UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Facultad de Ciencias Empresariales

“Gobernanza Corporativa en Empresas de Familia”

Vargas Curi, Gloria Alejandra

Título de Licenciada en Administración

Carrera de Licenciatura en Administración

Diciembre 2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por iluminar mi camino, por siempre estar conmigo y ser mi fortaleza para seguir adelante.

Agradezco a mis padres, Gloria y Rolando por apoyarme en todo momento, por alentarme a no bajar los brazos y por brindarme todo su amor.

Agradezco a mi hermana Lucero por estar conmigo en las buenas y en las malas, por alegrarme el día y por su afecto hacia mí.

Agradezco a mis tíos, Dora y Eduardo por estar siempre atentos a lo que necesito, por mostrarme su cariño y afecto y por sus consejos y sabiduría.

Y por último, agradezco a mi pequeña Hana por pasar el tiempo conmigo, por guardar mis secretos y por sacarme una sonrisa todos los días.

Resumen

En este trabajo pretendo resaltar la importancia de la gobernanza corporativa en las empresas familiares, para que operen de forma más eficiente, atraigan capital, eviten la corrupción y la mala gestión y mejoren sus relaciones con las partes interesadas.

Además contribuye a definir las responsabilidades, fomentar la transparencia dentro y fuera de la empresa y a fortalecer la confianza de los inversionistas.

Es necesario, ya que las empresas familiares tienden muchas veces a superponer las funciones de los miembros de la familia, los accionistas y los miembros de la gerencia. Esto lleva a la ausencia de fronteras y estructuras claras que delimiten las relaciones entre los actores, lo que puede dar lugar a conflictos que pongan en juego el bienestar familiar y empresarial.

La falta de estructuración que les impide alcanzar un grado de profesionalización y maduración que les permita competir efectivamente en el mercado.

Para realizar este tipo de transición hacia este sistema de gobernabilidad, debe hacerse de manera gradual sin afectar el funcionamiento normal de la compañía. Una vez implementado, es cuestión de voluntad y disciplina comenzar su ejecución, realizando evaluaciones periódicas y cumpliendo con los diferentes parámetros establecidos.

En este sistema, los roles y responsabilidades están claramente establecidos, corresponde a la administración tomar las decisiones gerenciales correctas en busca de la generación de valor para sus propietarios, y corresponde a la familia la adecuada administración de su patrimonio, la correcta decisión en su función de accionistas y la resolución de sus conflictos internos, todo con base en los parámetros y estructura adecuada.

Aunque no exista un modelo único de gobernanza corporativa que sirva para todas las empresas, es beneficioso establecer y formalizar las estructuras y procesos de gobernanza adecuadas para que regulen estas relaciones, lo que es esencial para la solidez y perdurabilidad de las empresas.

Palabras Claves:

Gobernanza corporativa - Empresa familiar – Sistema de gobernabilidad.

Índice

INTRODUCCIÓN…… Pág. 6
1 Objetivos de la investigación…….. Pág. 6
2 Metodología de la investigación……. Pág. 6

CAPÍTULO 1: Marco Teórico……. Pág. 6
1.1 Familia…….…… Pág. 6
1.2 Empresa…….. Pág. 7
1.2.1 Características……. Pág. 8
1.2.2 Empresas según procedencia del capital……..... Pág. 8
1.2.3 Empresas según su tamaño……. Pág. 9
1.3 La empresa Familiar……. Pág. 9
1.3.1 Sistema empresarial……. Pág. 11
1.3.2 Sistema familiar…… Pág. 12
1.3.3 Diferencias entre sistema empresarial y familiar……. Pág. 12
1.3.4 Ventajas y desventajas……. Pág. 13
1.3.5 El Ciclo de vida de las empresas familiares……. Pág. 14
1.3.6 Modelo de los tres círculos……... Pág. 18
1.3.7 Modelo de los cinco círculos…… Pág. 20
1.3.8 Modelo evolutivo tridimensional…….. Pág. 22
1.4 Gobernanza Corporativa…… Pág. 30
1.4.1 Definiciones de diferentes autores……... Pág. 31
1.4.2 Importancia para las empresas……. Pág. 31
1.4.3 Importancia para el país……... Pág. 32
1.4.4 Las cinco etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa…… Pág. 33
1.4.5 Criterios básicos de calidad de un buen gobierno corporativo……. Pág. 35
1.4.6 Beneficios de un buen gobierno corporativo…… Pág. 36
1.4.7 Principios para la gobernabilidad……. Pág. 36
1.4.8 Bases de un gobierno corporativo y familiar efectivo…….. Pág. 38
1.4.9 Modelo de gobierno corporativo y familiar…….. Pág. 38

CAPÍTULO 2: Órganos de gobierno …… Pág. 40
2.1 Consejo de familia……. Pág. 40
2.2 Consejo de administración…… Pág. 41
2.2.1 Tipos de consejo de administración…… Pág. 41
2.2.2 Funciones…… Pág. 42
2.2.3 Complejidad del Consejo de Administración
en el Sistema de Gobierno de la EF…….. . Pág. 42
2.2.4 Relaciones familia-empresa……. Pág. 43
2.2.5 Relación Consejo de Administración-Consejo de Familia…….. Pág. 44
2.3 Asamblea de accionista……..... Pág. 44
2.3.1 Directrices……... Pág. 45
2.3.2 Participación de los accionistas minoritarios, no familiares…… Pág. 45
2.4 Junta directiva…….. Pág. 46

CAPÍTULO 3: Transparencia en las empresas familiares……. Pág. 46
3.1 Confiabilidad de la información…… Pág. 47
3.2 Revelación de información financiera…… Pág. 48
3.2.1 Estados contables……. Pág. 48
3.2.2 Información eventual……. Pág. 48
3.2.3 Participaciones accionarias y de control…… Pág. 48
3.2.4 Operaciones entre compañías vinculadas…….. Pág. 49
3.2.5 Sistema de compensación de los administradores…… Pág. 49
3.3 Revelación de información no financiera……... Pág. 49
3.3.1 Con relación a las Asambleas……. Pág. 49
3.3.2 Con relación al Directorio…….. Pág. 49
3.3.3 Información eventual…….. Pág. 50

CAPÍTULO 4: Sucesión…….. Pág. 51
4.1 Roles del fundador y del sucesor……. Pág. 52
4.2 Problemas que pueden surgir en el proceso sucesorio……. Pág. 53

4.3 Traspaso generacional exitoso……. Pág. 54

CONCLUSIÓN……. Pág. 56

BIBLIOGRAFÍA…….. Pág. 57

INTRODUCCIÓN

1 Objetivos

a) Determinar la importancia de un sistema de Gobierno Corporativo dentro de la empresa familiar.

b) Definir cuáles son los principios de la gobernanza corporativa para empresas familiares.

c) Lograr la sustentabilidad a largo plazo y una buena relación con los accionistas y demás partes.

d) Exponer cuáles son las cuestiones que más afectan a las empresas cuando no aplican una estructura de gobierno adecuada para las mismas.

2 Metodología

Para la elaboración de este trabajo se ha realizado una investigación bibliográfica correspondiente a temas de Gobierno Corporativo en base a la recopilación de información existente ya sea en libros, revistas especializadas, bibliografías y/o sitios de internet, para analizarlos y luego poder desarrollar un modelo de administración y dirección para las empresas familiares.

CAPÍTULO 1: Marco Teórico

1.1 FAMILIA

La familia es el primer ámbito social del ser humano, donde aprende los primeros valores, principios y nociones de la vida. Es un grupo social con una base afectiva y formativa, donde conviven personas unidas por lazos de amor y un proyecto en común, o por matrimonio, adopción o parentesco. La familia es la célula básica de la sociedad, puesto que las civilizaciones nacieron con alguna forma de organización familiar, que fue variando a través de los tiempos en la humanidad[1].

