

El rol del Director Independiente en las Empresas Familiares Peruanas

GUILLERMO ZAPATA CHAU*

Abogado por la Universidad de Piura.
Máster en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad San Ignacio de Loyola.
Curso de especialización en Gerencia de Operaciones por la Universidad de Quebec en Montreal (UQAM) — Canadá.

SUMARIO:

- I. Breve Reseña
- II. El Directorio y su regulación en el ordenamiento jurídico nacional.
- III. El rol del Director Independiente en las Empresas Familiares Peruanas.
- IV. Conclusiones.



* Con la colaboración de Luis Eduardo Espinoza Villar, alumno del duodécimo ciclo de la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima, Miembro Asociado de ADV Editores y ex Director de Ventas de ADV Editores.

I. BREVE RESEÑA

Las empresas familiares (en adelante, EF) constituyen la organización más antigua en el mundo para desarrollar actividades empresariales y actualmente constituyen una forma dominante de hacer negocios a nivel global. En efecto, de acuerdo a cifras proporcionadas por el Instituto de Empresa Familiar¹, sólo en Estados Unidos, las EF representan el 80% del total de empresas constituidas en dicho país, generando el 50% del empleo total de esa nación; mientras que en la Unión Europea, las EF representan el 60% del total de empresas de la región, constituyendo el 25% de las primeras 100 empresas de la comunidad europea y generando 100 millones de empleos.

En lo que se refiere a Sudamérica, en Brasil las EF representan el 70% del grupo empresarial brasileño, siendo las EF agrícolas un sector clave en la economía del país, puesto que emplean al 77% de la mano de obra rural y constituyen el 84% de las empresas agrícolas brasileñas; en Chile de acuerdo a estudios efectuados por la Universidad Católica de Chile², más del 90% de las empresas formalmente constituidas son familiares y representan cerca del 50% del PIB; mientras que en nuestro país, según estadísticas proporcionadas por la Cámara de Comercio de Lima³, existen cerca de 659,000 empresas formales, de las cuales más de 500,000 son EF que generan alrededor del 65% del empleo y el 40% del PBI, estimándose que cada año se crean alrededor de 200,000 empresas formales, de las cuales también el 80% (160,000) son EF.

Las EF pueden variar desde pequeñas y medianas empresas enfocadas en una sola actividad económica hasta grandes holdings

que operan en distintos sectores productivos a nivel local e internacional. Algunos ejemplos de EF antiguas y exitosas que se pueden citar son: Banco Santander, Inditex y el Corte Inglés (España); Zegna, Barilla, Fiat (Italia); Hermès, L'Oreal y el Grupo LVMH (Francia); BMW, Merck y Henkel (Alemania); Ford Motor Co, Levi Strauss & Co y Wal-Mart (Estados Unidos de Norteamérica); Grupo Bimbo, Televisa y Cemex (México); Odebrecht y Votorantim (Brasil); Grupo Brescia, Grupo Romero y Grupo Añaños (Perú).

Sin embargo, también es un hecho objetivo que la mayoría de EF tienen un período de duración corto: solo el 25% llega a una transición exitosa de la primera a la segunda generación, y menos del 5% llega a la tercera generación⁴, siendo algunos de los factores determinantes del fracaso de estas EF, los siguientes: falta de especialización e idoneidad de las personas en puestos claves (dirección estratégica); ausencia de un sistema de gobierno corporativo adecuado según la realidad de cada EF; débil separación de funciones entre plana ejecutiva, propietarios y órganos de control (falta de *checks and balances*); mayor vulnerabilidad ante los conflictos familiares e inexistencia de un plan de sucesión.

En lo que concierne a las fallas en la ejecución de la dirección estratégica de una EF, aquellas pueden ser solucionadas si las EF conocen el alcance del Directorio como máximo órgano de gestión y dirección, por lo que, el presente artículo analizará las atribuciones y deberes del Directorio en las EF considerando el ordenamiento jurídico peruano vigente, con especial énfasis en la figura del Director Independiente, con el fin de evitar posibles fallas que se generan en la dirección estratégica de las EF por la ausencia de personal directriz idóneo,

1. Fuente: Instituto de Empresa Familiar http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html

2. Fuente: Universidad Católica de Chile <http://www6.uc.cl/comunicaciones/site/artic/20100727/pags/20100727211051.php>

3. Fuente Cámara de Comercio de Lima al 20 de agosto de 2010.

4. Fuente América Economía, viernes 11 de Febrero de 2011 <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/como-evitar-el-fracaso-de-las-empresas-familiares.jhtml>

