

EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Ernesto G. Niethardt



NIETHARDT & ASOCIADOS
CONSULTORA DE EMPRESAS FAMILIARES

Dos ideas previas

1 # La complejidad de la empresa y la familia define el nivel de complejidad de la EF

Mientras mayor sea la complejidad, mayor deberá ser la estructura.

La estructura es el conjunto de elementos que genera orden en el sistema.

La complejidad de un sistema esta definido por el número y características de sus elementos y las múltiples relaciones que influyen en él.

2# Las familias tienen tres tipos de capital

- El capital humano
- El capital intelectual
- El capital financiero

Si la familia empresaria quiere hacer perdurar su empresa en el tiempo, debe cuidar y desarrollar los tres.

UN MODELO PARA EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

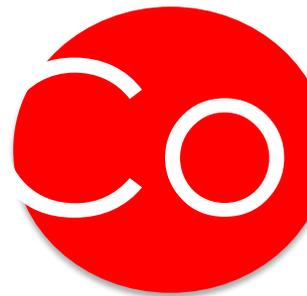
Modelo de Gestión del Riesgo Estructural en la EF*

El riesgo estructural mide la mayor o menor estabilidad de los sistemas Familia/Empresa (la empresa familiar)

* Fuente: Gimeno Sandig, Alberto (ESADE/FBK)