[1] https://quesignificado.com/familia/

La familia, según la Declaración Universal de los Derechos Humanos, es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado.

En muchos países occidentales, el concepto de la familia y su composición ha cambiado considerablemente en los últimos años, sobre todo, por los avances de los derechos humanos.

1.2 EMPRESA

Se definirá empresa de acuerdo algunos autores, ya que no existe una única definición.

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"[2]

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la **empresa** como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"[3]

Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"[4]

Entonces podemos decir que una empresa es una organización o institución, que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un crédito económico, es decir, una ganancia. Para esto la empresa requerirá de objetivos claros y bien establecidos, además de una

[2] Del libro: Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9
[3] Del libro: Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.
[4] Del libro: Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 257

misión preestablecida. Por otra parte, deberán definir las políticas y los reglamentos según los cuales van a manejarse. Sin embargo, más allá de las reglamentaciones que decidan, deberán regirse ante todo según las leyes que determinen la regulación de su actividad y funcionamiento en la jurisdicción en la que estas operen.

1.2.1 Características

Algunas características que hacen a una empresa son las siguientes:

- un patrimonio que permita al empresario asumir riesgos,
- una combinación económica de factores de producción (capital y trabajo),
- diferencias existentes entre los sujetos que aportan dichos factores de producción y
- el propio empresario. Mientras que el trabajo es aportado principalmente por los asalariados, el capital lo es por quienes disponen de él,
- siendo la empresa el núcleo donde se combinan ambos factores,
- tiene como objetivo esencial satisfacer necesidades respondiendo a una demanda que posea un determinado poder de compra,
- maximización del beneficio.

1.2.2 Empresas según procedencia del capital

Empresas públicas: Las empresas públicas son aquellas que pertenecen al sector público de cada Estado, administración central o local. Estas pueden llegar a vender sus acciones en bolsa a individuos particulares, pero se las seguirá considerando públicas siempre y cuando el 51% de sus acciones siga en posesión del sector público. Este tipo de empresas tiene como principal objetivo generar el interés general de la colectividad determinada de la que forma parte. El Estado toma la decisión de iniciar con la empresa y debe establecer sus objetivos para luego controlar su actividad.

Empresas privadas: Las empresas privadas, en cambio, son aquellas que están a cargo de individuos particulares. Además, las acciones de estas empresas se pueden vender en bolsa. Su principal objetivo es el de maximizar sus beneficios y ventas, así como también sus cuotas de mercado.

Empresas mixtas: Debido a que la división entre empresas privadas y públicas no es tan simple, en la mayoría de los casos existe una tercera calificación en la que se describe una empresa, donde tanto el sector público como el privado tienen participación en la misma. Además, el sector privado puede tomar la decisión de nacionalizar una empresa privada; así como también ocurre de forma contraria, cuando el sector privado decide privatizar alguna empresa pública.

1.2.3 Empresas según su tamaño

Existen diversas maneras de clasificar a las empresas de acuerdo a sus distintas características. Por ejemplo, según su tamaño:

Empresas grandes: Se determinará que una empresa es grande cuando posea grandes capacidades tecnológicas, potencial humano y cuando su capital sea de gran cantidad. Al ser una empresa grande, sus obligaciones, sus necesidades de planeamiento y organización serán mayores que en las demás.

Empresas medianas: Requerirán capacidades tecnológicas, pero en menor medida que las empresas grandes. También será necesario el potencial humano y una cantidad importante de capital.

Empresas pequeñas: Serán aquellas que, para llevar a cabo sus actividades económicas no necesitan de una gran cantidad de capital, ni potencial humano, así como tampoco una gran capacidad en cuanto a su tecnología.

1.3 EMPRESA FAMILIAR

Cabe destacar en primer lugar que no existe una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga. Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes

desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente. Tal vez la definición más auténtica se base en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada. Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, se puede afirmar de ella que es empresa familiar. En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia.

En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración. En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria. Por lo general, al hablar de empresas familiares, se las suele asociar como pequeñas empresas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño o capacidad de administración, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

La importancia de este tipo de organizaciones radica en que la mayor parte de las organizaciones empresariales en el mundo son, sin duda alguna empresas familiares. Este tipo de empresas tienen un peso importante en cualquier tipo de economía.

En el mundo occidental aportan más del 50% del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de

empleo. En el caso de la Argentina y según los datos aportados por Carlos Kaplún en la revista Mercado de julio de 2008: “Las empresas de familia, representan alrededor del 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y el 95% de la comercialización”. Según las distintas estadísticas brindadas, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar.

El Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, profesor del IESE, opina que "lo que realmente hace que una empresa sea familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe existiendo en el futuro; la presencia de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia. El nexo consiste en que parte de la cultura de ambas, formada por creencias y valores, es permanente y voluntariamente compartida"[5]

De acuerdo a la definición del Dr. Gallo se puede entender que las empresas familiares cumplen con estas tres condiciones:

l. Propiedad: Una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede ejercer el control de la actividad empresarial.

2. Poder: Alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad, o una parte importante de su tiempo, a trabajar en la EF, habitualmente como directivos o miembros del consejo de administración.

3. Continuidad: Al menos está incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión con éxito de la empresa hacia generaciones venideras y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

1.3.1 Sistema empresarial

El principal objetivo de la empresa es lucrar, y esto se logra obteniendo la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, (Ej.: productora de seguros), debe prestar el mejor servicio, y su sistema interno de relacionamiento entre el personal, debe ser el adecuado, para dar la mejor respuesta al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una

[5] Gallo, Miguel Angel, "Trampas de la empresa familiar", Folio 1997 (I.E.S.E.)

excelente organización comercial. Y así, estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice. El cambio en la adecuación de las nuevas formas comerciales, debe ser uno de los factores estratégicos de la empresa, para lograr así un buen posicionamiento y a partir de esto tener una ventaja competitiva que se distinga de las demás opciones en el mercado. Para la consecución de la finalidad de lucro, la empresa debe combinar sus recursos humanos, técnicos y materiales.

1.3.2 Sistema familiar

El objetivo de la familia, es más bien social, consiste en transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior: le da identidad a la familia. Por otro lado tiene una aptitud para el cambio, pero en menor medida, ya que es la organización fundamental para el desarrollo del individuo, y por lo tanto su estructura no puede entorpecer el crecimiento de sus miembros. Cada familia tiene una estructura interna, que les ha permitido a sus miembros desarrollar determinada forma de relacionamiento entre sí. Este sistema de comunicación, ejercido por los miembros de la familia, y que no es consciente en el grupo familiar, no siempre sirve a los intereses de la empresa.

1.3.3 Diferencias entre sistema empresarial y familiar

Estos dos sistemas que existen en la empresa familiar tienen objetivos que en principio son contrapuestos; uno busca lucrar formando lazos contractuales, mientras que el otro pretende fomentar lazos basados en el cariño y la confianza. El sistema empresarial promueve el cambio y es más extrovertido, mientras que el familiar tiende a ser más conservador. Es indispensable conocer la naturaleza de estos sistemas para poder entender cuáles son los objetivos de cada uno, y de esta manera potenciar las relaciones que favorezcan a la optimización de ambos sistemas y por último beneficie a la empresa familiar. Podemos concluir entonces, que el fin de la empresa es de naturaleza económica y su justificación social la determina la creación de valor agregado. La empresa es para la sociedad. Mientras que la familia, tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros. La familia es para la persona. Estos fines distintos, se contiene en figuras distintas; la empresa es una sociedad, mientras que la familia es una comunidad.

1.3.4 Ventajas y Desventajas (Niethardt)[6]

Las empresas familiares gozan de ciertas ventajas competitivas sobre las empresas no familiares. Según la teoría de los recursos y capacidades, parte de estas ventajas competitivas de las empresas familiares tendrían su origen tanto en el control familiar de la propiedad, como en su particular organización interna, que generan toda una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables (no apropiables) por otras empresas, que se han ido acumulando a lo largo del tiempo.

