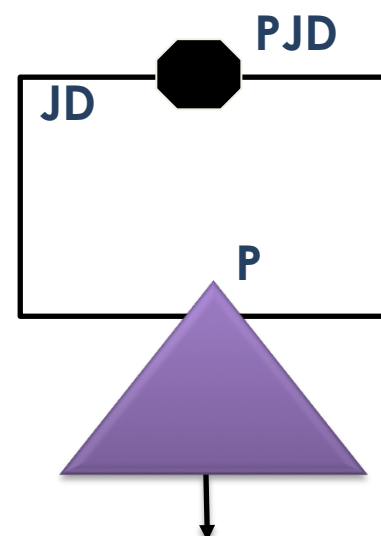
# DIFERENTES MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO



**3)** El **(PJD)** es distinto al **(P)**, pero todos los miembros de la alta dirección están en la **JD** y algunos externos según el triángulo dibujado.



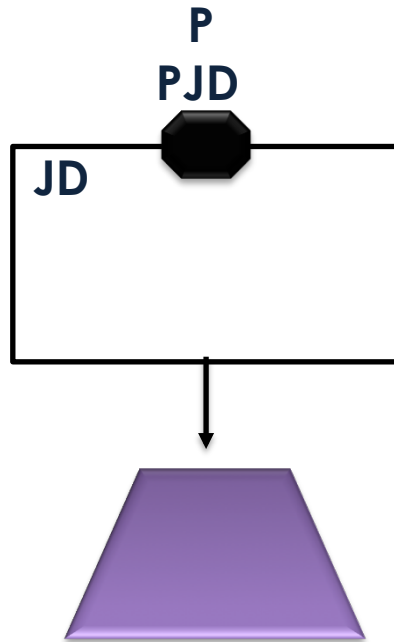
**4)** El **(PJD)** es distinto al **(P)**. Ambos están en la **JD**. Algunos miembros de la alta dirección están en la **JD** y algunos externos según el triángulo dibujado.



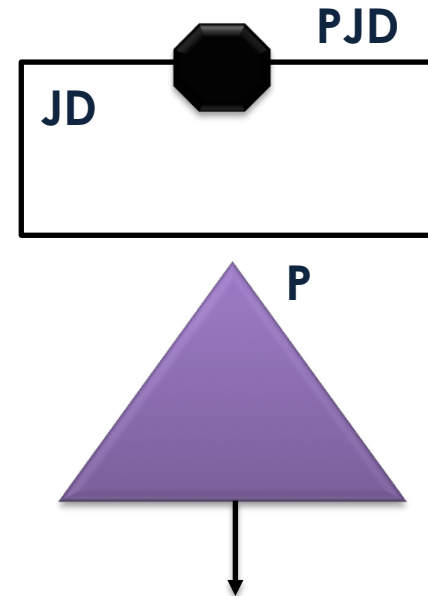
**5)** El **(PJD)** no es el mismo **(P)**. Ningún miembro de la alta dirección sólo el presidente.



# DIFERENTES MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO



6) El **PJD** y el **P** se concentran en una misma figura y los demás miembros de la Junta Directiva son independientes



7) El **PJD** y el **P** son figuras diferentes. Tanto el Presidente como los vicepresidentes no pertenecen a la **JD**, y todos sus miembros son independientes.

# TRABAJO DE LA JUNTA DIRECTIVA<sup>(a)</sup>

Tareas y responsabilidades	Porcentaje <sup>(b)</sup>
✓ Establecer la estrategia corporativa.	75
✓ Controlar, orientar al director general.	45
✓ Sucesión. Contratación y separación del director general y altos directivos.	26
✓ Aprobar y revisar los planes financieros, presupuestos y la asignación de recursos.	23
✓ Vigilar los intereses de los accionistas, dividendos.	23
✓ Decisiones financieras clave.	21
✓ Fusiones y adquisiciones.	21
✓ Orientar y apoyar a los altos directivos.	
✓ Asegurar el cumplimiento de la legislación y de los estatutos.	15

(a) Respuestas de los participantes en los programas del IMD (Lausanne).

