

# 5

## DESAFÍOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES





# Capítulo 5

## Desafíos de gobierno corporativo para empresas familiares



### MENSAJES CLAVE

**Hasta cierto punto, el control familiar tiene ventajas.** Los estudios académicos y la experiencia de muchas empresas e inversores, demuestran que un cierto grado de participación/control familiar conlleva ventajas positivas para la empresa y sus accionistas.

**La empresa familiar enfrenta desafíos únicos.** El fracaso de varias empresas familiares demuestra que estas enfrentan a múltiples retos que pueden destruir valor para los accionistas o incluso el propio negocio.

**Las medidas de gobierno corporativo tienden a lograr el éxito a largo plazo y sirven para evitar problemas familiares.** Las medidas de gobierno corporativo, a nivel familiar y comercial, aportan una buena solución a las dificultades de la propiedad familiar, y suelen ser indispensables para el éxito de la empresa a largo plazo y para evitar conflictos en la familia propietaria, especialmente en relación con las generaciones venideras.

*“... Tenemos dos opciones; no hay decisiones buenas o malas, ninguna es mejor que otra. Pero cualquier decisión tomada es definitiva. No hay vuelta atrás. Podemos seguir siendo un negocio familiar, como en la época de mi abuelo y mi padre, o convertirnos en una empresa profesional con una estrategia firme y clara en el mercado de capitales.”*



—**David Feffer**, Suzano, Presidente del Directorio—Palabras Pronunciadas al dirigirse a sus familiares, tras de la muerte de su padre

Las empresas pertenecientes a o controladas por una familia son el principal tipo de organizaciones empresariales en los países de América Latina. Incluso muchas de las grandes empresas que cotizan en bolsa forman parte de este grupo. De hecho, un estudio reciente de Brasil, reveló que el 51,5% de las 200 empresas más grandes que cotizan en bolsa están controladas por familias.<sup>69</sup>

El predominio de empresas familiares genera desafíos y oportunidades especiales de gobierno corporativo, que no siempre se tienen en cuenta en los mercados donde la propiedad está dispersa y la gerencia integrada principalmente por especialistas externos y contratados. Sin embargo, en los mercados latinoamericanos, todo debate sobre las mejoras de gobierno corporativo debe abordar los desafíos singulares que enfrenta la empresa familiar.

Este capítulo analiza:

- › Cuál es la percepción de los inversores del negocio familiar y las ventajas de la propiedad familiar
- › Cuáles son los desafíos relacionados con el control familiar
- › Cuáles son las posibles soluciones de gobierno corporativo destinadas a dar respuesta a las preocupaciones del inversor sobre la propiedad familiar
- › Anécdotas relatadas por sus protagonistas sobre las dificultades de gobierno de las empresas familiares

## 1 Ventajas del negocio familiar

Según factores diversos, la propiedad familiar puede considerarse una oportunidad o una amenaza. Si la empresa y la familia —el accionista mayoritario— pueden responder a las preocupaciones de la comunidad de inversores, su participación y compromiso con el negocio, pueden considerarse un valor agregado.

Los inversores —tanto accionistas como acreedores— pueden desconfiar de las empresas controladas por familias, temiendo el riesgo de que la familia propietaria abuse de los derechos de otros accionistas. Por lo tanto, es probable que los inversores examinen cuidadosamente estas empresas antes de involucrarse e invertir.

Hay una larga lista de empresas familiares con una gran concentración de la propiedad, escasa transparencia y falta de responsabilidad e imparcialidad — características que desencadenaron en el abuso de los derechos de sus accionistas minoritarios.<sup>70</sup>

Desde la perspectiva de un inversor, la clave reside en establecer condiciones adecuadas de gobierno corporativo, para que los aspectos positivos de la propiedad familiar se complementen con garantías de reconocimiento y respeto por los derechos de los inversores.

La percepción de los inversores sobre la concentración de la propiedad y el valor asociado con ella, se pone de manifiesto en un informe sobre empresas del mercado emergente, publicado a principios de 2007 por Citigroup Global Markets. El análisis sugiere que los inversores

---

<sup>69</sup> SILVEIRA, A. Di M. da, LEAL, R. P., CARVALHAL-DA-SILVA, A. L., & BARROS, L. A. (2007). Evolution and determinants of firm-level corporate governance quality in Brazil. Disponible en SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=995764>>

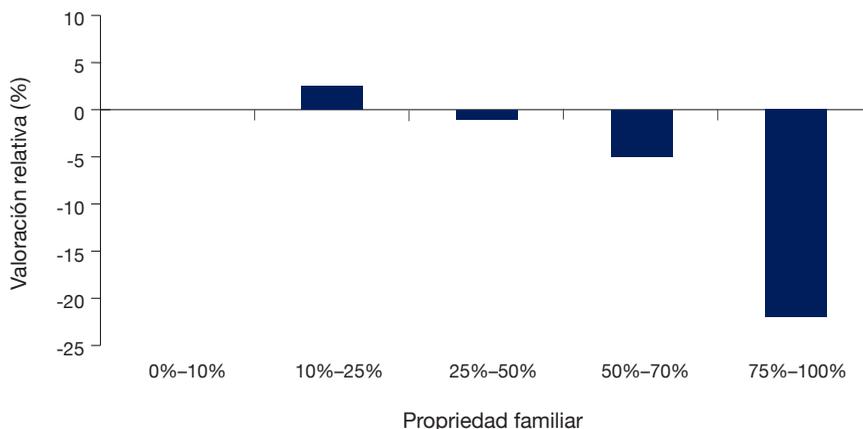
<sup>70</sup> LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., & VISHNY, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58, pp. 3–27.

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Sciences Quarterly* v.49, Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=590305>, pp. 209–237.

CLAESSENS, S.; DJANKOV, S., and LANG, L.H.P (1998), Expropriation of Minority Shareholders: Evidence from East Asia, Mimeo, World Bank, Washington D.C., Research Paper 2088, pp. 33.

otorgan una prima de valoración del 3% a las empresas donde los familiares ejercen un control significativo pero no absoluto. Por el contrario, los inversores califican con un 5%–20% menos a las empresas del mercado emergente donde los accionistas mayoritarios son la familia. Ver la Figura 5.1.

**Figura 5.1 Valoración relativa de la propiedad familiar en los mercados emergentes<sup>71</sup>**



Fuentes: FactSet y Citigroup Financial Strategy Group

**La investigación cuantifica el valor del buen gobierno corporativo en las empresas familiares.** En un estudio realizado por el Profesor Panikkos Poutziouris<sup>72</sup> del Instituto Chipriota de Gestión, sobre 42 empresas que cotizan en el mercado de valores de Londres, las empresas familiares superaron a sus rivales en un 40% entre 1999 y 2005. Sin embargo, el estudio también muestra que el desempeño superior del Índice de empresas familiares<sup>73</sup> sólo se da cuando hay armonía entre los intereses de los accionistas y la gerencia.

El estudio de Credit Suisse<sup>74</sup> también demostró que las empresas familiares tienen mejores resultados: a largo plazo, estas empresas tienden a lograr rendimientos superiores y mayor rentabilidad que las que poseen una participación accionaria fragmentada. Los analistas de Credit Suisse compararon el desempeño de las acciones de empresas europeas con una importante influencia familiar, al de empresas con una amplia base de accionistas. El estudio reveló varios factores que contribuyen al éxito de la empresa familiar:

- Los accionistas mayoritarios y la gerencia se enfocan en estrategias a mayor plazo, en lugar limitarse a tratar de superar los resultados trimestrales

<sup>71</sup> CITIGROUP GLOBAL MARKETS. (2007). *What investors want: how emerging market firms should respond to the global investor*. Este informe analiza el patrón de comportamiento de los accionistas de las 1.500 empresas de mayor envergadura que cotizan en bolsa en los mercados emergentes (representadas por el índice "EM 1500"). El EM 1500 representa a las 1.500 empresas líderes —por capitalización del mercado en dólares estadounidenses— de fines de 2005. Es un subconjunto de los índices de Citigroup/BMI y la IFC que, esencialmente, incluyen a todas las empresas que cotizan en bolsa con una capitalización de mercado superior a \$ 300 millones, en las zonas de Asia (excluyendo Japón), Europa central y del este, el medio oriente, África y América Latina. Toda la información financiera del EM 1500 proviene de la empresa Bloomberg.

<sup>72</sup> POUTZIOURIS, P. Z. (2004). Views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. *Family Business Review*, 14, n. 3, pp. 277–291.

<sup>73</sup> El estudio define la empresa familiar como una sociedad donde, como mínimo, el 10 por ciento de las acciones pertenece a la familia fundadora, y cuyo directorio incluye a un miembro de la familia.

<sup>74</sup> Credit Suisse Family Index, 2007.