Ventajas:

- Una cultura propia que es mejor definida al ser compartida por familia y empresa siendo sus principales fortalezas la unión, sacrificio, identificación y compromiso con la causa,
- su continuidad dada la pasión de la familia por la misión de la empresa,
- una mayor orientación a largo plazo, producto de lo dicho en el punto anterior, que se manifiesta en la reinversión de los beneficios lo que le otorga a las empresas familiares una ventaja competitiva en la velocidad de crecimiento debido al financiamiento,
- una dirección más independiente. Existiendo canales de comunicación menos burocratizados, que llevan a una mayor rapidez en la toma de decisiones, generando una ventaja competitiva frente a las empresas no familiares,
- por lo general mantiene un buen relacionamiento con los proveedores, clientes y personal de la empresa, así como se esfuerza por construir dichas relaciones a largo plazo.

Desventajas:

- En los comienzos, la empresa familiar suele tener un menor acceso a las fuentes de financiamiento. Esto se da principalmente debido a la insuficiente capacidad de la empresa para generar información y en muchos casos por su reducido tamaño,

[6] Niethardt,E. Ventajas y desventajas de la empresa familiar. Disponible en http://www.newsmaker.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=75470&id_edicion=5222&news=123&cli=97&e=5222&accion =ampliar

- conflictos de interés que puedan suscitarse entre las necesidades familiares y empresariales,
- la incidencia de los conflictos familiares en el funcionamiento de la empresa,
- la falta de sucesores con la capacitación y habilidades adecuadas,
- la dificultad de mantener y atraer a la empresa buenos directivos no familiares,
- menor aceptación a los cambios.

1.3.5 El ciclo de vida de las empresas familiares

El ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. Este modelo procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser empresas familiares[7].

Primera Etapa: La del fundador, emprendedor del negocio

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento – hombre o mujer – pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. Se podría decir que el fundador "ve la oportunidad donde los demás viendo no ven". Su plan de negocio hasta podría estar escrito en una servilleta de papel para contarle a un amigo o familiar el modelo del negocio que pretende desarrollar. El fundador se caracteriza por tener una personalidad emprendedora, asertiva y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace y por lo general delega muy poco justificándose con la siguiente frase: "Todo lo tengo que hacer yo porque si no nunca las cosas salen como tienen que salir". Aquí el fundador juega un rol fundamental ya que es él mismo quien cumple varias funciones y además no suele tener con quién compartir sus decisiones ya que muchas de ellas se basan en intuiciones de negocio.

Primera Crisis: Por falta de delegación

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no puede hacer todo como antes. Suelen aparecer en esta instancia problemas de

[7] EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES – Santiago Dodero

productividad, comerciales e incluso financieros por no alcanzar a cobrar en término a todos sus clientes. El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes él cumplía. Es natural que se resista por no tener la suficiente confianza de que aquella gente en la que delegue determinadas funciones no vayan a hacer bien sus trabajos y, además, por no tener el tiempo para controlarlos. En caso de lograr esta delegación de funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.

Segunda Etapa: Crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación si bien sigue siendo bastante informal es ahora más compleja a raíz de esta nueva estructura organizativa. La misión se comunica a la gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia manifestado en el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa. De este modo, el fundador consigue construir una formidable ventaja competitiva.

Segunda Crisis: Por el ingreso de los hijos

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa genera en la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades:

• La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales, aun cuando sean sus propios jefes. La confusión sobre estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provoca discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar.

• El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, por cierto, no suelen estar claras.

• La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa luego de su paso por la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, esperando así que los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone muchas veces el intento de realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador, ya que éste siente molestia por las críticas que sus hijos hacen para poder introducir las modificaciones que consideran que la empresa necesita. Además, el fundador suele decir ante tales situaciones: "quiénes son ustedes para criticarme cuando todo lo que hay en la empresa lo hice yo". O sino también: "Miren, mientras yo esté en la empresa se va a hacer lo que yo diga, cuando yo ya no esté ustedes hagan lo que quieran; ¿entendieron?".

• Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio, inculcarles pasión por la empresa y alimentar sus sueños. Pero, por sobre todas las cosas, el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, logrando que cada uno se sienta comprometido en sacar la empresa adelante, cueste lo que cueste, y procurando que los hijos puedan trabajar juntos sin necesitar que su padre actúe como árbitro frente a las discusiones. Así nos comentaba uno de los hijos del fundador de una empresa muy exitosa: "Mis hermanos y yo discutimos muy seguido, casi siempre por cosas no muy importantes, que no podemos resolver nosotros, por eso tenemos que acudir a nuestro padre. Mi pregunta es: ¿cómo solucionaremos nuestros desacuerdos cuando no esté el fundador?".

Tercera Etapa: Crecimiento de la empresa por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador lograr superar la crisis anterior entonces la empresa seguirá creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la empresa, y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo por la empresa. En esta etapa encontramos tanto al fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí mismos para sacar adelante a la empresa.

Tercera Crisis: Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre –o madre – es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de forma imprevista. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que

ésta supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar. Por ello, es una cuestión que suele postergarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional. A raíz de lo expuesto anteriormente, la decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la generación siguiente. La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes en la comunicación se suelen dar por los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal. Algunos ejemplos los encontramos en los problemas relacionados con:

• El mal desempeño de un hermano o, peor aún, del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre ellos, porque quien debe tomar la decisión no sabe cómo conversar sobre este tema sin que esto ocasione problemas con el hermano o hermana y, por consiguiente, con su cuñado o cuñada.

• La administración del poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.

• Los temas económicos. En determinadas ocasiones algunos creen que por ser los que más aportan debieran tener una compensación económica por ello, pero, al no saber cómo tratar este tema sin que sus hermanos se sientan molestos, lo triangulan a través de otros familiares.

Cuarta Etapa: El gobierno corporativo profesional

Al pasar a la etapa de los hijos, el poder que antes estaba concentrado en una sola persona (el fundador) ahora debe compartirse entre los hijos, quienes deben consensuar el poder en pos de tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar de forma tal de poder superar la crisis de la etapa anterior. Además, si la empresa

ha crecido lo suficiente probablemente se encontrará ante la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de la administración de una organización más compleja. Por esta razón la familia debe concentrarse en mejorar la calidad de gobierno, salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos –vender o continuar – el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agrega valor a la empresa familiar.

Cuarta Crisis: Cuando accionistas familiares, el Directorio y la Gerencia General entran en un conflicto de poder

A esta crisis se llega por falta comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles, prevalece la idea de contar con gente de confianza y un flujo mínimo de información. El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuenta con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general. Al no ser clara para algunos accionistas familiares la situación económica de la EF y la forma en que se han tomado ciertas decisiones claves la confianza de éstos va menguando y así comienzan a originarse conflictos de poder perjudiciales para el futuro de la empresa. En esta etapa es cuando el gobierno de la EF deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. La falta de transparencia de información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve entre los accionistas familiares que no trabajan en ella la pérdida de confianza sobre quienes la dirigen. La responsabilidad es la que se exige a los directores y ejecutivos por cumplir las expectativas de los accionistas. La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a los accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones. De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos difíciles de resolver y peligrosos para la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, para la armonía familiar.

1.3.6 El Modelo de los Tres Círculos

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982. Este modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a

alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio, tal y como se observa en la siguiente imagen.

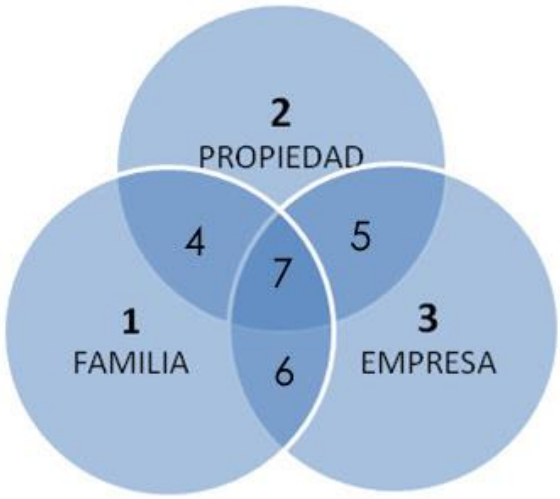

Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri, año 1982.