(b) Porcentaje de respuestas que lo identifican.

(Demb y Neubauer, 1992)

# TRABAJO DE LA JUNTA DIRECTIVA<sup>(a)</sup>

Tareas y responsabilidades	Porcentaje <sup>(b)</sup>
✓ Vigilar las evoluciones del entorno	11
✓ Manejar las relaciones con los accionistas	10
✓ Establecer la cultura, la imagen y el nivel ético	9
✓ Aprobar las recomendaciones de la alta dirección	8
✓ Garantizar la rentabilidad a largo plazo	8
✓ Asegurar que se preparen los planes estratégicos	6
✓ Decidir la estructura de responsabilidades	5
✓ Implantar la estrategia	2

(a) Respuestas de los participantes en los programas del IMD (Lausanne).

(b) Porcentaje de respuestas que lo identifican.  
(Demb y Neubauer, 1992)

# ESTUDIO DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

## TIPOS DE JUNTAS

- ✓ Juntas activas.
- ✓ Juntas pasivas.
  - Legales: Objetivo formalidades legales.
  - Nominal: Poca influencia en la marcha de la empresa.

**Álvarez, Ricart, Gallo**  
**“Prácticas de Gobierno en España” IESE**

Actividad de la JD	Total	Tipo de propiedad				Tipo de estructura		
		Multinac.	Pública	Familiar	No familiar	Funcional	Divisional	Matricial
Activa	58%	42%	72%	51%	78%	37%	48%	15%
Pasiva	42%	58%	28%	49%	22%	48%	35%	17%
Nominal	26%	33%	23%	24%	19%	27%	19%	11%
Legal	16%	25%	5%	25%	3%	21%	16%	6%

Actividad de la JD	# de Miembros de Junta según el tipo de propiedad				# de Miembros de Junta		
	Multinac.	Pública	Familiar	No Familiar	Internos	Externos	Total
Activa	7,6	11,4	7,2	9,4	3,5	5,1	8,6
Pasiva	5,1	10,0	5,1	8,9	2,9	3,1	6,0
Total muestra	6,2	11,0	6,3	9,3	3,3	4,3	7,6

Álvarez, Ricart, Gallo "Prácticas de gobierno en España" IESE.

# NÚMERO MEDIO DE REUNIONES EN FUNCIÓN DEL TIPO DE PROPIEDAD Y EL TIPO DE ACTIVIDAD DE LA JUNTA DIRECTIVA

Número medio de reuniones	
Tipo de propiedad	
Multinacional	3,8
Pública	8,3
Familiar	5,9
Actividad de la JD	
Pasiva	3,7
Activa	8,2
Total	6,7

# PROMEDIO DE TIEMPO QUE SE REÚNE LA JUNTA DIRECTIVA AL AÑO EN FUNCIÓN DEL TIPO DE PROPIEDAD Y EL TIPO DE ACTIVIDAD DE LA JUNTA DIRECTIVA

Número medio de horas	
Tipo de propiedad	
Multinacional	14,8
Pública	19,8
Familiar	21,2
No Familiar	24,1
Actividad de la JD*	
Pasiva	13,3
Activa	26,7
Total	21,5

# INFORMACIÓN ENVIADA A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

	Pasiva	Activa	Total
Envían Info.	58%	86%	75%
De las que envían info.			
Agenda	89%	96%	94%
Acta Anterior	61%	76%	71%
Situación Financiera	71%	73%	72%
Info. Decisiones Importantes	61%	75%	71%
Las 4 Info.	39%	51%	47%