- › Mejor armonización entre los intereses de la gerencia y los de los accionistas
- › Enfoque en las actividades fundamentales

Anderson y Reeb llegaron a un resultado similar al investigar la relación entre la propiedad de la familia fundadora y el desempeño de las grandes empresas de Estados Unidos que cotizaron en el S&P 500 en 2003.<sup>75</sup> El hallazgo principal: las empresas familiares obtuvieron mejores resultados y una valoración superior.

La investigación demuestra que las empresas familiares pueden generar valor para los accionistas, partiendo de varios factores, conocidos como las “ventajas de la empresa familiar”. Los factores enumerados a continuación, llevan a muchos inversores a invertir en empresas de o controladas por familias:

- › Visión a largo plazo en la toma de decisiones
- › Capacidad y disposición para adoptar estrategias no convencionales, permitiendo a las empresas familiares responder más rápidamente a las circunstancias cambiantes del mercado, y dándoles flexibilidad para aprovechar las oportunidades y abordar los riesgos emergentes
- › Deseo de desarrollar un negocio para las generaciones futuras, enfocándose en la sostenibilidad y la reducción del riesgo de que los accionistas mayoritarios agoten los activos de la empresa y destruyan su valor
- › Compromiso de la gerencia familiar con la empresa, aportando continuidad en la manera de dirigir el negocio

*“Estoy seguro de que los altos estándares éticos y el buen gobierno corporativo en los negocios generan valor y aumentan la confianza de los inversores (inversionistas) público.”*

—Eustaquio de Nicolás Gutierrez,  
Homex, Presidente del Consejo de Administración<sup>76</sup>



Varios miembros del Círculo de Empresas poseen una vasta experiencia en el gobierno corporativo de empresas familiares. Estos son algunos puntos destacados.

### **Homex implementa prácticas de gobierno corporativo**

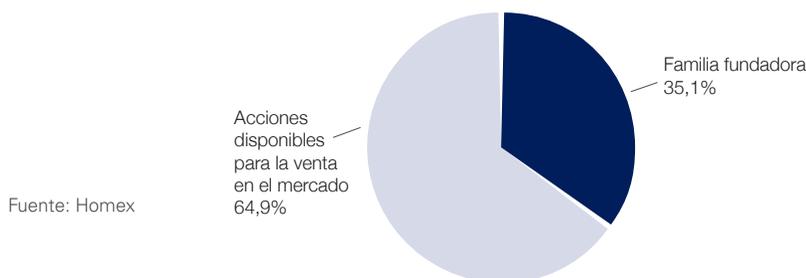
Con el objetivo de generar valor para todos sus accionistas, Homex ha implementado una serie de prácticas de gobierno.

<sup>75</sup> ANDERSON, R. C., & REEB, D. M. (2003). Who monitors the family. SSRN Discussion Papers. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=369620> o DOI: 10.2139/ssrn.369620.

<sup>76</sup> Ver nota a la versión en español al comienzo del libro.

Desde que la empresa salió a la bolsa en 2004, la familia ha retenido una participación considerable en la empresa. Sin embargo, con los años, también fue renunciando a un porcentaje mayor de acciones que puso a disposición del público: en la Oferta Pública de Acciones Inicial (IPO) de 2005 se puso a la venta el 22,2% de las acciones. Hoy, como ilustra la Figura 5.2, el 64,9%<sup>77</sup> de la propiedad está en manos de otros accionistas.

**Figura 5.2 Composición accionaria de Homex**



Esta composición accionaria demuestra el compromiso de la familia De Nicolás con el mercado mexicano de la vivienda, y la confianza en la continuidad de la prosperidad de la empresa y su capacidad de crear valor para todos sus accionistas. A su vez, la familia que controla Homex, ha notado que esta estrategia es bien recibida por otros inversores, ya que les inspira mayor confianza en la empresa.

Homex hizo todo lo posible para garantizar a todos los accionistas que sus derechos e intereses quedarían adecuadamente salvaguardados, introduciendo estándares corporativos elevados en sus estatutos destinados a proteger los derechos de los inversores minoritarios. Es más: nunca ha incorporado disposiciones contra la adquisición hostil, mecanismos de dilución o la existencia de diferentes clases de acciones con distintos derechos de voto.

Los líderes de Homex ven ventajas adicionales en poseer el 35,1% de las acciones de la empresa, como por ejemplo:

- La armonización de los intereses de los accionistas. Esto mejora los procesos de decisión.
- La atracción de inversión y el aumento de la liquidez de las acciones.
- El aumento de la confianza para el inversor: debido al alto porcentaje de acciones disponibles en el mercado, los accionistas minoritarios confían en que el grupo dominante no tomará decisiones contrarias a sus intereses — un factor importante para el éxito de Homex.

<sup>77</sup> Al 31 de octubre de 2008.

*“ Seguir el camino de la verdadera institucionalización creando valor, exige un gran nivel de compromiso, control interno y prácticas de alto gobierno corporativo “todas herramientas esenciales para cumplir esta tarea.”*

—Gerardo De Nicolás, Homex, Director General<sup>78</sup>



## 2 Desafíos en el gobierno de empresas familiares

Además de poseer ciertas ventajas, en relación con otros tipos de empresa, la empresa familiar enfrenta una serie de dificultades que debe resolver para ganarse la confianza de los inversores y, en muchos casos, para lograr la sostenibilidad de la entidad a largo plazo.

A lo largo de los años, numerosos estudios académicos han analizado algunos de estos desafíos y debilidades:

- › En 1988, Holderness y Sheehan<sup>79</sup> observaron que las empresas familiares de Estados Unidos tenían menos valor de mercado que las no familiares.<sup>80</sup>
- › En 2001, Pérez-González observó que el mercado de valores reacciona negativamente a la designación de herederos de la familia para puestos gerenciales.<sup>81</sup>
- › En 2004, Villalonga y Amit señalaron que el control familiar presenta debilidades específicas cuando los descendientes participan en la alta gerencia.<sup>82</sup>

Por lo tanto, aunque la empresa familiar se considera un activo valioso, los riesgos asociados a la concentración pueden ahuyentar fuentes adicionales de financiamiento, reduciendo el valor de la empresa o limitando su acceso a créditos.

El desafío principal que enfrenta el gobierno de la empresa familiar, es que involucra un nivel adicional de relaciones: el del control o la propiedad familiar. Para los accionistas, esta complejidad implica comprender las diversas interconexiones dentro de la familia propietaria/con la participación mayoritaria. Estas conexiones incluyen:

- › Miembro de la familia/propietarios
- › Miembro de la familia/miembros del directorio
- › Miembro de la familia/gerentes

<sup>78</sup> Ver nota a la versión en español al comienzo del libro.

<sup>79</sup> HOLDERNESS, C. G., & SHEEHAN, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations. *Journal of Financial Economics*, 20, pp. 317–346.

<sup>80</sup> The study measured companies' "Tobin's Q," a proxy for corporate market value calculated as the market value of a firm's assets divided by replacement value of the firm's assets.

<sup>81</sup> PEREZ-GONZALEZ, F. (2001). Does inherited control hurt firm performance? Working paper Columbia University.

<sup>82</sup> AMIT, R., & VILLALONGA, B. (2006). Benefits and costs of control—enhancing mechanisms in U.S. family firms. SSRN Working Paper.

- › Miembro de la familia/empleados
- › Familiares que no son accionistas, pero que integran el clan familiar y son herederos
- › Miembros de la familia que combinan alguno de estos roles

Normalmente, las empresas familiares son dirigidas por la primera generación —y a veces la segunda— de fundadores y otros miembros de la familia. Estas empresas suelen enfrentar el desafío de captar profesionales buenos y calificados para los puestos gerenciales — y el desafío adicional de retenerlos. La relación entre los gerentes de la familia y los profesionales que no pertenecen al núcleo familiar, debe manejarse con cautela para mantener el buen funcionamiento del equipo gerencial y fomentar el éxito de la empresa.

La relación entre los accionistas de la familia y los inversores externos también plantea dificultades. En general, estos últimos, poseen una gran influencia en el diseño del gobierno de la empresa familiar. La convergencia de sus opiniones en la materia va en aumento debido a la globalización económica y la aparición de inversores globales.

Sin embargo, a pesar de la convergencia en los patrones de gobierno —respecto de la competencia por el capital—, es probable que perduren las diferencias entre países y sectores.

