

# Negocios

## COLUMNA

### Cómo buscar directores externos para empresa familiar



“La pregunta clave no es ¿a quién conozco?, sino ¿a quién busco?”.

Por **Jon Martínez E.**

**E**N LA COLUMNA del mes pasado veíamos lo importante que es tener un directorio o consejo directivo y separar gobierno de administración en

todo tipo de empresa, y más aún si es familiar. También adelantamos que es fundamental contar con directores o consejeros externos e independientes que puedan hacer equipo con los directores de la familia propietaria. Aquí veremos qué características o perfil deben tener estos directores externos, cómo buscarlos, seleccionarlos y comprometerlos a ayudar a que la empresa familiar sea cada vez más profesional y competitiva.

A continuación presento, resumidamente, el perfil general de director externo que yo recomiendo. No importa si es hombre o mujer, el ideal es que tenga entre 40 y 65 años, estudios universitarios y deseablemente un posgrado. Que posea sólidos conocimientos de administración de empresas y experiencia en negocios, y cuente con capacidad de análisis y buen criterio. Ojalá tenga sensibilidad y gusto por los negocios de la familia y no tenga conflictos de interés (estar relacionado con competidores, proveedores o clientes). También es muy importante que sea compatible con los valores y estilos de la familia, que tenga empatía y ayude a alcanzar acuerdos. Se agradece que posea una opinión propia e independiente y que no dependa económicamente de este directorio. Es fundamental que le pueda dedicar tiempo a la empresa y muestre compromiso y lealtad hacia ella. Si es amigo o pariente, es clave que no anteponga la amistad o parentesco a su independencia, y finalmente es crucial que sepa guardar confidencialidad. Si bien este perfil general es más aplicable a empresas familiares medianas y grandes, se puede flexibilizar un poco para una empresa pequeña.

A este perfil general es conveniente añadir un perfil más específico según el sector en que compite la empresa familiar. Por ejemplo, si opera en el sector inmobiliario y en el retail, sería ideal que uno de los directores externos tuviera experiencia en el sector inmobiliario, y otro en el mundo del retail. Muchas veces las empresas familiares buscan un director más financiero que pondere los riesgos que corre la empresa y

otro más comercial, o estratégico, o que ayude a ingresar en nuevos negocios. Es necesario entender la estrategia de la empresa y su visión de futuro, y sus debilidades para alcanzarla, para ver qué perfiles específicos de director se necesitan.

Es muy importante que haya al menos dos directores externos para que se complementen entre ellos y con los directores familiares o accionistas, de manera de formar un buen equipo de trabajo. Un solo director externo no es suficiente para suplir todas las necesidades que tiene la empresa y para cambiar la dinámica de las reuniones familiares. Si el directorio está compuesto por cinco miembros, sugiero tres familiares y dos externos; si hay seis, recomiendo tres y tres; si hay siete, sugiero cuatro y tres, y así sucesivamente. No importa si el número de directores es par, porque el ideal en los directorios es no votar, sino decidir por consenso. En caso de que fuera imprescindible votar, el presidente podría tener voto dirimente.

Cuando se empiezan a barajar

**“No importa si es hombre o mujer, el ideal es que tenga de 40 a 65 años, estudios universitarios y deseablemente un posgrado”.**

nombres que cumplen con el perfil de director externo, la pregunta clave no es ¿a quién conozco?, sino ¿a quién busco? En muchos directorios de empresas familiares que he ayudado a formar, los familiares no conocían a los externos y estos han resultado excelentes directores.

Para comprometer a los directores externos no sólo hace falta compensarlos bien, de acuerdo al mercado, sino también crearles un ambiente grato en las reuniones de directorio, con posibilidad de expresar libremente sus opiniones. Deben ser reuniones muy profesionales y puntuales, con agenda y acta, indicadores de gestión de la empresa y estados financieros enviados con anticipación a la reunión, etc. Aquí, el presidente del directorio juega un rol clave y debe aprender ese rol, especialmente si es dueño de la empresa.

Profesor del ESE Business School, Universidad de los Andes



► Firmas como Marubeni, Mitsui y Mitsubishi tienen presencia en la minería chilena.

## Compañías japonesas ya representan 11% de la producción de cobre en Chile

► Su participación en mineras equivalió a 150.641 toneladas en el primer trimestre, según Cesco.

### Constanza Pérez-Cueto

Las compañías japonesas cada vez adquieren más peso en la producción de cobre -principal producto de exportación del país- en Chile.

Según el Centro de Estudios del Cobre y la Minería (Cesco), en base a datos de EY, durante el primer trimestre de 2013 las distintas firmas japonesas presentes en el país alcanzaron 150.641 toneladas métricas de cobre fino. Ello significó un incremento de 10,9% frente igual lapso del año anterior, cuando anotaron 102.639 toneladas y ostentaban el 8% de la producción nacional.

En 2012, en tanto, participaban del 8,5% de la producción nacional de cobre, con 464.242 toneladas.

Una de las explicaciones de

dicho incremento tiene que ver con la entrada de Mitsui y Mitsubishi a la propiedad de Anglo American Sur, con 9,5% y 19,5%, respectivamente. El resto de la empresa está en manos de Anglo American (50,1%) y Colodelco (20,9%).

El director ejecutivo de Cesco, Juan Carlos Guajardo, explicó que otro de los factores que impulsaron el incremento -aunque en menor medi-

### EN CIFRAS

**8,5%**

representaban las empresas japonesas en la producción de cobre de Chile en 2012.

**29%**

es la propiedad conjunta de Mitsui (9,5%) y Mitsubishi (19,5%) en Anglo American Sur.

da- tuvo que ver con el aumento de producción de Antofagasta Minerals (donde Marubeni y Nippon LP Investment tienen participaciones en distintas operaciones) y la recuperación de la producción en Minera Escondida, donde la japonesa Jeco Corp posee 12,5%.

Esto se genera, además, porque Japón valora de Chile la estabilidad y la permanencia en el tiempo de condiciones de inversión. “La participación de Japón ha ido creciendo en Chile, especialmente desde la década de 1990, cuando el país asiático fue un actor muy importante en el primer boom de la minería chilena, ya que respaldó el financiamiento de proyectos, como Escondida, Collahuasi y Los Pelambres”, detalló.

Se estima probable que Japón siga elevando su participación en la minería chilena, ya que busca reimpulsar su economía para poner fin a 20 años de estancamiento. ●

## El gobierno alista cambios a proyecto de INE autónomo

► Analizan eliminar veto del Ministerio de Economía a decisiones del nuevo consejo.

### Carlos Alonso M.

Decidido a destrabar el proyecto de ley del INE Autónomo está el Ministerio de Economía. Para ello, el subsecretario de la cartera, Tomás Flores, afina los cambios que presentarán la próxima semana a los asesores técnicos de los sena-

dores de la Comisión de Economía, y que recogen algunas de las observaciones que los asesores y congresistas han hecho.

Entre los principales reparos figura la atribución del Ministerio de Economía para vetar por 15 días las decisiones del consejo autónomo. Otra inquietud de los senadores era la presencia del Ministerio Secretaría General de la Presidencia en el Comité Interministerial. A juicio de los legisladores, tal cartera no tiene carácter téc-

nico, sino político.

Si bien Flores no adelantó qué cambios incluirá la indicación, dijo que hay disposición a excluir los puntos críticos para destrabar la discusión, “ya que no son temas intransables, porque van en la dirección de darle mayor autonomía al INE”. A inicios de octubre se presentará la indicación a la Comisión de Economía del Senado. Indicó que la elaboración de un nuevo informe financiero para presentarlo a la comisión está en su última etapa. ●