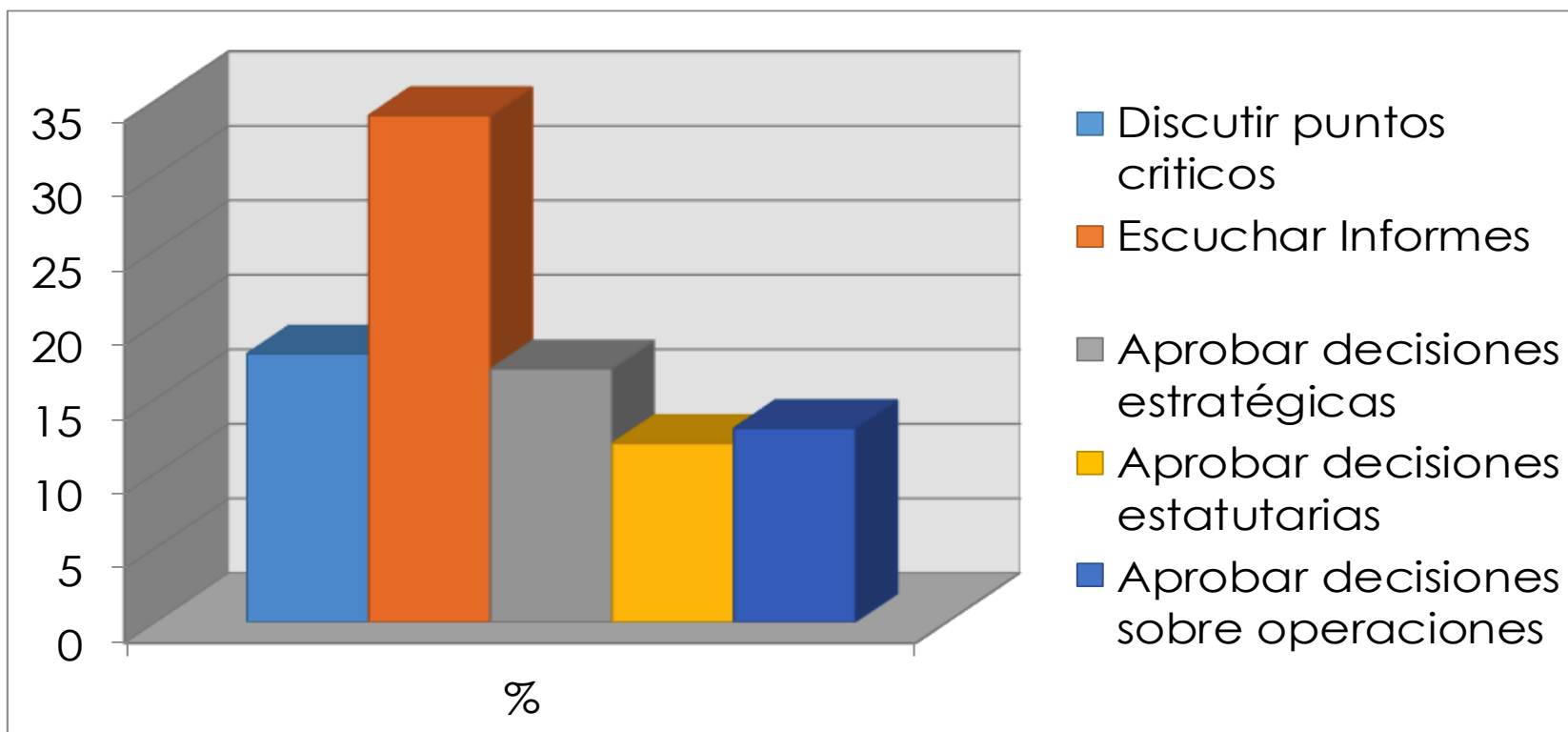
# INFORMACIÓN ENVIADA SEGÚN PROPIEDAD

	Mult	Púb	Fam	NFam	Tot
Envían info.	77%	97%	58%	79%	75%
De las que envían info.					
Agenda	94%	97%	86%	98%	94%
Acta anterior	68%	89%	62%	75%	71%
Situación financiera	79%	82%	66%	67%	73%
Info. decisiones importantes	76%	79%	67%	66%	71%
Las 4 info.	49%	68%	34%	46%	47%

# REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

- ✓ Sistemas de remuneración comunes en la práctica: compensación por asistencia, la retribución fija, la participación en los beneficios y la retribución en especie.
- ✓ Creación de una comisión de remuneración para la junta directiva.
- ✓ La remuneración de los directivos debe vincularse a los resultados de la empresa, ¿cómo sería esto?