Asimismo, hay una tendencia a estandarizar el concepto del buen gobierno corporativo para los inversores y los mercados internacionales de capitales. Uno de los encuestados, en un estudio global sobre inversores institucionales<sup>83</sup> realizado en 2006, observa lo siguiente:

*“Existe una mayor integración en los mercados globales de capitales. El gobierno corporativo se ha convertido en un tema común para la comunidad global de inversores. Puede servir de filtro para seleccionar a los candidatos de la cartera. Es más, también puede servir de referencia para nuestra cartera de inversión.” —Inversor institucional, 2006.*

Este estudio, de la filial de RiskMetrics, también observa que la mayoría de los inversores señalan que el gobierno corporativo es más importante hoy que hace tres años. Además, declaran que cobrará aún mayor importancia en los próximos tres años, incluso para las empresas familiares. Los inversores asignan un fuerte valor al gobierno corporativo, la protección de los accionistas minoritarios y la transparencia. Por ello, desean que la empresa familiar cuente con estructuras y procesos globalmente reconocidos, sin considerar necesariamente los aspectos de gobierno específicos a su condición de negocio familiar.

Además, las empresas familiares, suelen enfrentar una difícil elección ante la necesidad de financiar su crecimiento captando capital: ¿deberían ceder parte del control a los accionistas externos y cambiar su tradición administrativa, fomentando mejoras tangibles del gobierno corporativo, a cambio de capital para su crecimiento?

Este dilema demuestra que, al competir por recursos con empresas globales, las empresas familiares deben considerar varios aspectos (a veces contradictorios), en especial en países con instituciones, marcos reglamentarios y mecanismos de vigilancia que no inspiran confianza a los inversores. También existen desafíos adicionales:

<sup>83</sup> 2006 ISS Global Institutional Investor Study, by RiskMetrics’ wholly owned subsidiary, Institutional Shareholder Services (ISS), 2006. Reproduced by permission of RiskMetrics Group, Inc. ©2006–2009 RiskMetrics Group, Inc. All rights reserved.

- › Con frecuencia, particularmente durante la puesta en marcha del negocio familiar, no existe una distinción clara entre la empresa y los vínculos familiares. Esto se nota especialmente en las relaciones financieras y las cuentas: los activos de la empresa y los de la familia no están separados desde el punto de vista jurídico. Esto genera conflictos a la hora de distinguir los activos de la empresa, y al definir el uso que puede darles la familia, en su calidad de accionista.
- › Por regla general, actualmente, las políticas relacionadas con el gobierno corporativo son informales. Esto puede privilegiar la dependencia de personas clave por sobre las estructuras o los procesos. En un cambio de escenario, esta comprensión “mutua” suele perder su universalidad. Como consecuencia, los inversores externos y los empleados que no pertenecen a la familia, suelen manifestar cierta incertidumbre.
- › Las debilidades de los sistemas de gobierno de la empresa familiar, se observan más claramente en los controles internos, la auditoría interna y la gestión del riesgo. Dado que muchas de estas empresas son dirigidas por los fundadores o sus hijos, las medidas de control suelen adaptarse, en gran medida, a sus necesidades. El problema: los controles no crecen a la par que la empresa, a medida que el negocio se vuelve más complejo. Esta brecha es una de las principales preocupaciones de los inversores externos.
- › Con cada nueva generación, las dificultades de gobierno corporativo aumentan junto a la complejidad de la familia y el negocio.

### **3 Soluciones de gobierno corporativo a los desafíos que enfrenta la empresa familiar**

Esta sección analiza las diferentes soluciones que puede ofrecer el gobierno corporativo a los retos singulares que enfrenta la empresa familiar, y cubre una variedad de temas:

- › Distintas soluciones de gobierno en las diversas fases de participación del negocio familiar
- › Instituciones de gobierno corporativo para la empresa familiar
- › Documentos de gobierno corporativo para la empresa familiar
- › Soluciones específicas para ciertas dificultades de gobierno corporativo en empresas familiares
- › Planificación de la sucesión en empresas familiares
- › Ejemplo: Ultrapar

Para abordar los retos señalados en la sección anterior, la empresa familiar ha ideado varias soluciones de gobierno corporativo específicas a su estructura accionaria.

Un estudio publicado por el IBGC en 2006, analizó 15 empresas controladas por familias y observó que tenían cinco factores principales de motivación para intentar mejorar sus políticas y prácticas de gobierno corporativo<sup>84</sup>:

- › Institucionalizar y perpetuar el modelo empresarial
- › Ofrecer medios para implementar el plan estratégico definido
- › Agregar valor para los accionistas
- › Mejorar las posibilidades de atraer financiación mediante endeudamiento, recursos y accionistas
- › Mejorar la imagen de la empresa en el extranjero, facilitando la globalización y la llegada a inversores extranjeros

<sup>84</sup> IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006). Governança Corporativa Em Empresas de Controle Familiar. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance. Entre las empresas analizadas se encuentran: Gerdau, Gol, Itaú, Klabin, Localiza, Marcopolo, Natura, NET, Pão de Açúcar, Randon, Sadia, Saraiva, Suzano, Ultrapar y Weg.

El estudio ofrece pruebas claras del valor del buen gobierno corporativo para estas empresas. La muestra del estudio estaba compuesta por empresas que cotizaban en bolsa, con un cierto nivel de liquidez. Además, cumplían con ciertos criterios relativamente avanzados de gobierno corporativo. La investigación observó una correlación clara y positiva entre la calidad del gobierno corporativo de estas empresas y su éxito operativo y comercial.

En promedio, las empresas analizadas son más grandes y valiosas. Poseen ratios de mercado más altos, sus operaciones son más rentables y tienen mayor liquidez. Pagan dividendos más altos, son más solventes a corto plazo y se posicionan por encima del promedio de las empresas que cotizan en el BM&FBOVESPA. Asimismo, el estudio concluyó que las empresas analizadas, suelen seguir mejores prácticas de gobierno corporativo que el promedio de las entidades que cotizan en el BM&FBOVESPA.

Los negocios familiares que integran el Círculo de Empresas, han enfrentado motivaciones similares. Los siguientes relatos, son ejemplos concretos de las razones para iniciar la mejora del gobierno corporativo en empresas familiares, y de los beneficios que obtienen las familias, las empresas y los inversores externos.

*“No conozco casos de familias, en América Latina, que se hayan vuelto más unidas por el dinero, pero sí conozco muchos casos de familias que destruyeron empresas por dinero. La lección a aprender es que la unión de los accionistas — sean familiares, accionistas institucionales o inversores ajenos a los grupos mayoritarios — proviene del valor de la empresa.”*



—Roque Benavides, Buenaventura, Director Ejecutivo

### **Buenaventura pasa de ser una empresa de administración familiar, a una de administración profesional**

En América Latina, como en otras partes del mundo, las luchas familiares han destruido valor y empresas para perjuicio de todos. Para evitar esta situación, **Buenaventura** emprendió el camino de la mejora del gobierno corporativo, pasando de una dirección familiar a la gerencia profesional. Al centrarse en alinear los objetivos de la familia con los de los accionistas a largo plazo, apuntar a maximizar el valor de la empresa para todos los accionistas e implementar el buen gobierno corporativo, los fundadores de la empresa y sus sucesores creen haber evitado el tipo de desacuerdos familiares que podrían haber dañado y destruido la empresa.

Dado que la empresa cotiza tanto en el NYSE como en el mercado de valores de Lima, sus líderes han comprobado que los inversores realmente se interesan en el gobierno corporativo y que la adopción de esas prácticas sí genera beneficios. La empresa se sometió a un cambio

profundo de cultura que afectó a todos los accionistas, entre ellos los miembros de la familia, para centrarse en las ventajas para toda la empresa. Los objetivos de la familia y los de los accionistas externos al núcleo familiar son los mismos: todos están interesados en aumentar el valor para los accionistas.

### **Cambio generacional en Ferreyros**

El cambio marcado del modelo de propiedad y control de esta empresa a lo largo del tiempo, tiene su origen en factores familiares. La primera generación de socios fundadores transfirió su propiedad a la segunda. Sin embargo, algunos familiares de la segunda generación no deseaban participar del negocio. Estos herederos tenían otros intereses profesionales y personales. Así, los propietarios optaron por poner la gestión de la empresa en manos de gerentes profesionales, externos a la familia, y crear una amplia y diversa base de accionistas. Para facilitar la transferencia de las participaciones en la empresa a los nuevos propietarios, **Ferreyros** registró sus acciones en el Bolsa de Valores de Lima — una iniciativa que exigió la implementación de mejoras de gobierno corporativo para atraer inversiones y mejorar los controles y el desempeño de la empresa.

### **3.1 Distinguiendo soluciones de gobierno en las distintas fases de participación del negocio familiar**

Las soluciones de gobierno corporativo que puede implementar la empresa familiar, variarán en función de la fase en que se encuentre la titularidad de la familia que ostenta el control. Algunas estructuras y procesos están adaptados a situaciones en las que hay una sola persona, el fundador/patriarca de la empresa, a cargo del negocio. Otras soluciones se adecuan mejor al momento en que la siguiente generación asume el control del negocio. Finalmente, un tercer conjunto de soluciones de gobierno, resulta apropiado para las empresas controladas por familiares de generaciones más jóvenes.