II. EL DIRECTORIO Y SU REGULACIÓN EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO NACIONAL

En primer término conviene tener en cuenta lo expresado por Sir Adrian Cadbury⁵: *“Los directorios son el vínculo entre los accionistas y los administradores en las compañías cotizadas y más ampliamente entre los proveedores de fondos y aquellos que los ponen a trabajar. Son igualmente el vínculo entre las compañías y el mundo exterior. Es por esto que ineludiblemente el directorio es el centro del sistema de gobierno”*.

En lo que respecta a nuestro ordenamiento jurídico, la naturaleza del Directorio tiene un origen legal porque es regulado por la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades (en adelante, LGS) en su Título Segundo, Capítulo Segundo, artículos 152 al 184, que fuera publicada el 09.12.1997. En ese sentido, esta norma dispone que el Directorio es un órgano societario colegiado, cuyas competencias principales están relacionadas con la estructuración, ejecución y seguimiento de la dirección estratégica de cada sociedad, correspondiéndole a ésta la delimitación práctica de las funciones del Directorio en el estatuto de constitución, de acuerdo con la voluntad e intereses de los propios accionistas, el objeto social, la naturaleza del mercado y los lineamientos generales que dispone la propia LGS.

Los miembros del Directorio son designados por la Junta General de Accionistas, sin embargo, es factible que las sociedades no cuenten con Directorio (art. 247 de la LGS). Sin perjuicio de ello, debemos considerar los “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas” (2002) que contienen los lineamientos de Gobierno

Corporativo aplicables a empresas peruanas, los cuales recomiendan que las sociedades tengan un Directorio con la finalidad de asegurar un control eficaz de la dirección estratégica de la sociedad, velando por los mejores intereses de la empresa y de sus accionistas.

Para el caso de las EF es pertinente tener en cuenta que éstas son una organización que tiene una peculiaridad: la interrelación entre familia, propiedad y empresa. Efectivamente, en las EF una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección de la empresa, generándose una estrecha vinculación entre gestión empresarial y relaciones familiares. Asimismo, otro rasgo distintivo de las EF consiste en la vocación de continuidad de los valores propios e identidad del grupo familiar en la empresa, generación tras generación.

Si bien es cierto en nuestra legislación no existe una definición precisa de EF, podemos tener en cuenta lo señalado por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF)⁶, el cual destaca que una EF es una organización societaria que reúne los siguientes atributos:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

5. Presidente de Cadbury Schweppes desde 1975 hasta 1989, es considerado como uno de los más respetados empresarios del Reino Unido. Fue designado Presidente del Comité de Gobierno Corporativo del Reino Unido recomendando estándares de conducta para los Directores. Su influencia ha sido tal que el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo publicado por dicho Comité en Diciembre de 1992 se denomina el Código Cadbury, el cual ha inspirado a otros Códigos de Gobierno Corporativo en el mundo.

6. El Grupo Europeo de Empresas Familiares es una organización fundada en 1997 por un grupo de asociaciones europeas de empresas familiares y que engloba un total de 11.000 empresas. La sede central está ubicada en las oficinas del Instituto de la Empresa Familiar en Barcelona. Los objetivos son intervenir en la Comunidad Europea, con el objeto de destacar el papel y el contexto económico que tienen las empresas familiares en el desarrollo europeo y, de manera indirecta, influir en la mejora de los aspectos fiscales que afectan a estas empresas.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

En atención a lo expuesto, resulta habitual que en una EF se confunda el derecho que tiene el propietario (grupo familiar) sobre la empresa con la capacidad para gestionarla, lo cual origina: (i) una débil dirección estratégica empresarial; (ii) designación de personas afines al grupo familiar en puestos directivos y/o plana gerencial y (iii) altas barreras de entrada a socios y/o directores y/o gerentes no familiares. Por ello, es costumbre empresarial en las EF que el Directorio esté conformado únicamente por miembros de la familia, convirtiendo de esta forma al Directorio en un ente simbólico y que no cumpla las funciones que su alto rango atribuye a este órgano societario. Bajo este contexto, la falta de unidad entre los miembros familiares que integran el Directorio, se convierte en un obstáculo para la expansión empresarial de la EF y en un espacio de conflicto familiar que no genera aportes significativos a la dirección estratégica de la EF, lo cual afecta su viabilidad.