# PORCENTAJE DE TIEMPO QUE DEDICA LA JUNTA DIRECTIVA A LOS DIFERENTES TEMAS



# RETOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

1. El entorno exige una mejor gestión corporativa (el gestionar una empresa con eficiencia en una posición de liderazgo supone someter sus operaciones a un escrutinio severo y periódico).
2. Sincero deseo de mejorar.
3. Las mismas juntas deben liderar ese proceso de mejoramiento no los reguladores ni otros agente externos.

# MÁS NECESARIOS QUE NUNCA

“La existencia misma de las Juntas Directivas como institución está basada en la sabia creencia de que la supervisión efectiva de una organización supera las capacidades de un solo individuo y que el conocimiento colectivo y la deliberación están más indicadas para la tarea”

Forbes & Milliken, 1999



# MÁS NECESARIOS QUE NUNCA

“Todo el siglo XX equivale a 20 años de  
cambio a la velocidad que se producen  
los cambios hoy”

Ray Kurzweil

# ¿CÓMO MEDIR UNA JUNTA DIRECTIVA PROACTIVA?

1. Dinámica de grupo y procesos de toma de decisión en equipo.
2. Mecanismos de información.
3. Utilización del tiempo en temas vitales.
4. Evaluamos cada parte del proceso

# ¿QUÉ ES UNA JUNTA DIRECTIVA DE ALTO IMPACTO?

## **Junta Directiva de Bajo Impacto**

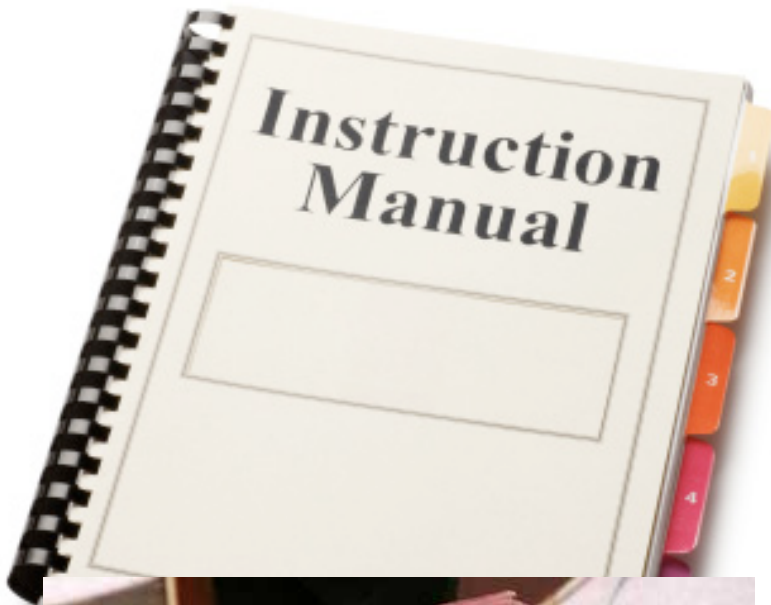
- Debo!
- Improvisado
- Mira atrás/Controla
- Preguntas y respuestas
- Individuos
- Dependiente
- Buena gobernanza formal
- Genera costos

## **Junta Directiva de Alto Impacto**

- Quiero!
- Pensado y preparado
- Mira adelante/Estrategia
- Discusiones colaborativas
- Equipo
- Independiente
- Buena gobernanza real
- Genera valor agregado



# Board Charter: El manual del miembro de la junta directiva



Misión

Métricas del éxito

Características

Estructura

Número

Duración del Cargo

Periodicidad

Proceso de preparación

Documentación

Proceso de Gestión

Proceso de Evaluación

# PROCESO PARA UN FUNCIONAMIENTO ÓPTIMO DE LA JUNTA DIRECTIVA

## WHY

### Diseñar

Determinar las metas estratégicas que la junta directiva contribuirá a conseguir.

## WHO

### Construir

Determinar QUIEN aporta el mayor impacto estratégico. Sistema OBJETIVO para seleccionar.