John Davis, profesor de la Universidad de Harvard, desarrolló un modelo que ayuda a comprender la evolución trifásica de las empresas familiares, tal como lo ilustra la Figura 5.3.<sup>85</sup> En la fase inicial, todas las dimensiones se concentran en una familia, grupos de familias o el fundador individual. Esta fase se conoce como “la fase de los fundadores”. Con el paso del tiempo, la empresa crece y la propiedad se traslada a la siguiente generación. Esta segunda fase se denomina “la sociedad entre hermanos”. Transcurrido un mayor período de tiempo, la propiedad de la empresa pasa a las generaciones futuras y alcanza su madurez. Davis llama a esta tercera fase “la confederación de primos”. Según este modelo, cuando la empresa madura, el desafío está en la renovación y el reciclaje, que permitirán la supervivencia de la empresa.

---

<sup>85</sup> GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M., & LANSBERG, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

**Figura 5.3 Desarrollo y transición de la empresa familiar en el tiempo**



Fuente: Better Governance, basado en GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A., HAMPTON, Marion M. y LANSBERG, Ivan I. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. (1997)



### Para tener en cuenta

Recuerde que lo que funciona bien en una fase de este ciclo de propiedad, generalmente, no es adecuado para las otras fases. Por lo tanto, las familias propietarias deben examinar cuidadosamente las soluciones de gobierno recomendadas para su fase particular de desarrollo.

La elección de las soluciones de gobierno corporativo para su empresa familiar, debería hacerse en función de la fase en que se encuentra.

## 3.2 Instituciones de gobierno corporativo para la empresa familiar

A medida que la familia crece, es más difícil transferir a las nuevas generaciones los valores y el conocimiento de los fundadores. El reto estriba en mantener la unión entre las generaciones y todos los miembros de la familia y en lograr que la armonía de sus intereses perdure. Al llegar a una tercera o cuarta generación, es posible que los miembros de la familia se conozcan muy poco. En una familia numerosa, se torna más difícil mantener la armonía de intereses —especialmente porque la demanda de creación de riqueza para las generaciones futuras aumenta con el paso del tiempo.

Al intensificarse la competencia por recursos y poder dentro de la familia, mantener un objetivo común es cada vez más complicado. ¿Cómo mantiene la familia una visión compartida sobre la empresa? Puede surgir todo tipo de opiniones divergentes: sobre la propiedad, el grado de control que quiere retener la familia o la participación de la familia en el gobierno de la empresa — ya sea a través de su directorio o de la gerencia ejecutiva.

La buena noticia es que hay ayuda disponible. Los consultores de empresas familiares y los grupos de expertos en gobierno corporativo, señalan que existen varias publicaciones de fácil acceso, que pueden ayudar a las familias y sus empresas a responder estas y otras preguntas

importantes. El Manual de Gobierno Corporativo para Empresas Familiares de la IFC,<sup>86</sup> publicado por la Corporación Financiera Internacional, recomienda la creación de instituciones de gobierno específicas para estas empresas, que ayuden a fortalecer la armonía familiar y su relación con el negocio.

El manual, cuyo objetivo es guiar a las familias que inician la implementación de mejores prácticas de gobierno a nivel corporativo y familiar, sugiere que permitir la agrupación de los familiares en una o más estructuras organizadas, refuerza la comunicación entre la familia y su empresa. Asimismo, esta estrategia permite a los familiares relacionarse y debatir asuntos corporativos y familiares. El Cuadro 5.4 destaca los tipos de estructuras de gobierno corporativo que pueden adoptar las familias, según la fase de desarrollo de la empresa. Además de las estructuras que presenta el cuadro, las familias pueden considerar otras, como una oficina familiar, un comité de educación, un comité de rescate de acciones y un comité de planificación profesional.

---

<sup>86</sup> IFC, Corporación Financiera Internacional (2008). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Disponible en: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family\\_Business\\_\\_Second\\_Edition\\_Spanish/\\$FILE/Spanish\\_Family\\_Business\\_Final\\_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business__Second_Edition_Spanish/$FILE/Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf), pp. 31-32.

Cuadro 5.4 Instituciones de gobierno familiar

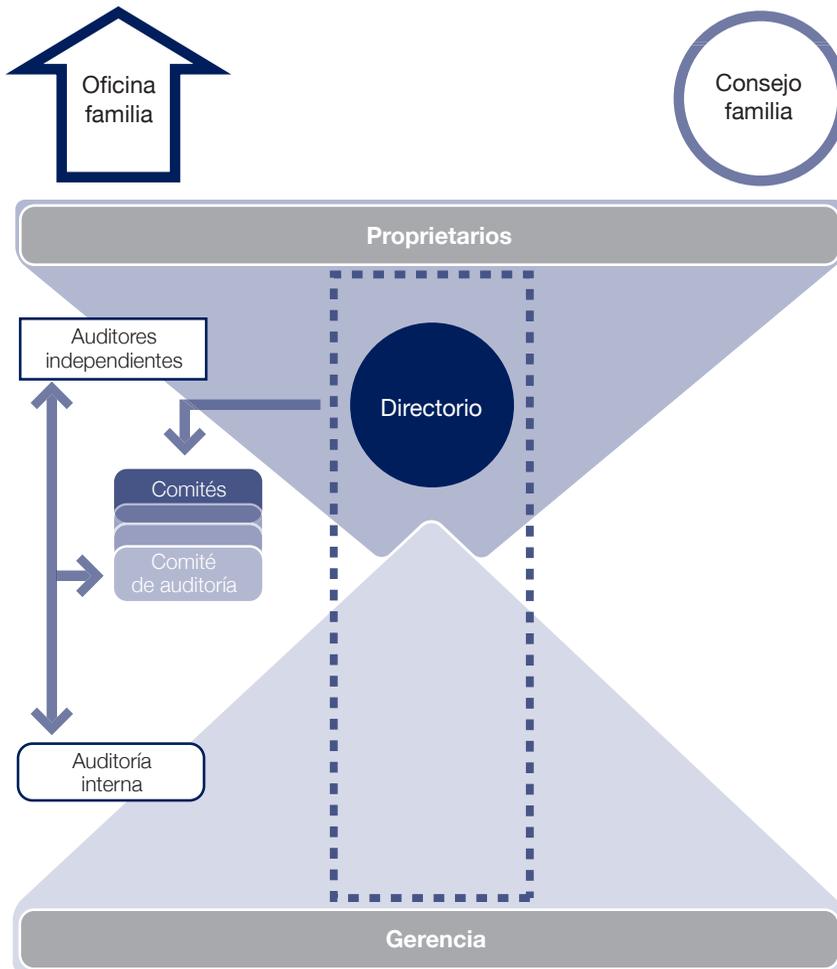
	Reunión familiar	Asamblea familiar	Consejo familiar
<b>Fase</b>	Fundador	Sociedad entre hermanos/ confederación de primos	Sociedad entre hermanos/ confederación de primos
<b>Condición</b>	Suele ser informal	Formal	Formal
<b>Miembros</b>	Suele estar abierta a todos los miembros de la familia. El fundador puede fijar criterios adicionales de selección	Suele estar abierta a todos los familiares. La familia puede fijar criterios adicionales de selección	Familiares elegidos por la asamblea familiar. La familia define los criterios de selección
<b>Tamaño</b>	Reducido, ya que aún se encuentra en la fase de fundación. En general, 6–12 familiares	Depende del tamaño de la familia y los criterios de selección	Depende de los criterios de selección. Lo ideal es 6–12 miembros
<b>Número de reuniones</b>	Depende de la fase de desarrollo de la empresa. Si el negocio está creciendo rápidamente, la frecuencia puede llegar a una vez por semana	1–2 veces al año	2–6 veces al año
<b>Actividades principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Comunicación de los valores y la visión de la familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Debate y comunicación de ideas, discrepancias y visión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Resolución de conflictos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Debate y generación de nuevas ideas comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aprobación de políticas y procedimientos importantes relacionados con la familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Desarrollo de las políticas y procedimientos importantes relacionados con la familia</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Formación de la nueva generación de líderes empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Formación de los familiares en aspectos comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Planificación</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Elección del consejo familiar y de otros miembros de comités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Formación</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>› Coordinación del trabajo con la gerencia y el directorio y equilibrio entre el negocio y la familia</li> </ul>

Fuente: Manual de Gobierno Corporativo para Empresas Familiares de la IFC.

La Figura 5.5 muestra que cuando se alcanza la fase de “confederación de primos” y la empresa opta por renovar y reciclar, se adoptan buenas prácticas de gobierno para la empresa y la familia, mediante la creación de la oficina familiar y el consejo familiar.<sup>87</sup> Esta medida separa las diversas dimensiones y establece prácticas que generan mayor transparencia y la confianza de las personas ajenas al grupo familiar. Esta fase involucra a la mayoría de las instituciones de gobierno familiar y las estructuras de gobierno de la empresa. La buena comunicación entre ambas estructuras es fundamental para el éxito del negocio y la paz familiar.