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Como puede apreciarse en la figura 1, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre

ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares.

Dichos grupos de personas son los siete siguientes:

(1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa;

(2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa;

(3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios;

(4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa;

(5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa;

(6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y

(7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Las principales ventajas de este modelo son que, además de resultar fácil de comprender, tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Si cada persona se ubica en el modelo y entiende cuál es su papel, ayuda a comprender lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol pues muchos de los problemas, a veces insospechados y otras veces intrincados, se gestan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí.

1.3.7 El Modelo de los Cinco Círculos

El modelo de los cinco círculos, propuesto por el Profesor y autor español Joan Amat, es una ampliación del modelo de los tres círculos que agrega dos aspectos más:

- La gestión de la empresa, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos.
- La sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

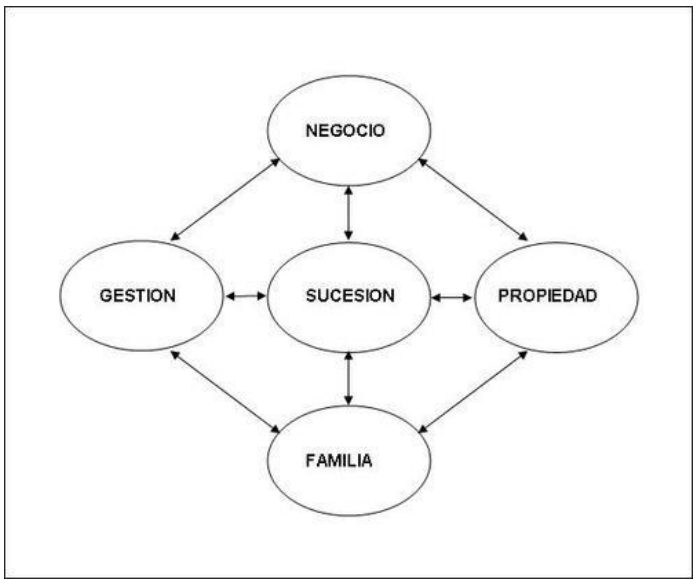

Figura 2: El modelo de los cinco círculos. Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar.

A continuación se describen las 5 esferas básicas del modelo:

La Familia: considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, etc. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.

La Propiedad: estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).

La Empresa: considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia debe tener en cuenta el tipo de relación existente entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

La Gerencia: considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización

de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.

La Sucesión: es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

El modelo de los cinco círculos, es una buena herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado, ahora bien, algunos de los problemas y conflictos más importantes de las empresas familiares surgen a través del paso del tiempo ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las áreas mencionadas, por este motivo surge el Modelo Evolutivo Tridimensional.

1.3.8 El Modelo Evolutivo Tridimensional

El modelo de los tres círculos describía los tres subsistemas que componen a una empresa familiar, la propiedad, familia y empresa. Los mismos se encuentran enlazados entre sí. Al incorporar la dimensión tiempo a los tres subsistemas mencionados podemos analizar la evolución, continuidad y los cambios que va teniendo una empresa familiar en el transcurso de su vida. El modelo evolutivo tridimensional propuesto por Gersick y sus colaboradores explica una de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas familia, empresa y propiedad, y las etapas por las que suelen atravesar con el tiempo. (Gersick y otros, 1997). Este modelo es una herramienta que considera a la empresa familiar como un sistema complejo, formado por tres subsistemas que se superponen (estructura de la propiedad, familia y empresa) en el que cada uno recorre una secuencia de etapas a lo largo del tiempo.

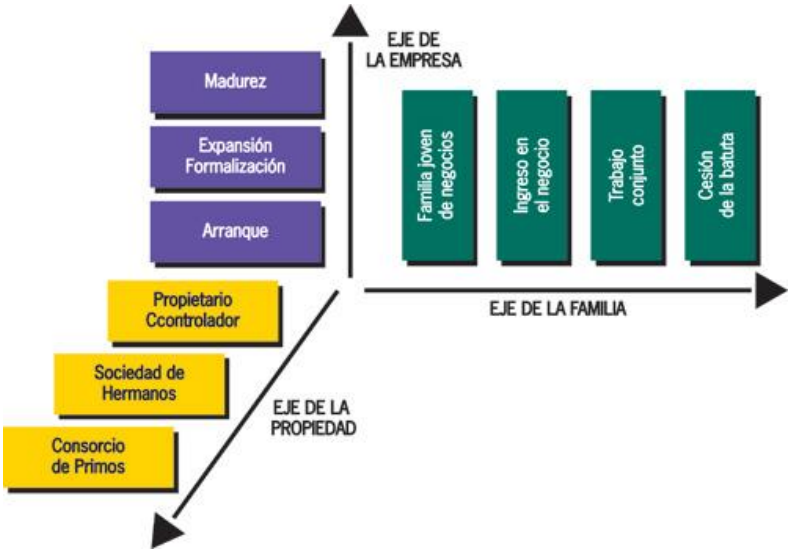

Figura 3: El modelo evolutivo tridimensional. Fuente: El cambio como una oportunidad. Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003)

Para cada uno de los tres subsistemas hay una dimensión evolutiva individual. El subsistema propiedad pasa por determinadas etapas, al igual que el de la familia y el del negocio. Tales avances evolutivos son influyentes entre sí, pero también son independientes. Cada subsistema va evolucionando con su propio ritmo y siguiendo su propia secuencia. El modelo presenta un espacio tridimensional en el que representa los tres ejes de desarrollo. Cada empresa familiar tiene características diferentes que se van ubicando en determinado punto del desarrollo en el eje de propiedad, en el eje de familia y en el eje de empresa. A su vez las empresas familiares pueden encontrarse en momentos críticos y desafiantes que son las transiciones entre etapas en cada eje[8].

A medida que la empresa va avanzando en alguna de las dimensiones va adquiriendo una forma distinta con características nuevas. Las empresas familiares se van moviendo en el tiempo y eso genera y provoca grandes cambios.

El modelo evolutivo tridimensional clasifica a las empresas en tipos o clases. Sin embargo, la realidad de las empresas es que están en constante movimiento y las distinciones entre etapas tienden a desdibujarse. Existen muchas situaciones híbridas. El objetivo no es reducir a las empresas familiares en categorías rígidamente definidas, sino analizar la

[8] "MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL APLICADO A LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE CHACINADOS" - MARIO FERRARI, MARIA JOSE MÜLLER y CAROLINA OLIVERA

dinámica de cualquier empresa familiar. Es útil para predecir el desarrollo de la empresa en el tiempo y la identificación de la situación actual.

La Dimensión Evolutiva de la Propiedad

La evolución de la propiedad, según John Ward (1991), se da en el transcurso de tres etapas. Una primera etapa de la propiedad es la del dueño controlador, en segundo lugar la sociedad de hermanos y en último lugar el consorcio de primos.

Esto no quiere decir que todas las empresas familiares sigan la misma secuencia, dado que en la propiedad muchas empresas combinan más de una generación y también puede encontrarse en la transición de una generación a otra.

Primera etapa: Propietario Controlador

Se caracteriza por una centralización del control en un solo individuo, puede llegar a implicar una persona sola o un matrimonio. Pueden haber otros propietarios, pero con poca autoridad. Una de las principales ventajas de esta etapa es que existe un solo líder claramente identificado y percibido por los stakeholders. Para los grupos de interés es preferible tratar con una sola persona al momento de tomar una decisión y les importa que estén claramente identificadas las directrices del dueño. No obstante; esta etapa tiene también desventajas producto que el éxito de la empresa depende de las cualidades de mando, apertura, flexibilidad y competencias del dueño.