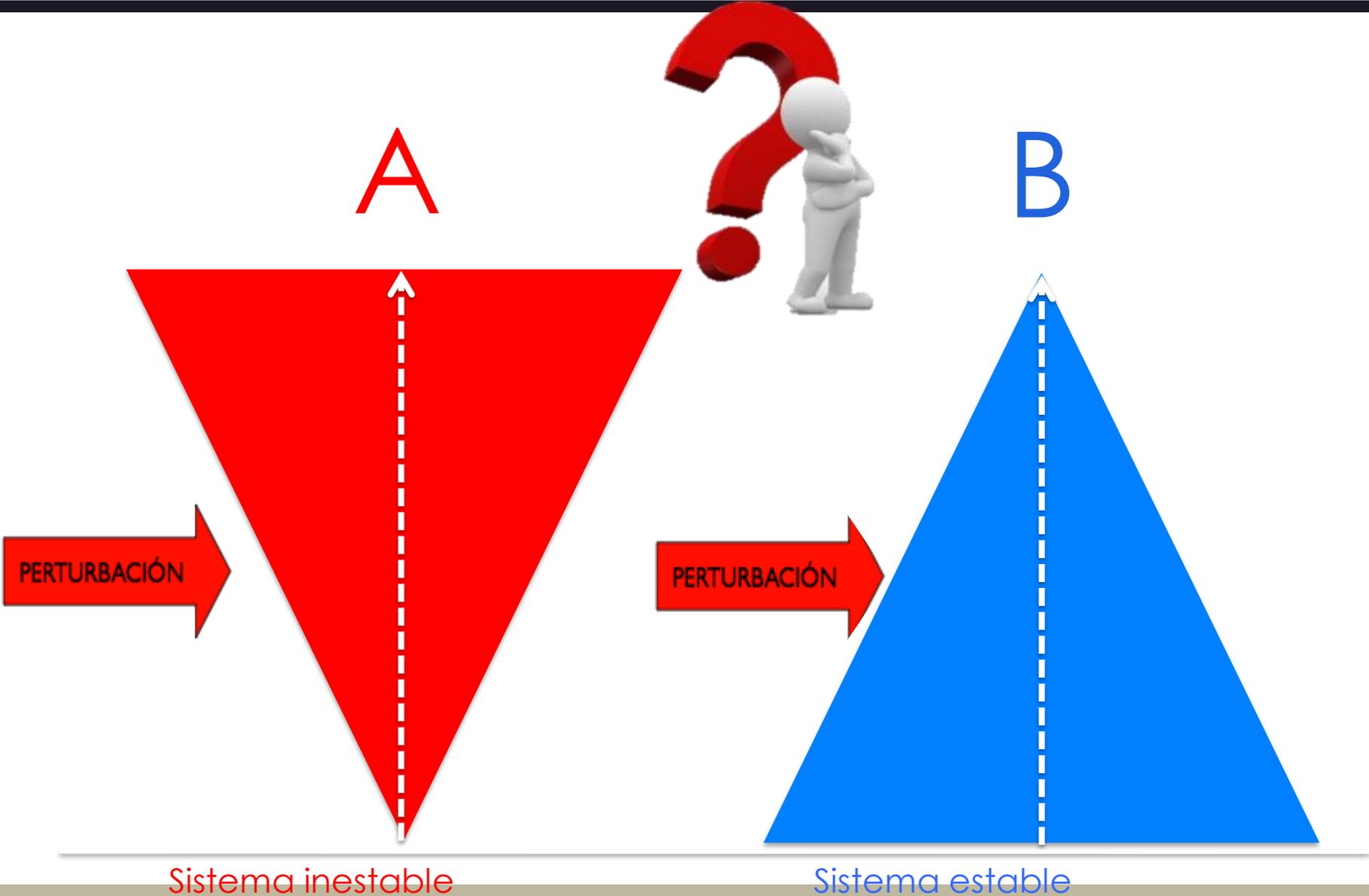
2 Conceptos

1 ro.