### Evaluar

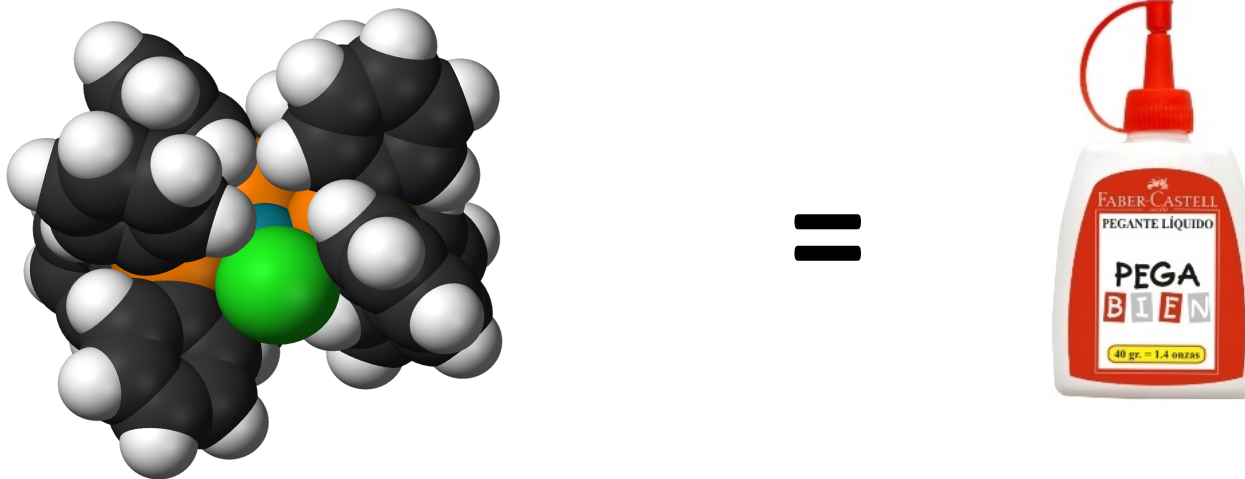
Asegurar que la junta directiva está cumpliendo objetivos.