Otra desventaja es que el dueño controlador siente que es indispensable y se niega a recurrir a asesoramiento por miedo a perder su independencia. Esto puede volverse un problema en la medida que la empresa comienza a crecer, dado que las circunstancias pueden exigir habilidades que superan la capacidad individual del fundador.

Es fundamental en esta etapa determinar la estructura de la propiedad para la siguiente generación. En esta instancia se pone en juego los valores del propietario y su familia, cada familia tiene diferente escala de prioridades la cual va a ser tenida en cuenta al momento de seleccionar la estructura. En el momento que el propietario termina su gestión debe evaluar si el control de la propiedad va a quedar en manos de una sola persona o la va a dividir entre sus herederos.

La decisión del propietario en cuanto a cuál es el camino a seguir, está condicionada también por lo que él aprecia de su empresa. Por ejemplo, si valora la claridad y autonomía se volcará por un único sucesor. Si por otra parte valora la equidad y la armonía familiar va a preferir la sociedad de hermanos.

Segunda etapa: Sociedad de Hermanos

En esta etapa nos encontramos con la presencia de la segunda generación en el negocio con dos o más hermanos con el control de la propiedad. Existe la posibilidad que hayan otros hermanos, pero no necesariamente tienen que ser influyentes en la empresa. A lo largo de la segunda etapa se establece un proceso para compartir el control de la propiedad. En cada empresa se puede dar alguna de las siguientes modalidades:

- Paternalismo de uno de los hermanos: En esta modalidad uno de los hermanos toma las riendas asumiendo el rol de líder con más del 50% de las acciones de la empresa. Suele darse cuando existe una estrecha relación entre los padres y el hijo seleccionado. Se da como un resultado natural de ser reconocido como líder de esa generación de la familia. En la medida que los otros hermanos van creciendo ponen en tela de juicio el paternalismo de su hermano.
- Primero entre iguales: En esta modalidad uno de los hermanos ocupa el lugar de líder, pero no llega a tener un papel paternal. Es una función difícil de desempeñar, dado que un liderazgo excesivo puede llevar a que los otros hermanos se rebelen de las actitudes paternalistas. Un liderazgo muy débil genera que el sistema colapse ante posiciones encontradas. En esta modalidad es fundamental el modo de elección del líder y que sea aceptado por sus hermanos.
- Sociedad igualitaria de hermanos: En este caso la autoridad es compartida por el conjunto de hermanos, habitualmente se forma un consejo de administración. Un tema bastante conflictivo para determinar en esta etapa es la relación entre los hermanos que trabajan en la empresa y los que no. Si bien todos los hermanos tienen derecho a ser sucesores y recibir las utilidades que se generen de la empresa de sus padres, la situación de conflicto se presenta por el hecho de que para recibir esas utilidades tiene que haber alguien al mando de la empresa que aporte trabajo. Por lo que en esta etapa hay que determinar si las utilidades las reciben también los hermanos que no trabajan.

Con el transcurso del tiempo los hermanos velan por los intereses de sus hijos, ya que estos están en edad adulta para formar parte de la empresa. Se pueden presentar situaciones de conflicto en el grupo de hermanos. La participación de los parientes políticos puede ser enriquecedora dado que no tiene la perspectiva de la historia de la familia, por lo que contribuyen con una mayor objetividad. Por otra parte, van a priorizar el bienestar de su cónyuge e hijos.

Tercera etapa: Consorcio de Primos

En la última etapa de la propiedad, el control se ejerce por muchos primos provenientes de diferentes líneas de hermanos. En esta instancia se llega al mayor grado de descentralización del control, trayendo aparejado la reducción del riesgo que se producía por la concentración del éxito de la compañía a las habilidades del propietario. Se considera un consorcio de primos una sociedad con 10 o más dueños con muchos primos accionistas y la combinación de un gran número de propietarios y no propietarios. La complejidad es una de las principales características de esta etapa de la dimensión propiedad. Se genera a partir del crecimiento de la estructura conformada por una combinación de parientes cada vez más alejados en parentesco. Por lo que existe una combinación de diferentes valores familiares, generando diferencias en opiniones pero con la riqueza que brinda la diversidad. El crecimiento de la empresa puede provocar la pérdida de lealtad al familiar fundador y la visión del mismo. Con el transcurso del tiempo los lazos sufren modificaciones, ya sea matrimonios, separaciones y divorcios que tienen consecuencias directas en la empresa familiar.

La Dimensión Evolutiva de la Familia

Esta dimensión describe la evolución de la familia con el transcurso del tiempo. Es la dimensión más fácil de conceptualizar desde el punto de vista evolutivo porque siguen los ritmos naturales de la vida humana. Se determinan cuatro etapas: familia fundadora joven, ingreso de descendientes, la familia trabajando en conjunto y el traspaso de mando o cesión de la batuta.

Primera etapa: Familia Fundadora Joven

En esta etapa se cuenta con una generación de adultos menores a 40 e hijos menores de 18 años. Implica una sociedad conyugal en la que se debe tomar la decisión sobre la relación entre trabajo y familia. Los fundadores se dedican además a criar los hijos, con todas las responsabilidades que ello implica y por consiguiente la influencia que tiene esto en el trabajo.

Un reto en la familia fundadora joven es el tener que ocuparse simultáneamente de la empresa y la familia. Muchas veces el negocio puede demandar jornadas largas de trabajo, obligaciones sociales con clientes y proveedores. Es importante en esta etapa crear relaciones con la familia extendida de cada uno de los cónyuges. Puede desequilibrarse la situación si la familia de uno de los cónyuges trabaja en el negocio y la otra no. Al extenderse a la familia el matrimonio debe hacer el esfuerzo de no dedicarle todo su tiempo al negocio y tener momentos de esparcimiento.

Segunda etapa: Ingreso de Descendientes

Se conforma por padres entre 35 y 55 años e hijos adolescentes entre 20 y 30 años. En esta etapa se da la maduración de los padres y el despegue de los hijos para tomar sus propias decisiones, y evaluar si quieren formar parte de la empresa familiar o no. En esta etapa los padres se encuentran en un proceso de maduración, momento en el que se plantean si el camino que realizaron los primeros años es adecuado continuarlo en la etapa de madurez. La separación de generaciones es fundamental en esta etapa. Es una experiencia difícil en la que los padres deben aprender a ser padres de adultos. Mientras que los hijos deben transitar la adultez, adquiriendo mayores responsabilidades y seguridad en sí mismo.

Aquí se ve el resultado de la crianza de los padres y de la transmisión del valor de la empresa familiar que se fue insertando en los hijos. En función de estos factores los hijos toman la decisión de formar parte de la empresa. Es importante que los padres les hayan transmitido a los hijos el fuerte deseo de la continuidad y la proyección, para que sientan la confianza que están tomando un camino seguro.

Tercera etapa: Trabajo Conjunto

A esta altura se da la presencia de dos o más generaciones formando parte de la empresa. Los padres entre 50 y 75 años e hijos entre 30 y 45 años, que ya tomaron la 27 decisión de

trabajar o no para la empresa. Los hijos ya tienen su propia familia que mantener, por lo que cada uno va a velar por sus propios intereses. En esta etapa es fundamental la comunicación familiar y procedimientos operativos claros.

Las características de una comunicación efectiva son: la honestidad, la apertura y la coherencia. Una empresa que tenga una comunicación con tales características va a poder manejar los conflictos de manera constructiva.

En esta etapa pueden presentarse problemas de autoridad. Puede ser generada por los hijos que quieren crecer en la empresa y se sienten limitados por la autoridad de sus padres. Puede ser que los padres se sientan molestos por falta de respeto en las actitudes de sus hijos. El conflicto es parte del crecimiento, por lo que se tiene que sacar su fruto. Como consecuencia del conflicto se puede incorporar nuevas normas y valores. Este debe ser debidamente manejado para que se convierta en constructivo y no en destructivo.