 complejidad

2do.  Equilibrio

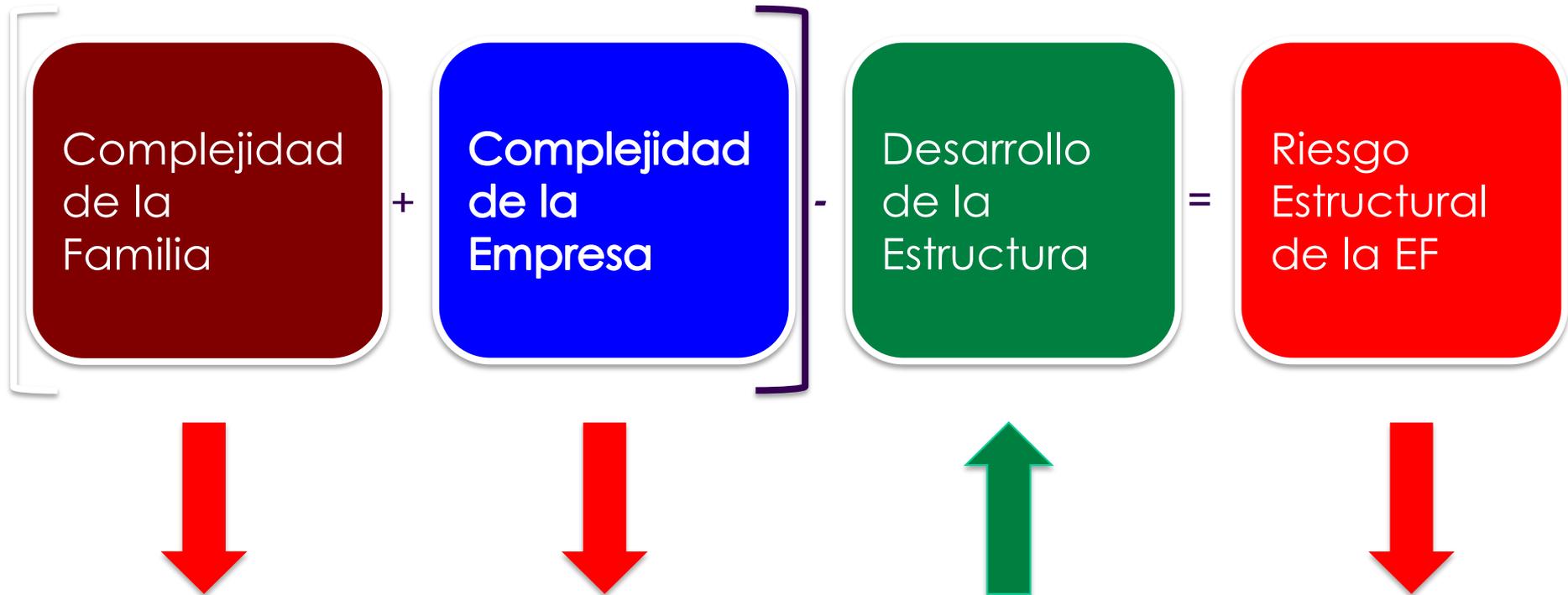
Estabilidad 



Sistema inestable

Sistema estable

Fórmula



Desarrollo de la Estructura



1ª

Institucionalizar las relaciones



2ª

Diferenciación ámbito decisiones Familia-Empresa



3ª

Desarrollar prácticas de gestión



4ª

Capacidad comunicativa y resolución de conflictos



5ª

Preparar la continuidad

Institucionalizar las relaciones familia - empresa

Los órganos e instrumentos existentes:

- Reglas para la relación familia- empresa (Protocolo Familiar)
- Funcionalidad de la Gerencia
- Funcionalidad del Directorio
- Funcionalidad de la Asamblea de socios
- Funcionalidad del Consejo de Familia

Diferenciación familia-empresa

- Diferenciación laboral
- Reconocimiento de la propiedad
- Legitimación de la exigencia

Desarrollar prácticas de gestión

- En base a criterios técnicos en la gestión de la empresa
- Estructuración de la información

Capacidad comunicativa y de resolución de conflictos

- Desarrollo de un nivel adecuado de comunicación
- Integrar el reconocimiento y aceptación de las diferencias
- Incorporación de procesos para la resolución de conflictos (explicitar las reglas)

Preparar la continuidad

- Capacidad emprendedora
- No dependencia del senior
- Planificación de la sucesión