## HOW

### Potenciar

Engranar a la junta directiva para cumplir los objetivos estratégicos

# GESTIÓN EFICAZ: EL FACILITADOR, UNA MOLÉCULA NUEVA



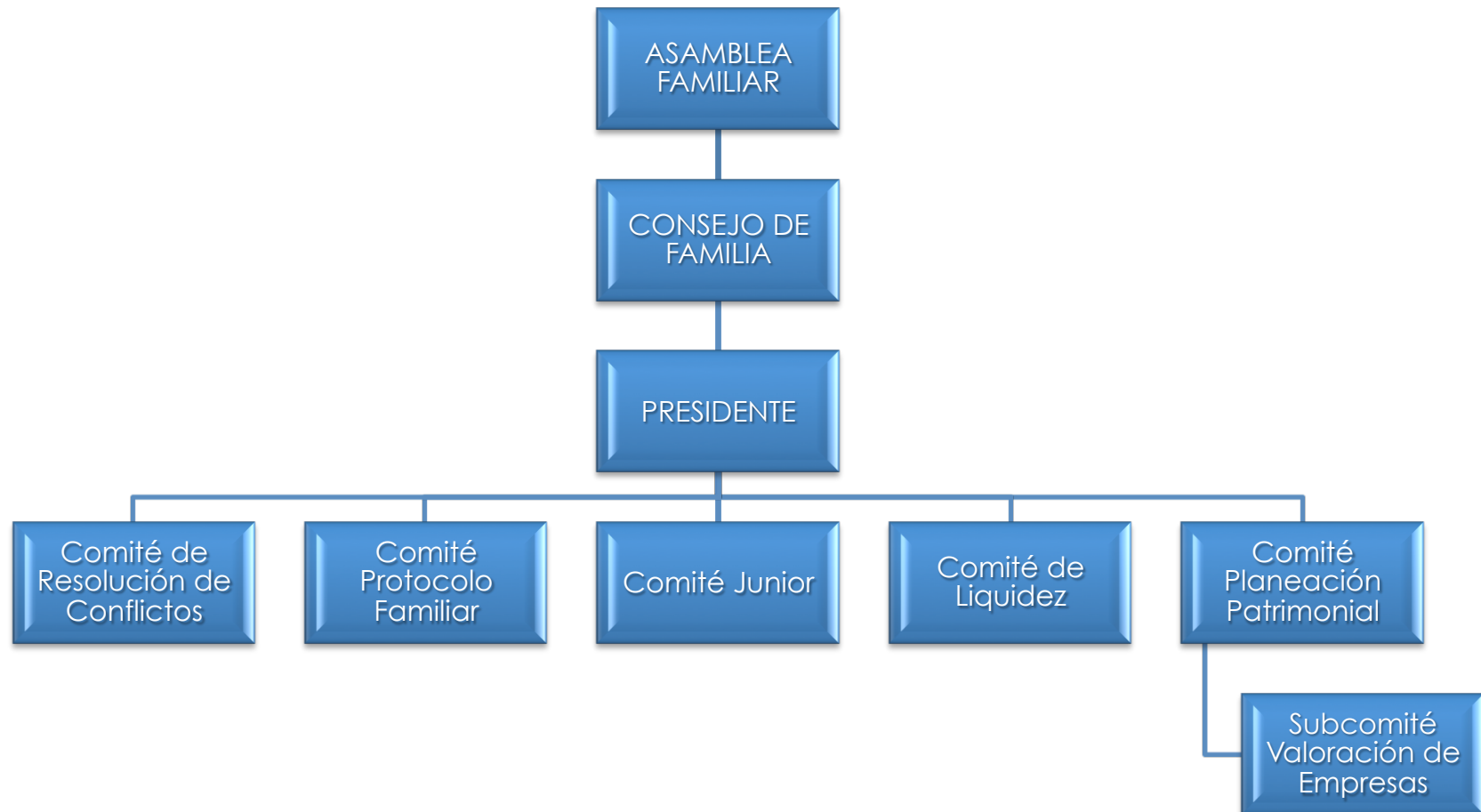
- **Cataliza la acción de la junta directiva.**
- Asegura que la junta se planifica, ejecuta y sigue.
- Independiente – NO stakeholder.
- No busca un resultado determinado, sino que haya resultado.

PROPIEDAD	EMPRESA	FAMILIA
Asamblea de Accionistas	Junta Directiva	Asamblea Familiar
<u>Presidente de Socios</u>	<u>Presidente de la Junta</u>	<u>Presidente del consejo de la familia</u>
Comité de valoración	Comité de dirección	Comité de protocolo familiar
Comité de intercambio de acciones o liquidez del accionista	Comité financiero	Comité de beneficencia familiar
Comité de auditoría	Comité de compensación	Comité de Naves
Comité de ética	Comité de planeación	Comité Junior
Comité de nominación y compensación a la Junta	Comité de Marketing	Comité de resolución de conflictos
Oficina familiar	Comité Legal	Comité de planeación patrimonial
Comité de liquidez		
Asesores	Ejecutivos y/o Asesores	Asesores