Cuarta etapa: Traspaso de Mando

Implica el desplazamiento de la primera generación para dejarle el lugar a la generación más joven. En esta etapa la primera generación llega a los últimos años de la edad adulta, con 60 años o más. Esto provoca un cambio sustancial en la empresa, ya que se transfiere el control. El cambio puede ser en forma gradual o repentina. Las grandes dificultades radican en la poca disposición de la generación más vieja en ceder el lugar y la falta de paciencia que tienen las generaciones más jóvenes. Si la familia se prepara bien y posee la fuerza para superar las resistencias generadas por el envejecimiento y las relaciones intergeneracionales, entonces podrá lograr la cesión de la batuta. La desvinculación la vemos con dos conceptos: la sucesión y la continuidad. Ambas convergen en un mismo punto que es la mirada al futuro. La empresa familiar se transfiere de mano en mano, de generación en generación, con el fin de perdurar en el tiempo. En esta etapa se da el traspaso de la responsabilidad y el control de los padres a la siguiente generación.

La Dimensión Evolutiva de la Empresa

Corresponde al desarrollo de la empresa en el transcurso del tiempo. Su evolución se desarrolla en tres fases; nacimiento, expansión y madurez.

Primera etapa: Nacimiento

En esta instancia se forma la empresa. La misma nace a partir de una idea, un sueño. El propietario es quien dedica todo su tiempo para poder plasmar esa idea en la práctica.

Habitualmente en esta etapa no existe una estructura organizacional propiamente dicha. Es importante resolver cuestiones como el ingreso al mercado, la planificación del negocio, un buen dominio de la tecnología y los sistemas de producción, disponer de un buen capital de arranque y evaluar el riesgo del negocio. Se debe realizar un análisis racional del negocio para que no quede en la mera idea, sino que se pueda llevar a cabo. Es el momento de ingresar al mercado, logrando una porción del mismo que poco a poco va a ir creciendo. Otro aspecto de esta etapa de arranque tiene que ver con los hijos. Estos se sienten dejados de lado por el tiempo y la atención que le dedican sus padres al negocio. Estos celos por parte de los hijos contra la empresa puede durar años e incluso dificultar la sucesión.

Segunda etapa: Crecimiento

La empresa va tomando una estructura funcional mínima. En esta etapa se efectúa la transición de una estructura centrada en el fundador a una estructura organizacional más formal. Comienza a verse necesario que el dueño delegue parte de la autoridad a directivos que no pertenecen a la familia. Como un paso más con respecto a la etapa anterior se comienza a producir múltiples productos y servicios. Se busca satisfacer mayor cantidad de clientes. Los recursos financieros se obtienen de la inversión familiar y en menor medida de inversiones ajenas a la familia. A lo largo de la etapa de expansión se dan oportunidades de definir las estrategias. No sólo importa la estrategia seleccionada, sino qué tipo de expansión predomina (funcional, multidivisional o descentralizada).

En esta etapa se presentan dificultades para implantar correctamente sistemas y políticas organizacionales. Los empresarios deben concentrar sus esfuerzos en convencer a terceros de que inviertan en la empresa. La empresa necesita recursos adicionales para seleccionar estrategias de crecimiento ya sea a través de la ampliación de mercados, diversificación o la concentración en un nicho de mercado.

Tercera etapa: Madurez

La madurez se vuelve evidente cuando la empresa tiende a estancarse, llega a un punto que no puede seguir creciendo o crece a tasa decreciente. La empresa se encuentra en una

situación de mucha competencia donde el producto no se distingue en el mercado. Se caracteriza por la complejidad ya que está conformada por diferentes estructuras que han adquirido la madurez, por lo que no pueden permanecer mucho más tiempo. Adicionalmente, se caracteriza por ser una etapa en la cual se fomenta la reinversión, que al estar madura se ve como una fuente de ingresos estática. Una de las principales ventajas en esta etapa es que se dan varias oportunidades de progreso profesional tanto para los que pertenecen a la familia como para los ajenos a ésta competencia donde el producto no se distingue en el mercado.

La evolución que presenta cada dimensión en una empresa familiar tiene diferente ritmo en cada etapa. De la combinación de cada una de las dimensiones con los diferentes ritmos de evolución en el tiempo, se definen las características de cada empresa familiar[9].

1.4 GOBERNANZA CORPORATIVA

El Gobierno Corporativo se lo puede definir como el conjunto de reglas y normas que guían el comportamiento de los accionistas, directores y administradores de una empresa, definiendo las obligaciones y las responsabilidades de estos hacia la comunidad de negocios.

Los principales objetivos del Gobierno Corporativo se pueden resumir como: proveer una estructura eficiente de incentivos a la administración, establecer responsabilidades y otras salvaguardias que impidan que los administradores y accionistas controladores usen el control para extraer valor de la empresa a expensas de los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. Es decir, el objetivo último que debería tener todo buen Gobierno Corporativo, es el de agregar valor en forma equitativa y de acuerdo al compromiso de cada parte con este proceso de creación. En definitiva, el Gobierno Corporativo es el conjunto de relaciones entre una comunidad de negocios y Directorio y administración, de manera que existan las mejores relaciones entre Propiedad y Administración; y se apliquen las autorregulaciones y regulaciones necesarias para crear valor en el interés de todos los que participan de esta comunidad de negocios.

[9] "MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL APLICADO A LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE CHACINADOS" - MARIO FERRARI, MARIA JOSE MÜLLER y CAROLINA OLIVERA

1.4.1 Definiciones de reconocidas instituciones, organismos y expertos en la materia:

- El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño[10].
- El gobierno corporativo son las estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su performance y su acceso a las fuentes de capital[11].
- Gobierno corporativo son las reglas y procedimientos para tomar decisiones en los asuntos corporativos y la promoción de la justicia corporativa, la transparencia y la rendición de cuentas[12].
- Gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Es obvio que unas buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital[13].

1.4.2 Importancia para la empresa

Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en

[10] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE
[11] International Finance Corporation - IFC
[12] J. Wolfensohn, President, World Bank
[13] Corporación Andina de Fomento - CAF

los que se desenvuelve. Por ejemplo sus productos llegan a tener más aceptabilidad, se pueden mercadear mejor y sus ventas crecen. De otro lado, uno de los beneficios más probable en esta lógica es que más accionistas estén dispuestos a invertir en la empresa, o más bancos manifiesten su interés en concederles préstamos en condiciones financieras más favorables, esto es a menor tasa de interés o plazos más cómodos.

Una empresa en esa condición podrá financiarse ventajosamente no sólo para sostener sus operaciones regulares, sino que además podrá expandir sus operaciones iniciando nuevos proyectos o alianzas estratégicas.

Asimismo, esta empresa resulta un imán de atracción para profesionales más calificados que se incorporan al directorio o a la gerencia de la misma. De igual manera, una mejor conducción del Gobierno Corporativo por si mismo implica que la empresa está mejor ordenada, planifica mejor sus objetivos y estrategias, y responde con más eficiencia en sus procesos. En pocas palabras se vuelve más sólida y competitiva.

Por el contrario, una empresa con marcadas deficiencias en su Gobierno Corporativo tendrá serias dificultades para interactuar con sus contrapartes en los distintos mercados. Sus proveedores o sus potenciales financistas mantendrán desconfianza sobre las operaciones de dicha empresa y como tal la percibirán como una situación riesgosa, ante lo cual se abstendrán de transar con ella, o de hacerlo plantearán condiciones financieras muy severas (inmediata distribución de dividendos, pago inmediato o plazos muy cortos; tasas de interés elevadas, exigencias de garantías, etc.). Empresas en estas circunstancias se mantendrán presionadas en el día a día, y sus posibilidades de crecimiento serán casi nulas[14].