Todas estas dimensiones forman una totalidad

Pueden estar más o menos desarrolladas

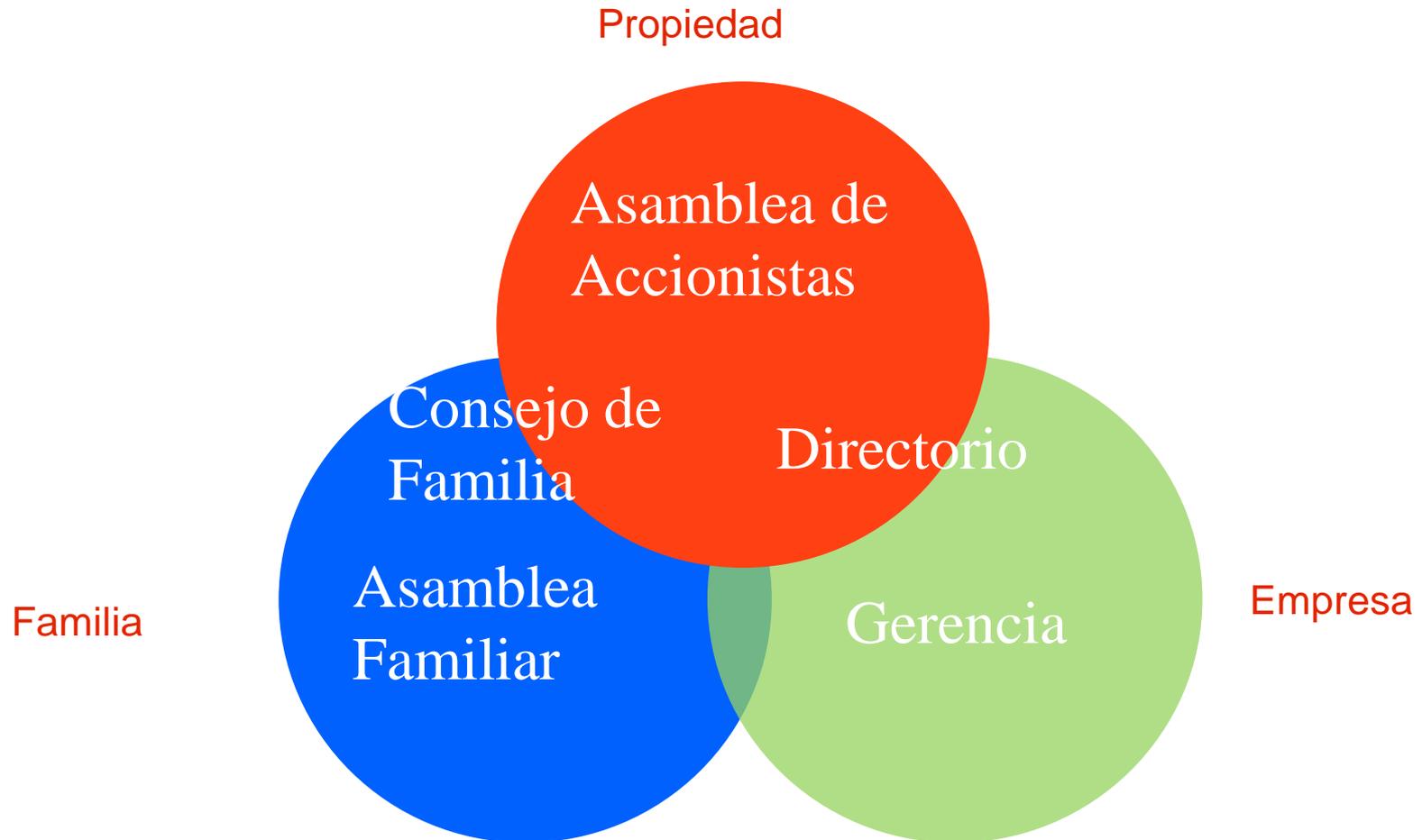
No hay que tener el máximo de la totalidad

Sino el nivel adecuado de cada una de ellas en función de la complejidad existente

Estructuras de gobierno en la Empresa Familiar

- Debe haber una clara separación de las funciones de las estructuras de gobierno de la empresa y la familia
- Las familia debe saber cuál es el objeto de estas estructuras de gobierno
 - Qué pueden esperar de ellas
 - Qué pueden esperar de aquellos que participan en ellas
 - Cómo trabajan y cuales son los procesos de gobierno de la empresa y la familia

Los Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar



“Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas”. (Cadbury Report 1992)

Sistemas, políticas y criterios de toma de decisiones en la empresa para:

- Proyectar la empresa a largo plazo
- Asegurar su continuidad
- Dirigir y controlar la empresa

Algunas causas de falta de longevidad de las empresas familiares

- Pérdida de la capacidad competitiva
- Déficit de las capacidades directivas
- Determinados déficit en los sistemas de gobierno

- Ausencia de revitalización estratégica
 - No invertir lo necesario
 - Aversión al riesgo financiero
 - Temores frente a la expansión e internacionalización
- Falta de tamaño para alcanzar la dimensión crítica para ser competitivos
 - Planteamientos de financiación
 - Modelo de empresa familiar elegido

Déficit de determinadas capacidades directivas

- Para formular e implantar las estrategias adecuadas
- Para gestionar profesionalmente la dirección de personas
- Para diseñar e implantar sistemas de dirección

Algunas deficiencias en los sistemas de gobierno

- Superposición y/o confusión entre los procesos de gobierno y las tareas de gestión de la empresa
- Falta de claridad sobre el rol de la familia
- Inexistencia de un directorio que actúe profesionalmente

Estructuras de gobierno de la empresa en la EF

- » La Asamblea de Accionistas
- » El Directorio
- » La Gerencia

La Asamblea de Accionistas

Es legalmente el órgano soberano de la empresa.