Por lo que, considerando el actual contexto económico mundial (globalización, gran influencia de inversionistas institucionales, industrias tecnificadas, internacionalización de negocios empresariales y extrema competencia de empresas) resulta esencial constituir un Directorio fuerte e independiente que actúe bajo los siguientes criterios: (i) maximizar el valor de la empresa; (ii) velar por su competitividad y continuidad; (iii) salvaguardar los intereses

a largo plazo de los accionistas y grupos de interés y (iv) monitorear la actuación de la plana gerencial para que sea acorde con los objetivos planteados en la dirección estratégica.

Cabe tener en cuenta que, un estudio realizado en Estados Unidos de más de 80 compañías de propiedad familiar conducidas por la tercera generación o una generación posterior, mostró que la existencia de una junta directiva activa y externa (no controlada por la familia) era el elemento más crítico en la supervivencia y el éxito de estas compañías.⁷

Entonces, las EF deben procurar buscar un equilibrio de los intereses existentes en una EF y que ello se refleje en la composición del Directorio. Si bien es cierto que el tamaño de éste y su composición dependerán de la complejidad de las operaciones de la EF, sería recomendable que el Directorio esté conformado por: (i) representantes del capital social que pertenezcan o no a la familia, (ii) representantes de la plana gerencial que pertenezcan o no a la familia y por Directores Independientes.

Ahora bien, esas personas que integran el Directorio deben ser elegidas en base a criterios personales y profesionales que permitan agregar valor a la EF. Las cualidades personales más destacadas que debería reunir un Director serían: integridad personal, habilidad para trabajar en equipo, excelente capacidad de comunicación, aptitud de liderazgo, notable capacidad analítica, firmeza, serenidad y dedicación. Mientras que, las cualidades profesionales que debería tener serían: experiencia del mercado, buen juicio del negocio empresarial, habilidades técnicas según el perfil que busque la EF y red de contactos.

Los Directores deben actuar observando los deberes de diligencia y lealtad que prevé el art. 171 de la LGS⁸ y defender los intereses de la

7. WARD, John. *Creating Effective Boards for Private Enterprises*. Family Enterprise Publishers, 1991.

8. Los directores desempeñan el cargo con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante leal. Están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso, aun después de cesar en sus funciones.

sociedad, evitando los conflictos de intereses (art. 180 de la LGS).⁹

Un aspecto relevante a tener en cuenta es lo previsto en el art. 174 de la LGS¹⁰ que dispone la facultad del Directorio de delegar en uno o varios Directores, la responsabilidad de resolver o ejecutar determinados actos (lo cual no debe entenderse como una liberación de responsabilidad). En concordancia con ello, los "Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas" establecen que los Comités que se constituyan al interior del Directorio servirán como mecanismos de apoyo y deberán estar compuestos preferentemente por Directores Independientes para evitar conflictos de intereses. Asimismo, dichos Principios determinan que le corresponderá al Directorio reglamentar el funcionamiento de estos Comités. Por lo general, los Comités del Directorio que se conforman son: Comité de Auditoría (competente para funciones de auditoría interna y externa y control interno de riesgos); Comité de Selección y Remuneraciones (elección y retribución de directores y plana gerencial) y Comité de Gobierno Corporativo (supervisa el cumplimiento de prácticas de Gobierno Corporativo).

Finalmente, la remuneración del Directorio debería ser en base a criterios objetivos tales como capacidad, preparación profesional y logro de objetivos.

III. EL ROL DEL DIRECTOR INDEPENDIENTE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PERUANAS

Existen estudios realizados por numerosos investigadores¹¹ que demuestran la relación positiva que existe al incorporar Directores Independientes con los resultados obtenidos por la EF.

Asimismo, de acuerdo a un estudio realizado por McKinsey en el año 2007 sobre el "Estado del Directorio Corporativo"¹², el 76% de los encuestados opinó que una de las reformas más efectivas realizadas en la estructuración del Directorio de empresas fue establecer el requisito de contar con Directores Independientes dentro del Directorio.