1.4.3 Importancia para un país

Aun cuando las empresas actúan buscando su propio beneficio, su comportamiento conjunto a través de sus prácticas de Gobierno Corporativo, influyen en el "clima de negocios" de la economía como un todo; lo que a su vez impacta en el proceso de crecimiento y desarrollo de un país.

En efecto, cuando existe un ambiente positivo en el Gobierno Corporativo de las empresas los inversionistas y entidades de financiamiento del exterior están más proclives a surtirlas

[14] Gobierno Corporativo, Lo que todo empresario debe saber - Corporación Andina de Fomento CAF

de recursos, y de esta forma se accede en mejores condiciones del sistema financiero y los mercados de capitales internacionales. Estos mercados usualmente brindan condiciones de financiamiento más idóneas.

Los mercados internacionales moldean reglas que, al ser referentes exigidos por los que participan en tales mercados, terminan reflejándose en el desempeño del Gobierno Corporativo de las empresas. Este es el caso de las pautas sobre transparencia y sobre el cumplimiento de contratos, que sí son observadas por las empresas de un país alienta los negocios hacia éste. En efecto, a través de la transparencia los accionistas y demás proveedores de recursos se sentirán mejor informados para adoptar mejores decisiones; mientras que una mayor seguridad en cuanto al cumplimiento de los contratos disminuirá la percepción de riesgos en los negocios.

Asimismo, un contexto empresarial de buenas prácticas de Gobierno Corporativo significa la presencia de empresas financiera y económicamente mejor encaminadas, siendo menos propensas al contagio que las crisis económicas pueden provocar (cuando una empresa en problemas complica a las demás), y por tanto se previene el efecto de las eventuales crisis bancarias, las que cuando ocurren nos afectan a todos al desmejorar la solvencia de los bancos, perjudicar los servicios que prestan y poner en riesgo los depósitos que mantenemos en ellas[15].

1.4.5 Las cinco etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa

La experiencia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE) demuestra que las comunidades empresariales atraviesan por cinco etapas en la adopción de prácticas mejores de gobernabilidad corporativa.

1. Concientización

Las discusiones giran inicialmente en torno a la definición del término «gobernabilidad corporativa» y a los intentos de aplicarlo en el contexto empresarial y local. Por consiguiente, muchas compañías van tomado conciencia de cómo la gobernabilidad corporativa es un factor que incide en sus resultados.

[15] Gobierno Corporativo, Lo que todo empresario debe saber - Corporación Andina de Fomento CAF

2. Definición de normas y principios (códigos)

Una vez que se elevan los niveles de conciencia en la empresa, se puede dar comienzo al proceso de definición de normas comerciales que también conlleva cuestiones de cumplimiento. A menudo, la formulación de un código ha tomado como base los principios de gobernabilidad corporativa de la OCDE. Al utilizar estos principios como punto de partida, las empresas pueden adherirse a organizaciones internacionales de comercio y negocios, institutos de gobernabilidad corporativa, círculos académicos, medios informativos y empresas.

3. Seguimiento de la aplicación

Una vez que se adopta formalmente un código de gobernabilidad corporativa, se deben sentar claramente las normas de cumplimiento por parte de la empresa. El desarrollo de las bolsas de valores corre paralelo al desarrollo de las empresas. Las asociaciones de empresas pueden desempeñar una función importante en la fiscalización de sus afiliadas. Los que no pertenecen a la comunidad empresarial también son partes interesadas de los beneficios de la gobernabilidad corporativa, y existen otros grupos que deberán participar en el proceso de seguimiento. La prensa también tiene una responsabilidad fiscalizadora.

4. Capacitación para asumir nuevas responsabilidades

Una vez que se ha establecido el marco de la gobernabilidad corporativa, hay responsabilidades que recaen sobre los ejecutivos de las empresas, directores de empresas, secretarios de corporaciones y otros. La comunidad empresarial debe educar a estos actores sobre la buena representación de sus papeles. Ello puede requerir la elaboración de materiales originales para los cursos, así como la traducción de materiales pertinentes de otros países, lo que supone no solo el reto de impartir información, sino también de transmitir un sentido de responsabilidad y un nuevo código de ética.

5. La gobernabilidad corporativa en el marco empresarial e institucional

La etapa final del desarrollo de la gobernabilidad corporativa de una empresa sucede cuando la acepta como una parte normal y útil de la actividad comercial, y cuando las instituciones que avalan su cumplimiento están firmemente establecidas. Estas instituciones incluyen iniciativas del sector privado, tales como institutos nacionales de directores para

proporcionar refuerzo profesional permanente, así como instituciones gubernamentales tales como un sistema judicial que resuelva imparcialmente los conflictos.

1.4.6 Criterios básicos de calidad de un buen gobierno corporativo

1. Derechos de los socios o accionistas

Los socios o accionistas de las empresas deben contar con la garantía que la administración respetará los derechos que les otorga su inversión, tales como:

- Estipular los métodos de registro de la propiedad.
- Enajenar las acciones.
- Tener acceso permanente a la información relevante de la sociedad.
- Participar y votar en las asambleas, juntas de socios o de asociados.
- Designar a los miembros de la junta directiva.
- Participar en las utilidades de la sociedad

2. Tratamiento equitativo de los socios o accionistas

Todos los socios o accionistas, aun los minoritarios, deben contar con mecanismos que les garanticen que su inversión estará protegida y que sus derechos no serán vulnerados por la administración de la entidad.

3. Responsabilidad y funciones del directorio (junta directiva)

Se busca que este órgano de dirección trabaje con idoneidad, independencia y conocimiento por los intereses de la sociedad y genere valor a los socios o accionistas.

4. Revelación de la información

La información debe divulgarse en forma precisa y de modo regular, sobre todos los asuntos relevantes para la entidad, incluidos los resultados de la gestión de los administradores, la situación financiera, los sistemas de remuneración y las prácticas de gobierno corporativo. La información es la base para las decisiones de los socios y administradores.

5. Grupos de interés en la empresa

Las sociedades también deben velar por los derechos de otros agentes que tienen relación con ellas, como los empleados, las autoridades reguladoras, las entidades financieras, los proveedores, los clientes, los inversionistas y la comunidad en general.

1.4.7 Beneficios de un buen gobierno corporativo

Buenas prácticas de gobierno corporativo construyen un efectivo modelo basado en la estrategia, valores, cultura, operaciones y riesgos de la organización. Esto es:

- Maximizar el tiempo enfocado a la estrategia, las oportunidades y las necesidades de negocio.
- Identificar los riesgos estratégicos del negocio.
- Establecer mecanismos oportunos para enfrentar estos riesgos.
- Mitigar la exposición a pérdidas.
- Fortalecer los talentos individuales.
- Construir credibilidad y confianza frente a los interesados en el negocio.
- Servir como un activo estratégico de la compañía.
- Satisfacer la demanda creciente de los grupos de interés para una autoevaluación del directorio (junta directiva).

1.4.8 Principios para la gobernabilidad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE aportan a los legisladores, los entes reglamentarios y los participantes en el mercado, orientación específica para mejorar los marcos legales, institucionales y reglamentarios en los que se apoya el gobierno corporativo, centrándose en las compañías que se cotizan en bolsa. También proporcionan sugerencias prácticas a las bolsas de valores, inversionistas, compañías y otros que jueguen un papel en el proceso de desarrollo del buen gobierno corporativo. Estos principios fueron avalados como una de las 12 normas clave del Foro de Estabilidad Financiera, que son esenciales para la estabilidad financiera. La OCDE emitió sus principios en 1999, y desde entonces se

convirtieron en el punto de referencia internacional respecto del gobierno corporativo, constituyendo la base para muchas iniciativas de reforma tanto por parte de los gobiernos como del sector privado. En el 2003, se revisaron los principios, a fin de considerar los avances que se han dado desde 1999, mediante un extenso proceso de consultas abiertas y basándose en el trabajo de las Mesas Redondas Regionales de Gobierno Corporativo para los países que no son miembros de la Organización. En abril de 2004, los gobiernos de los países miembros de la OCDE aceptaron los nuevos principios. En este resumen de políticas se presentan los aspectos más importantes de dichos principios y se ilustra la forma en que abordan temas clave del gobierno corporativo.