Debe establecer **la misión** de la empresa: determinar para qué está y qué es lo que debe hacer.

Aprueba las políticas y objetivos generales pero no tiene la función de gobernar la empresa.

¿Qué hace?

- Aprueba/modifica los estatutos
- Designa el Directorio
- Aprueba la gestión y retribución del Directorio
- Aprueba el Balance y los Resultados
- Aprueba ampliaciones de capital
- Designa los auditores externos

Responsabilidades de los accionistas

- Establecer una visión y misión
- Determinar objetivos (de crecimiento, riesgo, liquidez y rentabilidad)
- Definir valores (modos de hacer y actuar)
- Elegir administradores (directorio)

“Gobierna la empresa”

- Aprueba la estrategia.
- Designa, controla y evalúa la gerencia.
- Identifica riesgos e implanta sistemas de control e información.
- Establece las políticas.
- Informa y rinde cuenta a los accionistas.

Función gobernar y asegurar que la empresa:

Tenga una estrategia y una dirección
Que esa estrategia y dirección sean
las adecuadas



Estrategia

Que se hayan fijado políticas para
concretar la estrategia



Políticas

Que se hayan designado personas y
asignado los recursos necesarios



Recursos

Que la actuación no se aparte del
marco de la estrategia y las políticas



Control

DIRECTORIO



pasado y presente futuro

Algunas dificultades que enfrentan los directorios de EF

- Falta de una clara separación entre las tareas de gobierno y las de gestión
- Falta de claridad en la definición de los intereses de los socios/accionistas, la familia y la empresa
- Peleas de poder e influencia entre familiares que pueden paralizar la empresa y enrarecer el ambiente

- Tiene reuniones formales y programadas
- Hace una revisión del desempeño de la gerencia y de los procesos claves del negocio
- Realiza la aprobación y seguimiento de planes y presupuestos
- Recibe información apropiada
- Hace revisiones periódicas de la misión y estrategia de la empresa
- Aprende de su auto evaluación
- Llegado el momento, incluye directores externos e independientes

Porqué directores externos e independientes

- Traen una perspectiva externa sobre estrategia y control
- Agregan nuevas habilidades y conocimientos que pueden no estar disponibles en la empresa
- Traen un punto de vista objetivo e independiente de la familia
- Actúan como mediadores entre los directores familiares
- Traen nuevos contactos y conexiones

¿Qué solicitan los accionistas al directorio?

- Información anual (origen y aplicación de fondos, presupuestos y gestión)
- Política de dividendos
- Mayor valorización de la empresa, valuación periódica
- Gestión del riesgo: financiero, estratégico, operacional, no previsible
- Dirección, evaluación y control de la gerencia
- Buenas prácticas de gobierno corporativo

Algunas conclusiones

- Elegir el tipo de directorio más adecuado a la situación de cada EF atendiendo a:
 - El tamaño de la empresa
 - La cantidad de generaciones
 - El tamaño de la familia y las relaciones interpersonales
- Asegurarse que tenga la composición adecuada para actuar como un directorio profesional

- Que atienda simultáneamente a los procesos de gobierno de la empresa y de la familia
- Que busque los adecuados canales de comunicación y mecanismos de coordinación entre ambos sistemas

Todo ello para dotar a la empresa de sistemas, políticas y criterios de toma de decisiones para:

- Proyectar la empresa a largo plazo
- Asegurar su continuidad

“Gestiona el día a día de la empresa”

- Ejecuta la estrategia.
- Establece planes de acción, calendarios y responsables.
- Establece y propone objetivos de corto plazo.
- Selecciona, forma y supervisa al personal.
- Elabora y ejecuta presupuestos y propuestas.

Estructuras de gobierno de la familia en la EF

- El Consejo de Familia
- La Asamblea Familiar
- El Protocolo o Constitución Familiar
- La Oficina de Familia o MFO (Multiple Family Office)

El Consejo de Familia

Este órgano es el encargado de asegurar que sean incorporados los valores y las metas no económicas de la familia a la empresa.