En ese contexto, todos los Códigos de Buen Gobierno Corporativo del mundo tienen como denominador común la peculiaridad de

9. Los directores no pueden adoptar acuerdos que no cautelen el interés social sino sus propios intereses o los de terceros relacionados, ni usar en beneficio propio o de terceros relacionados las oportunidades comerciales o de negocios de que tuvieren conocimiento en razón de su cargo. No pueden participar por cuenta propia o de terceros en actividades que compitan con la sociedad, sin el consentimiento expreso de ésta. El director que en cualquier asunto tenga interés en contrario al de la sociedad debe manifestarlo y abstenerse de participar en la deliberación y resolución concerniente a dicho asunto. El director que contravenga las disposiciones de este artículo es responsable de los daños y perjuicios que cause a la sociedad y puede ser removido por el directorio o por la junta general a propuesta de cualquier accionista o director.
10. El directorio puede nombrar a uno o más directores para resolver o ejecutar determinados actos. La delegación puede hacerse para que actúen individualmente o, si son dos o más, también para que actúen como comité. La delegación permanente de alguna facultad del directorio y la designación de los directores que hayan de ejercerla, requiere del voto favorable de las dos terceras partes de los miembros del directorio y de su inscripción en el Registro. Para la inscripción basta copia certificada de la parte pertinente del acta. En ningún caso podrá ser objeto de delegación la rendición de cuentas y la presentación de estados financieros a la junta general, ni las facultades que ésta conceda al directorio, salvo que ello sea expresamente autorizado por la junta general.
11. Al respecto conviene citar las investigaciones realizadas por Ward y Handy (1998) "A survey of board practices"; Whisler (1988) "The role of the board in the threshold firm"; Schwartz y Barnes (1991) "Outside boards and family business: another look" y Prevost, Rao y Hossain (2002) "Determinants of board composition in New Zealand".
12. Encuesta realizada desde el 28.03.2007 hasta el 11.04.2007 a 2,668 representantes de empresas mundiales de distinto tamaño: 42% con ventas anuales de menos de US\$ 1 billón, 40% con ventas anuales entre US\$ 1 billón y US\$ 30 billones y 18% con ventas anuales de más de US\$ 30 billones. Las empresas estaban comprendidas en distintos sectores tales como entretenimiento, servicios jurídicos, energía, salud, finanzas, tecnología, manufactura, minería, retail, telecomunicaciones, transporte, etc.

resaltar la necesidad de incorporar Directores Independientes en los Directorios de las empresas, ya que de esta forma se garantiza la objetividad en la toma de decisiones y con visión de futuro de los planes estratégicos de la sociedad, resultando de esta forma una garantía de la competitividad empresarial.

En nuestro ordenamiento jurídico, la LGS sólo establece los impedimentos para ser designado como Director (art. 161 de la LGS), pero no regulada expresamente la figura del Director Independiente, todo lo contrario, posibilita que el Director sea un accionista, gerente de la sociedad o una persona relacionada al accionista (art. 160 de la LGS), por lo que, no exige que los Directores sean independientes (en el sentido que permite que estén vinculados o no con un accionista).

En todo caso, el Director elegido no puede limitarse a defender los intereses de quienes lo eligieron (art. 173 de la LGS) y cuando exista un conflicto de intereses, deberá preferir el interés social (art. 180 de la LGS).

Dado que la LGS no define en qué consiste el Director Independiente, conviene tener en cuenta los siguientes lineamientos existentes en nuestro ordenamiento jurídico: (ver cuadro)

En atención a lo expuesto, las características que predominan en el Director Independiente son *"prestigio profesional"* y *"no vinculación con la administración de la sociedad ni con los accionistas principales de la misma"*. Por tanto, dichas normas establecen criterios de "independencia" en cuanto a la elección del Director, pero no regulan cómo debería ser la actuación del Director Independiente en el ejercicio de su función.

Asimismo, adviértase que tanto la Resolución de CONASEV (actualmente, Superintendencia del Mercado de Valores — SMV) como la Resolución de SBS son aplicables únicamente a cierto tipo de organizaciones empresariales, es decir, aquellas que están sujetas al ámbito de supervisión de SMV o SBS; sin embargo, la regulación del "Director Independiente" que efectúan dichas resoluciones es una gran aproximación que puede servir de base a las EF u otras organizaciones empresariales para que definan, ya sea en sus Estatutos o Reglamentos de Directorio, en qué consiste el Director Independiente y cuáles son sus funciones como tal.