<sup>87</sup> La Oficina Familiar es un centro administrativo y de inversión, organizado y supervisado por el Consejo Familiar — típico de las familias numerosas y acaudaladas. La Oficina es el mecanismo a través del cual los familiares reciben asesoramiento sobre la planificación de sus inversiones personales, aspectos impositivos, seguros, planificación sucesoria y orientación vocacional, entre otros temas de interés. Para mayor información, ver IFC, Corporación Financiera Internacional (2008). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Disponible en: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family\\_Business\\_Second\\_Edition\\_Spanish/\\$FILE/Spanish\\_Family\\_Business\\_Final\\_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Second_Edition_Spanish/$FILE/Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf), pp. 32–33.

**Figura 5.5 Estructura de gobierno corporativo de empresas con control familiar que poseen buenas prácticas**



Fuente: Better Governance

### 3.3 Documentos de gobierno corporativo para la empresa familiar

El buen funcionamiento de las estructuras de gobierno familiar exige cierto grado de formalización. A medida que las familias adoptan políticas sobre su enfoque, respecto del negocio y el gobierno de la empresa, las formalizan mediante documentos que difieren en función de la fase de propiedad.

Normalmente, en las primeras fases, cuando la empresa está dirigida por el fundador o sus hijos, muchos aspectos del gobierno de la empresa y la familia se manejan informalmente. Las iniciativas de formalización se relacionan, mayormente, con el propio negocio. Habitualmente, los primeros intentos de plasmar políticas por escrito, resultan en documentos breves que declaran, de forma general, la visión y misión corporativas de la familia.

El siguiente nivel de formalización responde a la necesidad de desarrollar una política de empleo para los familiares. Esta necesidad se evidencia especialmente cuando la empresa al-

canza la fase de sociedad entre hermanos. Estas políticas fijan reglas claras sobre los términos y las condiciones de empleo que se aplican a los familiares, dentro de la empresa. En algunas familias, estas reglas estipulan condiciones de ingreso, retención y salida del negocio. Las políticas también deben cubrir el trato a los empleados que pertenecen a la familia en relación con aquellos que no son familiares.<sup>88</sup>

En la tercera, cuarta y sucesivas generaciones, la supervivencia de la empresa familiar está fuertemente condicionada a la redacción y la divulgación de políticas exhaustivas de gobierno corporativo para la familia, la empresa y los demás interesados externos. Generalmente, el documento que integra todas estas políticas se denomina “constitución familiar” o “protocolo familiar”. El documento expresa los principios de la familia respecto de su compromiso con los valores esenciales, la visión y la misión de la empresa. Con frecuencia, define los roles, la composición y las funciones de las instituciones de gobierno familiar y los propios órganos de gobierno corporativo de la empresa, como la asamblea de accionistas, el directorio y la alta gerencia.<sup>89</sup>



### Para tener en cuenta

El crear una constitución familiar codificaría todas las políticas de gobierno corporativo relacionadas con la familia.

### 3.4 Soluciones específicas para ciertas dificultades de gobierno corporativo en empresas familiares

Al centrarse en retener todas las ventajas que ofrece la propiedad familiar e intentar complementarlas con procesos y estructuras de buen gobierno, para mejorar la competitividad y fomentar el crecimiento, las empresas enfrentarán ciertos desafíos.

Las soluciones implementadas para enfrentar estos desafíos, incluyen mecanismos para:

- Separar las funciones de propiedad, control y gerencia
- Crear oficinas familiares para definir los límites entre las cuentas de la familia y la empresa
- Desarrollar las habilidades y el conocimiento de los herederos para que puedan convertirse en empresarios responsables, capaces de asumir diversas funciones como propietarios, miembros del directorio o empleados

Existirán procesos y estructuras variados para la toma de decisiones. Una cosa es decidir sobre asuntos familiares y otra muy diferente es ocuparse del negocio de la empresa — que requiere abordar temas como la división del capital social. El consejo familiar —creado para abordar temas familiares— debe mantenerse totalmente al margen del directorio y las asambleas de accionistas, ya que estos órganos se centran en las decisiones relacionadas con la empresa.

Es cierto que la introducción de medidas de gobierno corporativo no responderá a todos los temores de los inversores sobre las empresas pertenecientes a o controladas por familias. Sin

<sup>88</sup> IFC, Corporación Financiera Internacional (2008). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Disponible en: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family\\_Business\\_Second\\_Edition\\_Spanish/\\$FILE/Spanish\\_Family\\_Business\\_Final\\_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Second_Edition_Spanish/$FILE/Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf), pp. 23–27.

<sup>89</sup> Para mayor información sobre los protocolos familiares, ver IFC, Corporación Financiera Internacional (2008). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Disponible en: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family\\_Business\\_Second\\_Edition\\_Spanish/\\$FILE/Spanish\\_Family\\_Business\\_Final\\_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Second_Edition_Spanish/$FILE/Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf), pp. 24–25.

embargo, la institución de estructuras y procesos para la familia y la empresa puede resolver algunos problemas clave.

**Evitar conflictos familiares:** Mantener la paz en la familia es fundamental por razones interpersonales, sociales y empresariales.

### **El problema**

Los conflictos entre hermanos que dirigen el negocio, o los malentendidos entre diferentes ramas de la familia, pueden extenderse al dominio de la empresa y crear problemas para otros accionistas.

- › Cómo manejar las relaciones entre familiares que trabajan para la empresa y los que solamente son propietarios y cuentan con el ingreso de los dividendos generados por el éxito de la empresa: Estos dos grupos pueden tener intereses divergentes y distintos grados de acceso a la información corporativa, lo que puede generar un ambiente de desconfianza en la familia.
- › Cómo manejar situaciones en las que algunos familiares quieren trabajar para la empresa, y otros quieren perseguir sus propios intereses, posiblemente abandonando totalmente el negocio familiar.

### **Soluciones recomendadas**

Las instituciones de gobierno familiar pueden desempeñar un rol importante como foros de debate y búsqueda de soluciones a temas delicados.

- › Una asamblea o un consejo familiar pueden reflexionar sobre estos temas y desarrollar políticas para fijar y distribuir los dividendos, asegurando la satisfacción familiar sin ir en perjuicio del éxito de la empresa. Poner las cartas sobre la mesa y debatir abiertamente los asuntos polémicos, suele ser la manera más rápida de encontrar una solución aceptable para todas las partes afectadas.
- › La familia puede crear un fondo de liquidez, que podría usarse para rescatar las acciones de familiares que desean realizarse fuera de la empresa. Algunas entidades incluso crean comités especiales que supervisan las políticas de rescate de acciones.

**Presencia de accionistas externos y ajenos a la familia:** Esta situación plantea sus propias dificultades.

### **El problema**

- › ¿Cómo garantiza la empresa el trato equitativo de estos inversores externos? Los intereses y opiniones de estos inversores sobre el papel y los resultados del negocio pueden diferir de la visión de la familia que controla la empresa. Además, los inversores pueden tener diferentes niveles de acceso a la información corporativa. En algunos casos, los inversores externos tienen menos información que los accionistas familiares que no integran la gerencia.

### **Solución recomendada**

Las mejoras del gobierno corporativo pueden ayudar.

- › Facultar al directorio para que arbitre entre los accionistas pertenecientes a la familia y los externos. Un directorio que desempeña funciones típicas de supervisión gerencial y ayuda

a los gerentes a definir y seguir la dirección estratégica de la empresa, es capaz de armonizar los intereses de todos los tipos de inversores.

- › La presencia de directores independientes puede fortalecer el rol de mediación del directorio. Los directores independientes pueden aportar una perspectiva externa y objetiva para la toma de decisiones. Pueden actuar con independencia al resolver conflictos de interés y problemas de gobierno familiar, como aspectos laborales.

### 3.5 Planificación de la sucesión en empresas familiares

La planificación de la sucesión es un tema delicado que implica dilemas tales como:

- › Cómo mantener la objetividad cuando se involucran los sentimientos familiares
- › Cómo emitir juicios objetivos que no estén sesgados por las emociones

En la lista de control del Cuadro 5.6 se ofrecen algunas medidas útiles para abordar la sucesión ejecutiva.