Es la estructura de gobierno que representa a la familia en la empresa familiar.

Esta integrado por miembros de la familia.

- Es el órgano de gobierno que se focaliza en los temas de la familia y su relación con la empresa
- Sirve a la familia como el Directorio sirve a la empresa
- El Consejo de Familia:
 - Promueve la comunicación
 - Proporciona un foro para la resolución de conflictos en la familia
 - Promueve la formación de los miembros de la siguiente generación

RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE FAMILIA

Gestión de conflictos

El Consejo de Familia proporciona un foro para para minimizar los conflictos

El Consejo de Familia suele gestionar conflictos relacionados con:

- La falta de inclusión
- Enojos sobre prácticas de ingreso, contratación, promoción, beneficios, etc.
- Frustración sobre expectativas de dividendos o falta de liquidez.

Responsabilidades del Consejo de Familia

Planificación y elaboración de políticas

El Consejo de Familia suele supervisar, establecer o proponer:

- Políticas de empleo de familiares
- Políticas de dividendos y liquidez
- Políticas sobre la propiedad, etc.

Temas y asuntos sugeridos para el Consejo de Familia

- Información sobre la situación de la empresa
- Desarrollo de políticas familiares sobre empleo p.e.
- Comunicación familiar
- Conflictos familiares
- Definición de la misión de la familia
- Desarrollo de la próxima generación
- Planificación patrimonial
- La Asamblea Familiar

Síntesis de las tareas del Consejo de Familia

- Conciliadora: buscar la armonía y unidad familiar y prevenir conflictos.
- Formativa: “educar” a la familia en los asuntos de la empresa y mantenerla informada.
- Legislativa: supervisar y revisar el Protocolo o Constitución Familiar.

¿Qué decisiones no toma el Consejo de Familia?

Quedan fuera del ámbito del Consejo de Familia, las decisiones de propiedad y de negocios de la empresa, las que son adoptadas por la Asamblea de Accionistas y el Directorio, respectivamente.

La Asamblea de Familia

Este órgano es el encargado de congregarse periódicamente (generalmente todos los años) a toda la familia empresaria (es decir a padres, hijos, tíos, sobrinos, familiares políticos), sin tener en cuenta si trabajan en la empresa o si son accionistas de la misma.

Síntesis de las tareas de la Asamblea de Familia

- **Informativa**: Se brinda la misma información a toda la familia y se responden preguntas o inquietudes.
- **Formativa**: Se educa a la familia en los asuntos de la empresa familiar.
- **Diversión**: Se comparten actividades divertidas que generen buenos recuerdos.

La Oficina de Familia

¿Qué es una Oficina Familiar?