De otro lado, existe también en nuestro ordenamiento jurídico una definición de Director Independiente contenida en el art. 15 Decreto Supremo N° 176—2010—EF – Reglamento del

Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas	<i>Los directores independientes son aquellos seleccionados por su prestigio profesional y que no se encuentran vinculados con la administración de la sociedad ni con el grupo de control de la misma.</i>
Resolución Gerencia General CONASEV N° 140—2005—EF/94.11	<i>Los directores independientes son aquellos seleccionados por su prestigio profesional y que no se encuentran vinculados con la administración de la sociedad ni con los accionistas principales de la misma.</i>
Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos — Resolución SBS N° 37—2008	<i>(*) Director Independiente es aquel que es seleccionado por su prestigio profesional y que no se encuentra vinculado con la administración de la empresa, con el grupo económico de la misma, ni con los accionistas principales de la empresa. La vinculación se define en las Normas especiales sobre vinculación y grupo económico, aprobado mediante Resolución SBS N° 445—2000. Los accionistas principales son aquellas personas naturales o jurídicas que tienen la propiedad del cinco por ciento (5%) o más de las acciones de la empresa. El director independiente de una empresa podrá ser director independiente de otras empresas de su grupo económico. <u>Nota:</u> (*) Texto según modificación establecida por la Resolución SBS N° 3281—2010. Para el caso de las empresas de operaciones múltiples y las empresas de seguros a las que se refiere el artículo 16° de la Ley General, así como para las AFP, el comité de auditoría deberá estar conformado por al menos un director independiente.</i>

Decreto Legislativo N° 1031, que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado, el cual establece lo siguiente:

"Las Empresas del Estado bajo el ámbito de FONAFE, con excepción de esta última, deberán contar con al menos un (1) director seleccionado que no deberá encontrarse vinculado con la administración de la Empresa, sus accionistas, directores ni miembros de la Plana Gerencial. Esta persona deberá reunir las condiciones que aseguren su imparcialidad, objetividad e independencia. No podrán ser designados como Directores, los funcionarios, empleados y servidores públicos del Estado, así como aquellas personas que hayan mantenido vínculo laboral, relación comercial, contractual o patrimonial de manera directa o indirecta con la Empresa, dentro de los dos (2) últimos años anteriores a la fecha de su designación.

Los candidatos deberán provenir de un proceso de selección pública llevado a cabo por Servir o por entidades o empresas especializadas en la selección de personal, las mismas que identificarán a los candidatos que cumplan los requisitos y superen las limitaciones y prohibiciones para ser designados miembros de los directorios, establecidas en la Ley de FONAFE, el Reglamento de la Ley de FONAFE y en las Directivas de FONAFE, y procederán a evaluarlos de acuerdo a los más altos estándares técnicos y profesionales." (el subrayado es nuestro).

Al respecto, es conveniente tener en cuenta que dicha norma es aplicable únicamente a las empresas del Estado bajo el ámbito de FONAFE y contiene los criterios de "independencia" en cuanto a la elección del Director Independiente, mas no en cuanto al ejercicio de su función como tal. No obstante ello, es una aproximación interesante que pueden evaluar las EF y

otras formas societarias no sujetas al ámbito de FONAFE para establecer los criterios de "independencia" en cuanto a la elección.

Ahora bien, qué tan importante es la figura del Director Independiente en el Directorio de una EF. En ese sentido, investigaciones realizadas por Mutual Life Insurance Company en Estados Unidos demuestran que la mayoría de empresas familiares que han sobrevivido más de una generación, tienen como mínimo dos o tres Directores Independientes.

Para ello, recientes estudios¹³ indican que las cualidades personales que debe reunir un Director Independiente en una EF son: honestidad e integridad; discreción; confidencialidad y objetividad. Mientras que sus competencias profesionales destacables son: deseo de contribuir; compromiso; entusiasmo; flexibilidad; visión estratégica y a largo plazo; especialización en áreas vitales de la EF; saber ser mentores de las generaciones siguientes; asertividad; conocer las preocupaciones del grupo familiar y tener una red de contactos amplia. Dichas cualidades deben presidir las actividades que realizan los Directores Independientes en las EF.