**Cuadro 5.6 Lista de control: Cómo garantizar la solidez de la alta gerencia en la empresa familiar<sup>90</sup>**

- Analizar la estructura organizacional y contrastar las funciones y responsabilidades actuales e ideales (en comparación con empresas similares) de cada gerente superior.
- Diseñar una estructura organizacional formal que defina claramente las funciones y las responsabilidades de todos los gerentes superiores. El diseño debe responder a las necesidades actuales y futuras de las operaciones de la empresa.
- Evaluar las habilidades y la calificación de la alta gerencia actual, partiendo de la nueva estructura organizacional.
- Sustituir y/o contratar gerentes superiores.
- Descentralizar el proceso de toma de decisiones y los niveles de aprobación, en función de las necesidades. El poder de decisión debe estar sujeto a las funciones/responsabilidades de los gerentes y no a su relación con la familia.
- Fijar políticas laborales claras para los familiares y asegurarse de que todos los miembros de la familia conozcan su contenido.
- Desarrollar un programa de formación interna que permita a los empleados calificados asumir funciones de alta gerencia en el futuro.
- Fijar un sistema de remuneración que ofrezca incentivos adecuados a todos los gerentes, en función de su desempeño y no de su relación con la familia.

<sup>90</sup> IFC, Corporación Financiera Internacional (2008). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Disponible en: <[http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business\\_Second\\_Edition\\_English+/\\$FILE/English\\_Family\\_Business\\_Final\\_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/$FILE/English_Family_Business_Final_2008.pdf)>, p. 47.

Con los años, los miembros del Círculo de Empresas se han topado con problemas de sucesión. Esta es una muestra de sus estrategias para resolver los problemas.

*“ . . . En los tiempos que corren, cuando la competencia por el capital es feroz y la globalización nos obliga a competir globalmente, la arena internacional exige a las empresas que se hagan expertas en la adaptación a situaciones de cambio continuo. La preparación de un plan avanzado de sucesión, nos permitirá una fácil transición de una etapa a otra, evitando interrupciones.”*

—**Roque Benavides**, Buenaventura, Director Ejecutivo



### **Buenaventura separa el directorio y la gerencia**

El proceso inicial de sucesión de esta empresa incluyó la separación de los puestos de presidente del directorio y director general. Fue un proceso controlado y natural, aprobado por la mayoría de los accionistas.

La etapa que sigue —la planificación de la sucesión del director general y la alta gerencia— está entre los temas más debatidos por el directorio de **Buenaventura**. Actualmente, la empresa se encuentra en el proceso preliminar de identificar y evaluar posibles candidatos internos, para desarrollar nuevas capacidades. Esta búsqueda también se extenderá a posibles candidatos externos.

Como empresa y como familia, Buenaventura intenta asegurar la continuidad de la visión corporativa. Los ejecutivos nombrados para administrar el negocio en el futuro, deben ser los más preparados para seguir generando crecimiento y aumentando el valor para los accionistas y las partes interesadas. El directorio desempeña un papel crucial en este proceso de sucesión, garantizando la participación de profesionales competentes en el proceso de selección, y que los criterios de decisión se adecuen a la visión, la misión, los valores y las estrategias de la empresa. Asimismo, el directorio puede ejercer plenas facultades para resolver cualquier conflicto interno que pueda surgir durante el proceso.

### **Profesionales ajenos al núcleo familiar toman las riendas de Marcopolo**

En 1995, profesionales ajenos a la familia tomaron por primera vez las riendas de **Marcopolo**, con la designación de un equipo de directores ejecutivos que no eran accionistas. Diez años después, a pesar de que el equipo ejecutivo aún era joven, fue evidente que la empresa necesitaba un plan de sucesión. Desde 2005, la empresa se ha concentrado en gestionar la sucesión.

A continuación se detalla el plan de sucesión actual de Marcopolo para los altos ejecutivos:

- Políticas de jubilación: jubilación a los 60 años, con una posible extensión de cinco años en casos especiales
- Plan jubilatorio de preparación: políticas para permitir la continuidad de la relación entre la empresa y los ejecutivos retirados (Ej. consultoría o designación para el directorio de empresas controladas)
- Función del directorio: seguimiento regular del plan de sucesión, principalmente a través del comité de recursos humanos de la empresa

Además de la sucesión para los puestos de liderazgo, las empresas deben prestar especial atención a la sucesión de los propietarios y preparar a las futuras generaciones de propietarios.

Para Marcopolo, esto implicó el desarrollo de un plan formal de sucesión para los propietarios. Actualmente, los dos candidatos a la sucesión asisten a programas de formación internos y externos. El objetivo principal de estos cursos es la mejora del conocimiento, las habilidades y el *know-how* para convertirse en accionistas competentes de la empresa. Los sucesores de Marcopolo decidieron que sólo asumirían el rol de accionistas, con un puesto en el directorio. Han dejado la gestión de las operaciones de la empresa en manos de profesionales externos.

### **Marcopolo. Formación de los candidatos en la sucesión de los propietarios pertenecientes a la familia. Elementos:**

- Formación interna: disertaciones sobre las características específicas del sector industrial, de ingeniería y de fabricación
  - El desarrollo de conocimiento de aspectos comerciales hace hincapié en las estrategias de venta y comercialización
  - El desarrollo de conocimientos administrativos y financieros se centra en la planificación estratégica, los presupuestos, la contabilidad, la administración de fondos y las finanzas de la empresa
- Formación externa: cursos y seminarios impartidos por instituciones con gran prestigio en el mundo académico y la comunidad empresarial

*“Fue un proceso excelente, planeado y ejecutado de manera brillante. La sucesión se produjo con éxito y creó un espacio para que nuevos ejecutivos se unieran al grupo.”*

**Ana Maria Igel**, esposa de Pery Igel, hijo del fundador de Ultrapar

## Proceso de sucesión en Ultrapar

En **Ultrapar**, Pery Igel, el hijo del fundador de la empresa, consideró que algunos ejecutivos contratados eran aliados que podían ayudar a salvaguardar la empresa de las incertidumbres que podría enfrentar un negocio dependiente de la gestión y el capital familiar. En los ochenta, Igel concibió un proceso para su sucesión basado en dos elementos:

- Profesionalización de la gerencia del Grupo Ultra
- Control compartido de la empresa entre herederos y ejecutivos clave

Para concretar su plan, Igel distribuyó acciones a sus herederos como beneficiarios y transfirió acciones a los ejecutivos. Un acuerdo de accionistas, que se formalizó a mediados de los ochenta, preveía derechos recíprocos de preferencia en caso de que se vendieran las acciones mayoritarias. Estableció dos sociedades controlantes con una duración determinada de 20 años y control sobre la empresa principal, Ultra S.A.:

- Igel Participações: propiedad de los herederos de la familia
- Avaré Participações: propiedad de los ejecutivos de Ultrapar

En este período, se formó a nuevos responsables de la gerencia para que pudieran liderar el crecimiento de la empresa. Estos ejecutivos, que se habían convertido también en propietarios, compartían los intereses de la familia. En la transición, un nuevo grupo de ejecutivos recibió acciones, pero con un plazo más breve para disponer de ellas.

A fines de 2004, se disolvieron las dos sociedades controlantes y las acciones correspondientes pasaron directamente a los herederos y los ejecutivos de Ultrapar.

Dos años después, en 2006, tuvo lugar un nuevo proceso de sucesión. Esta vez, el director ejecutivo (uno de los ejecutivos que recibieran acciones de Igel como parte de la transferencia accionaria de los ochenta) fue sustituido por un profesional formado a nivel interno por la empresa. El ex director ejecutivo retuvo su puesto de presidente del directorio — un paso más en la evolución positiva del gobierno corporativo de la empresa.

## Reestructuración de Suzano

En 2002, cuando la tercera generación de la familia Feffer empezó a asumir un mayor liderazgo, la empresa puso en marcha un proceso exhaustivo de reestructuración. El objetivo: garantizar que los negocios en los que la empresa había decidido invertir (pulpa, papel y petroquímica) estuvieran lo suficientemente capitalizados para su sostenibilidad a largo plazo y pudieran crecer, con un costo competitivo del capital, gracias a sus alianzas en el mercado de capitales. Las iniciativas también buscaban que los negocios no dependieran excesivamente del capital de los accionistas mayoritarios.

## Ejemplo: Suzano y 83 años en una empresa controlada por una familia

El camino hacia el buen gobierno requiere una estrategia adaptada que aborde los desafíos, la visión y el objetivo particular de cada entidad. También debe entenderse en el contexto del nivel de madurez de la familia que tiene el control, los accionistas y las empresas controladas.

Trabajar por primera vez con desconocidos que administran su empresa y ocupan un puesto en su directorio, puede ser una experiencia incómoda al principio, especialmente cuando no está seguro de su valor. Max Feffer, hijo del fundador de Suzano, Leon Feffer, y padre del actual presidente del directorio, David Feffer, enfrentó este desafío hace 30 años. Con los años, la experiencia ganada a través de las diferentes etapas vividas, permitió una reacción rápida y eficaz de la organización ante el fallecimiento de Max Feffer — creando un modelo para superar las incertidumbres familiares.