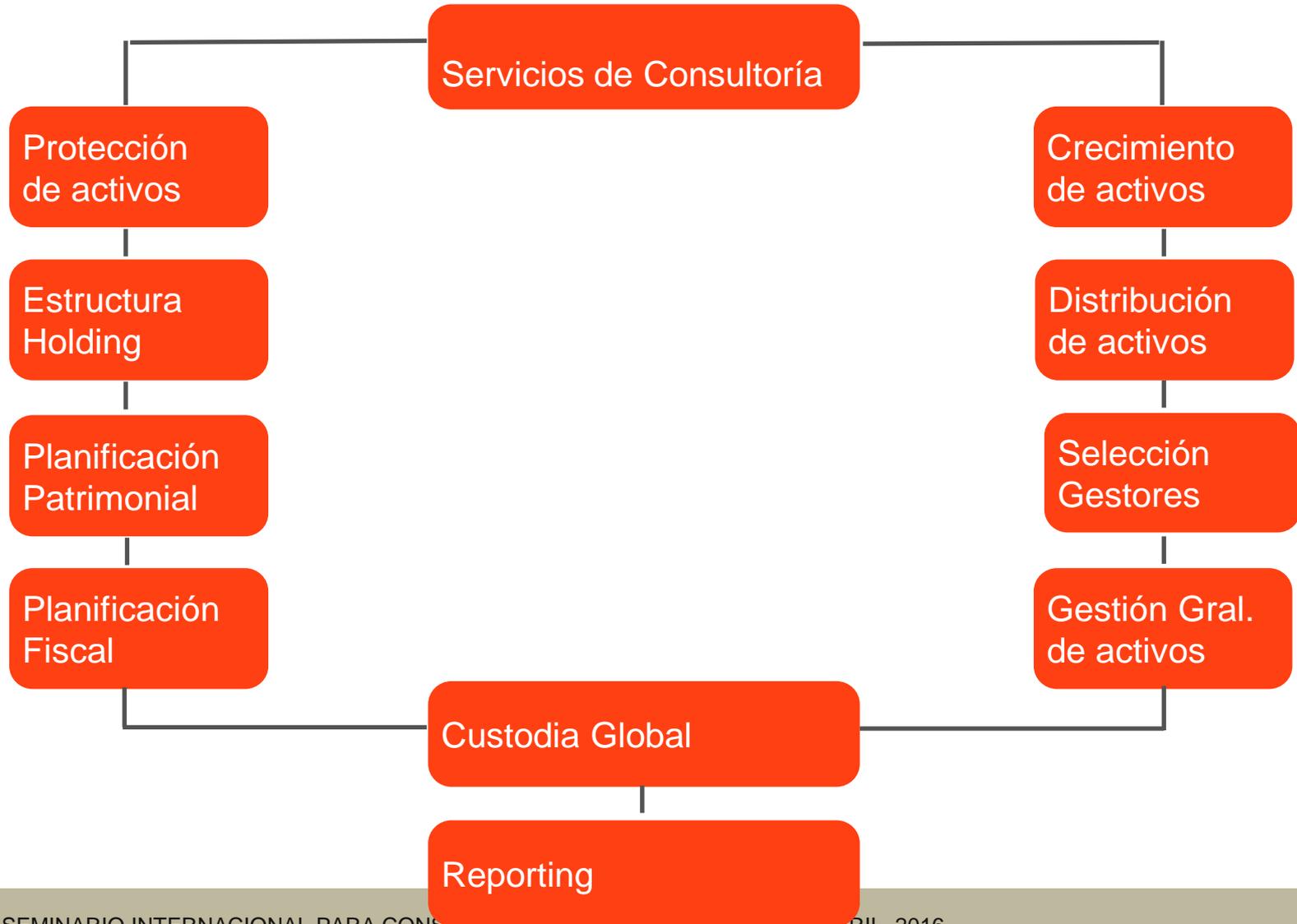
Una Oficina Familiar es una **estructura profesional** que se dedica a administrar el patrimonio de la familia empresaria, buscando preservar e incrementar la riqueza de la familia para las futuras generaciones.

La Oficina de Familia

Funciones

- Inversiones financieras
- Otras inversiones de la familia
- Temas fiscales o tributarios y legales
- Administración propiedades inmobiliarias
- Casas de vacaciones
- Seguros
- Seguridad de la familia, etc.

La Oficina de Familia



Ámbito Familiar/Moral

Asamblea Familiar

Consejo de Familia

OF

F

FB

FCA

Ámbito Empresarial/Legal

Asamblea Accionistas

Directorio

Gerencias

Algunas claves para el éxito del gobierno de la EF

- Roles y responsabilidades claramente definidos.
- Un Directorio independiente y eficiente.
- Una estructura organizacional coherente con la complejidad y los objetivos de la empresa y con el tamaño de la familia.
- Igualdad de oportunidades

El caso de la familia Sánchez Rivarola

MUCHAS GRACIAS



eniethardt@niethardt.com

www.niethardt.com

www.tuempresafamiliar.com