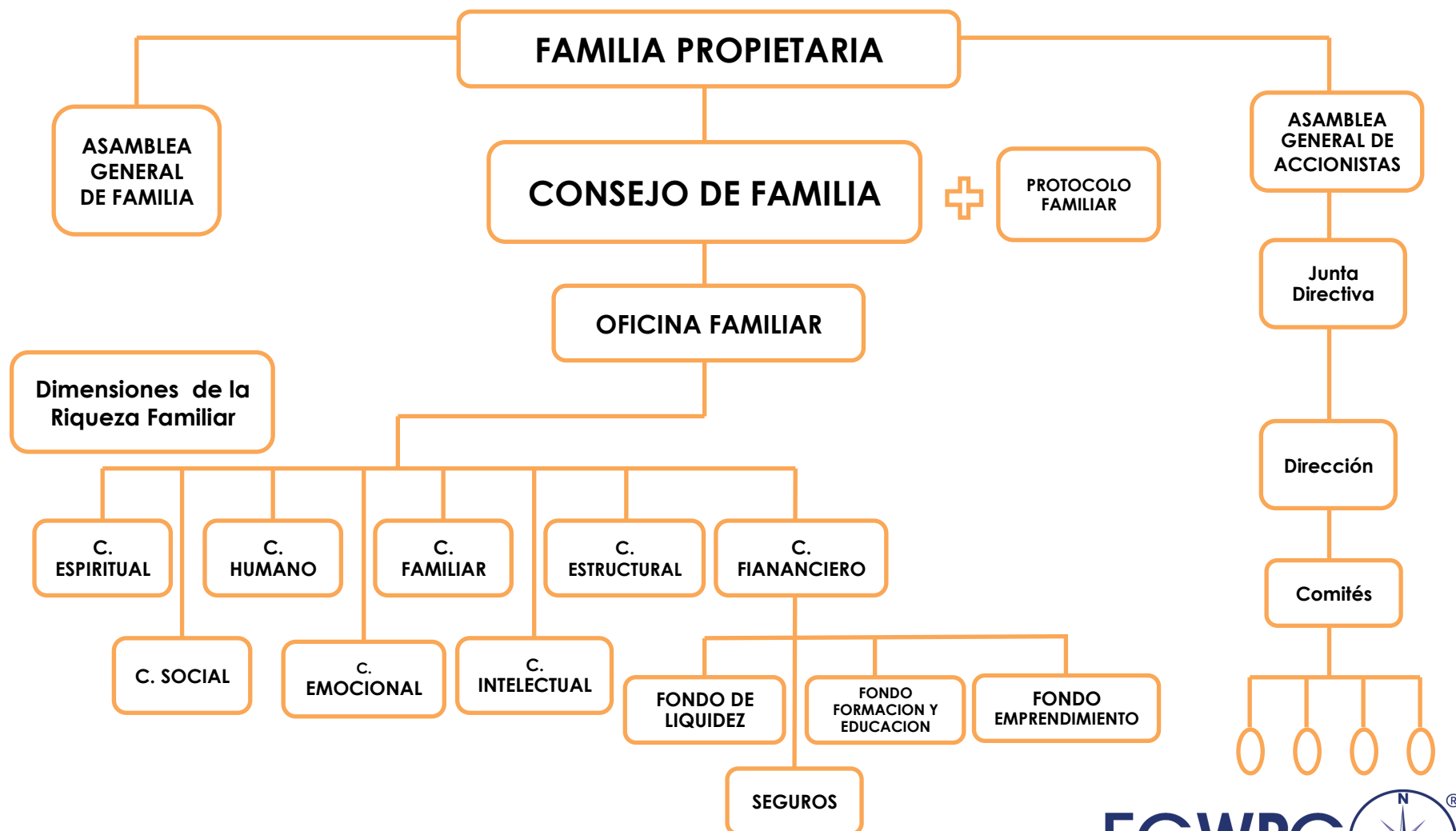
## PROPUESTA DE BALANCE PARA EMPRESAS PRIVADAS/NO FAMILIARES Y FAMILIARES

Raúl Serebrenik G. [www.fcwpc.com](http://www.fcwpc.com)

# ESTRUCTURA DE GOBIERNO FAMILIAR DE PRIMERA Y SEGUNDA GENERACIÓN



# ESTRUCTURA DE GOBIERNO EN LAS DINASTIAS FAMILIAR





**Raúl Serebrenik G.**  
**[raul.serebrenik@fcwpc.com](mailto:raul.serebrenik@fcwpc.com)**

Raúl Serebrenik G.    [www.fcwpc.com](http://www.fcwpc.com)



**Oficina Principal**  
Cra.7 No.112-38. Suite 202  
**PBX: (57+1) 215 1739 - 6587910**  
**Cel: (57) 3112361884**  
**Bogotá D.C.**  
**Email: [fcwpc@fcwpc.com](mailto:fcwpc@fcwpc.com)**  
**[www.fcwpc.com](http://www.fcwpc.com)**

Raúl Serebrenik G.    [www.fcwpc.com](http://www.fcwpc.com)