El Grupo Suzano diseñó una estructura basada en el control familiar y una estrecha relación con los mercados de capitales. El sistema permite que los herederos de los fundadores ejerzan el control del directorio, mientras que la gerencia está integrada por ejecutivos externos a la familia. La familia reconoce que esta decisión ha generado mayores posibilidades de desarrollo y expansión para la empresa, además de proteger el negocio de posibles conflictos intrafamiliares.

Por supuesto, el alcance de los procesos y las estructuras de gobierno corporativo que sigue la empresa, depende de su fase de desarrollo y la de la familia que ostenta el control. Exige una introducción e implementación cuidadosa y paulatina de las medidas de gobierno — que podrán mejorarse con el tiempo.

El Cuadro 5.7 ofrece una descripción general de las fases de desarrollo empresarial de Suzano, conforme ha ido evolucionando la participación de los accionistas en la empresa.

**Cuadro 5.7 Fases de desarrollo de Suzano**

Fase	Punto de referencia histórico
<b>Primera fase (años veinte–años setenta)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fundada por Leon Feffer a la edad de 20 años. Mantiene el liderazgo hasta su muerte, en 1999.</li> <li>› La gerencia está marcada por su estilo emprendedor y la centralización</li> </ul>
<b>Segunda fase (años setenta–2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Max Feffer se suma a la gerencia ejecutiva en los setenta</li> <li>› Desarrollo de gerentes ejecutivos y herederos</li> <li>› Primer presidente ejecutivo y primer presidente del directorio externo a la familia</li> </ul>
<b>Tercera fase (2001–actualidad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fallece Max Feffer</li> <li>› Nuevo modelo de gobierno corporativo y gestión</li> <li>› David Feffer preside el directorio con ejecutivos en la gerencia</li> </ul>

La línea de tiempo de la Figura 5.8, muestra los hitos de cada fase de desarrollo de la empresa, la repercusión y los pasos posteriores. En la derecha aparecen las fases más

recientes del proceso, que culminan con la implementación de una nueva estructura de gobierno corporativo y con la venta de una de las unidades — lo que generó un valor considerable para los accionistas.

**Detalles sobre la reestructuración.** En 2002, mientras la tercera generación de la familia Feffer comenzaba a asumir un mayor liderazgo, la empresa inició un proceso exhaustivo de reestructuración. El objetivo: garantizar que los negocios en los que la empresa había decidido invertir (pulpa y papel y petroquímica) estuvieran lo suficientemente capitalizados para su sostenibilidad a largo plazo y pudieran crecer, con un costo competitivo del capital, gracias a sus alianzas en el mercado de capitales. Las iniciativas también buscaban que los negocios no dependieran excesivamente del capital del accionista mayoritario.

Para que esto sucediera, las dos empresas, Suzano Papel e Celulose y Suzano Petroquímica, debían cumplir criterios de gobierno corporativo compatibles con las mejores prácticas del mercado.

En 2003, el Grupo implementó un nuevo modelo de negocio basado en tres pilares:

- Control familiar: para la visión a largo plazo, la reputación y los valores del Grupo
- Gerencia profesional: para lograr disciplina en lo relativo al capital y un proceso rápido de toma de decisiones
- Asociación con los mercados de capitales: para evaluar el desempeño de la empresa en forma continua, fomentar la práctica constante y la mejora de los niveles de gobierno corporativo y garantizar el crecimiento y el desarrollo comercial

Un primer paso en el proceso de reestructuración del Grupo: Suzano Holding comenzó a dirigir las filiales de Suzano Papel e Celulose y Suzano Petroquímica, mediante un equipo de gerentes profesionales, contratados tras un proceso de selección entre candidatos internos y externos del mercado.

El nuevo equipo profesional de gestión, compuesto por ejecutivos altamente calificados, optimizó la distribución de operaciones corporativas entre las filiales. Su iniciativa ha resultado en una reducción del 30% de los costos, la mejora del desempeño de la gerencia, la implementación de mecanismos adecuados de control de las filiales y la responsabilidad de la gerencia en relación con los resultados. Asimismo, el equipo implementó un nuevo modelo de supervisión que permitió mejorar el monitoreo y la información para las filiales.

El éxito ha permitido a los miembros de la familia —los accionistas mayoritarios— renunciar a su función ejecutiva en las filiales y asumir una posición más estratégica, minimizando los riesgos derivados de la sucesión para la continuidad de los negocios del Grupo. Algunos miembros de la familia empezaron a participar —junto con los ejecutivos de Suzano Holding— en la gestión estratégica de Suzano Papel e Celulose y Suzano Petroquímica, tras ser nombrados como miembros del directorio, la gerencia y los comités estratégicos. Así, el Grupo creó procesos para fomentar el equilibrio entre la mayor independencia de la gerencia de las filiales y una estrategia a largo plazo para los accionistas mayoritarios.

Estas mejoras han supuesto un cambio importante en la conducta de los accionistas mayoritarios. Tras décadas de intervención directa en el negocio, la familia propietaria se retiró de la gestión cotidiana —que delegó en profesionales— y asumió un rol más estratégico. Para los familiares que literalmente habían crecido dentro de y con la empresa, esto representó un cambio de paradigma.

## Palabras del emprendedor: David Feffer narra la historia de Suzano<sup>91</sup>

*Para entender la mejora de las prácticas de gobierno corporativo en el Grupo Suzano, primero es necesario reconstruir el proceso desde su fundación en 1924 por mi abuelo, Leon Feffer.*

*La implementación de la industria brasileña, a principios de los cincuenta, más concentrada en el estado de São Paulo, fue el escenario del comienzo de nuestras actividades industriales. Este movimiento estuvo liderado por emprendedores importantes, que establecieron los conglomerados familiares, claramente responsables del desarrollo de la industria brasileña.*

*Nuestras actividades comenzaron en el sector de la pulpa y el papel. En los años cincuenta, desarrollamos la tecnología para la producción de pulpa de eucalipto y nos convertimos en la primera empresa del mundo en producirla a escala industrial. Para lograrlo, mi padre, Max Feffer, y un grupo de científicos brasileños, pasaron varios meses en la Universidad de Gainesville, Florida (EE. UU.), estudiando alternativas a la producción de pulpa con árboles autóctonos de Brasil, ya que hasta entonces, toda la pulpa que se producía procedía de pinos, una especie típica de los países europeos.*

*En los setenta, diversificamos nuestras actividades, aproximándonos a la industria petroquímica, ya que identificamos una importante tendencia hacia el uso del plástico en el sector del packaging. El packaging es un mercado importante para la industria del papel y por eso buscamos tener presencia en este segmento.*

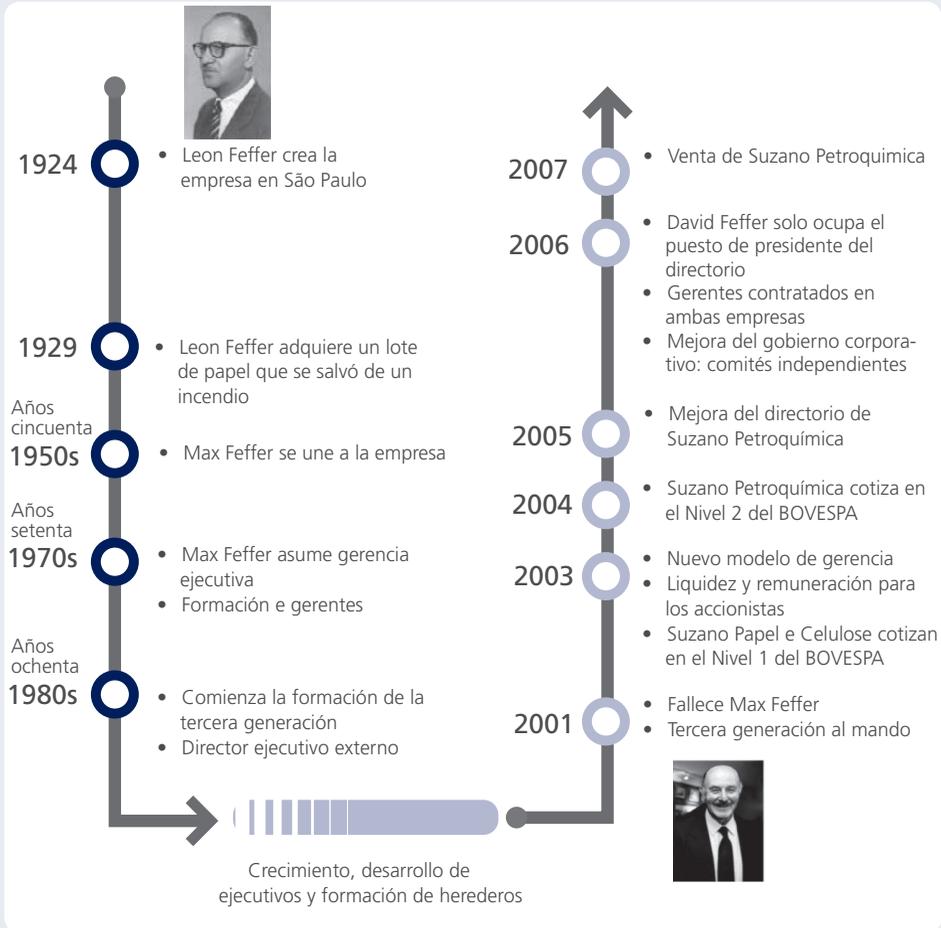
*La gestión de mi abuelo finalizó con su fallecimiento en 1999, a la edad de 96 años. Su legado de emprendedor, permitió el crecimiento sustancial de nuestro negocio.*