Definitivamente las ventajas de contar con un Director Independiente en una EF son: proporcionar asesoría y experiencia (que no se tiene internamente en el Directorio) en actividades empresariales complejas; colaborar en la planificación estratégica a largo plazo; transmitir confianza en el mercado; mediar en conflictos familiares y usar su amplia red de contactos para expandir los negocios empresariales. Asimismo, también existen desventajas en la designación de Directores Independientes: falta de integración con otros miembros del Directorio (cultura y valores familiares), creación de conflictos y sometimiento al grupo familiar que lo designó (pérdida de objetividad).

Si bien es cierto que existen grandes ventajas de incluir Directores Independientes en EF, muchas

13. GALLO, Miguel. *Independent Board Directors: How to improve their contribution to the Family Business*. IESE Business School, 2005.

de éstas en Perú no tienen el interés de designarlos en sus Directorios y si lo hacen, es para mejorar la imagen de la EF.

Entonces, constituye la designación de un Director Independiente un requisito *sine qua non* para la conformación del Directorio de una EF Peruana? Pues la respuesta dependerá de qué es lo que quiere el grupo familiar y qué tanto busca la continuidad de su negocio con la inserción de profesionales externos permanentes en el seno del Directorio. En efecto, en aquellas EF Peruanas en las cuales un solo grupo familiar tiene el control directo de la sociedad y de la gestión, la EF no está realmente preparada para incorporar un Director Independiente puesto que el grupo familiar considera que son: (i) un obstáculo para la toma de decisiones, (ii) generan conflictos entre plana gerencial, directorio y accionistas, (iii) no desean que un asesor externo tenga acceso a información privilegiada de la EF y (iv) no están dispuestos a compartir el control de la dirección empresarial.

En cambio, en aquellas EF Peruanas en las cuales la propiedad está distribuida entre distintos grupos familiares y existe una vocación por profesionalizar a la EF, resulta más fácil incorporar Directores Independientes que aporten *expertise* especializado orientado a los mejores intereses de la EF, con visión estratégica y de largo plazo, preservando la continuidad del compromiso familiar en el negocio, es decir, se requiere que la EF Peruana se encuentre debidamente preparada para asumir que la inserción de Directores Independientes no es una amenaza al negocio familiar, sino un proceso y oportunidad valiosa de crear valor a los accionistas (grupo familiar), asegurando la competitividad y supervivencia de la EF a mediano y largo plazo y por ende, del grupo familiar.

IV. CONCLUSIONES

a) Las EF son una realidad trascendente en la economía mundial y de cada país, contribuyendo significativamente en la generación de empleo, siendo su característica distintiva la interrelación de familia, negocios y propiedad, por lo que, existe una íntima vinculación entre vida de la empresa y vida de la familia.

- b) El éxito de la EF radica en encontrar formas que permitan una gran convergencia entre negocio, familia y propiedad, es decir, la existencia de objetivos que trasciendan los intereses específicos de dichos componentes, forjando valores corporativos e institucionalización, como existe en otros negocios no familiares.
- c) El éxito de dicha institucionalización dependerá de la profesionalización de la dirección estratégica de la EF: incorporar personal directriz y gerencial idóneo que aporte valor añadido en las diferentes áreas estratégicas de la EF y esto será factible si cada EF entiende que el derecho de propiedad del grupo familiar en la EF es (i) un compromiso con la empresa y (ii) una responsabilidad de saber hacer.
- d) La evidencia empírica demuestra que un Directorio se hace más fuerte y por ende, la dirección estratégica de la EF, si se incorporan asesores externos independientes no vinculados al grupo(s) familiar(es), existiendo determinados requisitos en nuestro ordenamiento jurídico que contienen aproximaciones al perfil del Director Independiente y que deben ser complementados con los atributos mencionados en este artículo como guía para el ejercicio de las funciones de un Director Independiente en una EF.
- e) Cada EF deberá evaluar la necesidad de incorporar Directores Independientes, lo cual implica un cierto nivel de maduración y que exista un consenso y convencimiento claro de nombrarlos, sin que se limite su accionar como tal. Su independencia facilita que los inversionistas potenciales confíen más en la imparcialidad del Directorio y su presencia servirá para reforzar la estructura de gobierno corporativo, facilitando la toma de decisiones estratégicas y de largo plazo, monitoreando la gestión realizada por los principales ejecutivos, velando por los intereses sociales y de los grupos de interés, siendo objetivo e imparcial en la resolución de problemas familiares, buscando la eficiencia, competitividad y continuidad de la EF.