*Mi padre, Max Feffer, asumió entonces el mando. Su gestión se caracterizó por la preparación del Grupo para implementar una estrategia dirigida al mercado de capitales. Bajo su dirección, el Grupo Suzano definió su plataforma de crecimiento, se despojó de los activos secundarios y centró la inversión en nuestros negocios principales, que se dividieron en dos empresas diferentes, Suzano Papel e Celulose y Suzano Petroquímica.*

*En 2001, después de haber liderado el Grupo durante poco más de dos años, mi padre falleció inesperadamente. Por consentimiento unánime, los accionistas mayoritarios (mis hermanos, mi tía y mi madre) me invitaron a asumir el mando del Grupo. Acepté la oferta y analizamos la manera de enfrentar el futuro. Dije: "Tenemos dos*

<sup>91</sup> Escrito para la revista trimestral UPSides, del banco holandés de desarrollo, el FMO, Número 2, Países Bajos, abril de 2007.

**Figura 5.8 Evolución de la sucesión de liderazgo y nuevo modelo de gobierno corporativo de Suzano**



Fuente: Better Governance con información de Suzano

*opciones. Ninguna de las opciones es necesariamente buena o mala, ninguna es mejor que la otra. Pero hagamos lo que hagamos, será definitivo. No hay vuelta atrás."*

*Podíamos seguir siendo un negocio familiar, como en la época de mi abuelo y mi padre, o convertirnos en una empresa profesional, con una estrategia firme y clara en el mercado de capitales. Como expliqué entonces, en el primer caso, Suzano se adecuaba perfectamente a la generación actual de la familia, pero el futuro sería incierto, ya que probablemente sería difícil acceder a los recursos necesarios para la modernización y el crecimiento comercial. Debemos tener presente, en todo momento, que ambas empresas tienen una alta demanda de capital. Por lo tanto, podríamos empezar a tener serias dificultades para invertir, reinvertir y competir en el mercado.*

*Por otro lado, profesionalizar las empresas y reforzar la asociación con el mercado de capitales, nos permitiría terminar el siglo XXI mejor de lo que lo habíamos empezado, teniendo también acceso a financiamiento competitivo para poder enfrentar exitosamente los futuros retos de inversión.*

*Ambas opciones eran buenas. Sin embargo, la segunda ofrecía otra ventaja: la perspectiva de generar valor en forma sólida, sostenibilidad empresarial y la posibilidad de conservar los valores y las creencias de los fundadores, que no sólo pensaban en el presente, sino también en las generaciones venideras. Todos eran conscientes de que tomar el camino del mercado de capitales significaría tener que depender de los resultados de los negocios, en lugar de vivir directamente de ellos. Prevalció la segunda opción.*

*A pesar de todos los cambios generados por el proceso, la transición se desarrolló en forma fluida y sin obstáculos. De hecho, representó una mejora en nuestra forma de hacer negocios. Tuvimos conversaciones muy sinceras y realistas. Cerramos un capítulo y abrimos las puertas del futuro. El principio fundamental era que Suzano debía pertenecer a todos los accionistas, incluyendo a la familia Feffer. No bien tomamos la decisión, las dificultades se hicieron sentir. En primer lugar, renunciamos a nuestros puestos. Necesitábamos crear un sistema de meritocracia en el Grupo, allanando el camino para fomentar un mayor desarrollo, reformular los parámetros de evaluación y, especialmente, tratar equitativamente a todos los accionistas.*

*Todos estos cambios suponían un desafío. Había crecido preparándome para el día en que me convertiría en el presidente del Grupo, y de pronto, me vi forzado a cometer una especie de harakiri. Abandoné la primera línea de la gerencia para asumir la presidencia de los directorios de ambas empresas, que son los responsables de definir las políticas empresariales y la estrategia global a largo plazo, y de supervisar y gestionar a los directores ejecutivos. No fue fácil. El proceso fue avanzando. Contratamos a ejecutivos en el mercado. Empezamos a definir y armonizar las actuaciones estratégicas de los negocios de la pulpa y el papel y la industria petroquímica, contando con el apoyo de una alta gerencia profesional.*

*En 2003, implementamos el nuevo modelo de gestión, con la adopción de prácticas de alto nivel de gobierno corporativo, que se basaba en tres pilares: el control familiar, la gerencia profesional y la asociación con el mercado de capitales.*

*Los directorios de ambas empresas cuentan con miembros independientes, lo que los ha transformado en importantes foros para debates centrados en agregar valor al negocio. Suzano Papel e Celulose y Suzano Petroquímica cotizan en los segmentos especiales de gobierno corporativo del BOVESPA, lo que garantiza una relación imparcial, transparente y confiable con los accionistas y el mercado de capitales.*

*Creamos comités de auditoría, sostenibilidad y estrategia y gerencia, encargados de analizar estas cuestiones en profundidad, para dar mayor respaldo a las decisiones del directorio. Los directorios de las empresas de Suzano tienen reglamentos internos que definen sus procedimientos de funcionamiento y pautas referidas al desempeño, la calificación y la evaluación de sus miembros.*

*Publicamos nuestro código de conducta sobre la base de los principios éticos que siempre guiaron nuestras actividades: integridad, equidad, transparencia, reconocimiento profesional, gobierno corporativo y desarrollo sostenible.*

*Las ventajas de un mejor gobierno corporativo y de la estrategia del mercado de capitales, se hicieron evidentes cuando vimos que teníamos mayor y más fácil acceso al capital, además de una menor sensibilidad a la volatilidad del mercado. El mercado de capitales cumple una función primordial adicional: la evaluación permanente del desempeño de la empresa y su gerencia. Si los resultados no responden a las expectativas, los analistas emiten su crítica y los inversores tienden a echarse atrás. Es una cuestión de coherencia entre lo que se promete y lo que se hace. Si la gestión es buena, las promesas se cumplen y el capital circula. Ante una gestión deficiente, el mercado penaliza a la empresa. No hay forma de ocultar esta realidad. La gestión es positiva o negativa. Naturalmente, el mercado de capitales es práctico, muy claro y pragmático.*

*Cuando una empresa adopta altos niveles de gobierno corporativo, debe asumir una mayor responsabilidad por los resultados. El equilibrio entre lo correcto y lo incorrecto cobra mayor relevancia, ya que los sistemas de control adquieren una perspectiva más amplia, con respecto a normas claras y detalladas. Para el Grupo Suzano, el gobierno corporativo es una garantía de la sostenibilidad de la obra de sus fundadores. Es la evolución de un sueño. Es natural que enfrentemos dificultades en el camino. No obstante, las buenas prácticas de gobierno corporativo contribuyen a la continuidad de las empresas de Suzano y consolidan sus bases ante este movimiento irreversible llamado globalización. Gracias a estos buenos principios de gobierno y al buen desempeño de nuestras empresas, los mercados de capitales han aprendido a valorar y respetar nuestra posición de control.*

**—David Feffer**, Suzano, Presidente del Directorio



En 2007, el Grupo Suzano vendió su empresa petroquímica a Petrobras, creando valor para sus accionistas. Esto no habría sido posible sin las mejoras fundamentales de su gobierno corporativo.

Este capítulo aborda los desafíos singulares de gobierno corporativo que enfrenta la empresa familiar.

## Para seguir pensando y debatiendo

- ¿Forma parte de una familia que tiene una empresa? En caso afirmativo, identifique algunas de las dificultades principales que enfrenta su empresa o su familia.
- ¿Es usted un alto ejecutivo externo a la familia que controla la empresa donde trabaja? Enumere algunos de los desafíos principales que enfrenta la empresa.
- Partiendo de las explicaciones de este capítulo, cite algunas de las medidas específicas para afrontar estos desafíos mediante prácticas de gobierno corporativo recomendadas. Recuerde que, primero, debe identificar la fase de propiedad que atraviesa la empresa: ¿aún la dirige el fundador original? ¿La controlan los herederos directos? La eficacia de las medidas dependerá de su adecuación a la fase del ciclo de vida de la empresa.