I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad

El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

V. Divulgación de Datos y Transparencia

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

VI. Las Responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

1.4.9 Bases de un gobierno corporativo y familiar efectivo

La mejor forma de lograr que los accionistas estén satisfechos y comprometidos con la empresa es contar con plataformas en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y los propios accionistas puedan ser tratados y gestionados de forma constructiva y por separado. Por ello resulta adecuado potenciar y/o establecer mecanismos efectivos de gobierno en los tres ámbitos. Para desarrollar el buen gobierno en cualquier organización, estos mecanismos deben permitir:

a. Establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores;

b. generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento; y

c. reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos y cuestiones relevantes de la familia y la organización.

Estos tres objetivos pueden alcanzarse a través de estructuras informales, o bien puede requerir el desarrollo de estructuras más formales (Consejo de Administración, Consejo de Familia, Asamblea Familiar, etc.) y/o de procesos formales (por ejemplo, agenda y priorización sistemática de los retos clave de gobierno en cada nivel, procedimientos de voto, etc.). Lo importante no es “dónde” se tratan estas cuestiones sino “que sean tratadas”.

1.4.9 Modelo de gobierno corporativo y familiar

Para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente cada uno de los tres subsistemas debe tener un papel y una participación claramente definidos en el gobierno del sistema global:

- Desde la perspectiva de la familia, el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar son las estructuras organizadoras y la voz de la familia.
- Desde la perspectiva de la propiedad, la Junta de Accionistas es la voz de los propietarios de la empresa.
- Entre el subsistema de la propiedad y de la empresa, el Consejo de Administración es otra estructura clave de gobierno impregnada en su composición y funcionamiento por la influencia de los tres subsistemas, el grupo familiar, el grupo gestor y el grupo propietario.
- Desde la perspectiva de la empresa, la Dirección es la estructura gestora de la organización y la voz de los empleados de la misma.

Estas estructuras de gobierno permiten garantizar un funcionamiento adecuado del negocio familiar al posibilitar:

- Una definición clara del papel, los derechos y las responsabilidades de los empleados, propietarios y miembros de la familia.
- Una clara separación de los ámbitos de tratamiento de las cuestiones y problemas específicos de cada grupo (asuntos relativos a la propiedad, a la familia y a la empresa), reduciendo de esta manera el impacto de tensiones o problemas de un grupo en el resto de los grupos.
- La incorporación de la familia de una forma apropiada en el proceso de discusión y de decisión relativo a la empresa.

La presencia formal de estas estructuras contribuye a reducir la probabilidad de tensiones y conflictos. Sin embargo, no basta con establecer órganos de gobierno formales para gestionar adecuadamente los posibles conflictos. Es preciso lograr que las estructuras cuenten con los procesos necesarios para su buen funcionamiento y que sus miembros cuenten con la actitud y las capacidades necesarias para la resolución de conflictos.

CAPÍTULO 2: Órganos de Gobierno

Los órganos de gobierno son figuras constituidas en las empresas familiares con la pretensión de ayudar a la familia empresaria a cristalizar su visión en acciones concretas. Son estructuras que se crean, tanto para mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio.

2.1 CONSEJO DE FAMILIA

Dentro de la estructura del protocolo, el consejo de familia es el órgano ejecutivo y de gobierno de la familia en relación con la empresa, aunque "per se" no tiene facultades formales para decidir en nombre de la misma. Suele estar integrado por el fundador de la familia, así como por las cabezas de cada rama familiar (es decir, el padre y los hijos del cabeza de familia).

En las empresas de propiedad familiar, la familia necesita:

- Velar por los sentimientos de confianza y pertenencia de sus miembros en relación con la propia familia; y, a la vez;
- desarrollar un sentido de orientación y de trabajo en equipo a fin de preservar la unión y el compromiso de los miembros de la familia en sus relaciones con el negocio.

El Consejo de Familia juega un papel central en este proceso puesto que es responsable de:

- Definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa;
- preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva; y
- catalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad.

La principal ventaja de disponer de un ámbito separado para dirimir las cuestiones específicamente familiares reside, precisamente, en evitar la intromisión de dichas cuestiones en el trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección de la empresa. En

caso contrario, los costes y problemas para el funcionamiento de familia y la empresa pueden ser considerables.

Es conveniente que en el Consejo de Familia:

- Se dé cabida a puntos de vista o perspectivas diferentes.
- Se abogue por el consenso en las decisiones que conciernen a las políticas y objetivos de la familia en relación con la empresa.

Se fomente la total transparencia de la información en el ámbito de la familia en lo que concierne a:

- Las operaciones y al proceso de toma de decisiones de la empresa; y
- los asuntos asociados con la propiedad.

El potenciar estructuras informales o formales de gobierno de la familia (reuniones familiares regulares o un Consejo de Familia) que faciliten la transparencia de la información relativa a la empresa en el seno de la familia propietaria y contribuyan, por tanto, a reducir las asimetrías de información entre sus miembros, así como su compromiso e implicación con la empresa.

El desarrollo de estas estructuras es particularmente efectivo en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano en fase de primera generación para canalizar la información y propiciar la comunicación entre los miembros de la familia. Los resultados son más eficaces que la labor que el propio Consejo de Administración pueda llevar a cabo con dicha finalidad.

2.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En las empresas los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental, ya que estos dan al empresario una nueva visión y pueden asesorarlo cuando está equivocado, de esa manera se rechaza la intuición como único elemento para tomar decisiones, además de que los obliga a llevar una planeación sistemática, por lo que al final terminan siendo buenos críticos y asesores. Las EF encontrarían solución a sus problemas si decidieran crear un consejo de administración que operara con regularidad y eficacia.

2.2.1 Tipos de órganos de administración

Las empresas familiares pueden optar por diferentes modelos de Administración. Las principales alternativas son la administración individual a cargo del fundador; los paneles informales de asesores y los Consejos de Administración.

La elección de uno u otro modelo dependerá del tamaño y actividad de la empresa. Es recomendable que, a medida que la empresa crezca, se pase de un sistema basado en órganos informales a la creación de un Consejo de Administración.

2.2.2 Función del Consejo de Administración

Estas funciones son aplicables, en la medida en que sus características se lo permitan, al resto de modelos de órganos de administración.

- La actuación del Consejo de Administración debe orientarse hacia la búsqueda de la viabilidad a largo plazo de la empresa, la protección de los intereses generales de la sociedad, la incorporación de los miembros de la familia de las siguientes generaciones y la protección de los valores y la cultura de la organización, tratando que los planes de los gestores coincidan con los intereses de la Familia y del resto de inversores.
- Sin perjuicio de las competencias legalmente atribuidas, el Consejo de Administración es principalmente un organismo de supervisión y control. La función general, que es la más genuina del Consejo de Supervisión se desglosa en tres responsabilidades fundamentales: orientar la estrategia de la compañía, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas y, en su caso, con el Consejo de Familia u órgano similar.
- El desarrollo de estas funciones ha de traducirse en el desempeño de un número determinado de cometidos, previamente definidos, acordes con la capacidad de trabajo y la preparación del Consejo.

2.2.3 Complejidad del Consejo de Administración en el Sistema de Gobierno de la Empresa Familiar

A medida que una familia y su empresa se desarrollan, la necesidad de una gestión más eficaz por parte del Consejo de Administración es cada vez más intensa. Cuando la empresa crece, y la familia madura, el número de accionistas familiares y no familiares se

incrementa, lo que a su vez aumenta el potencial de conflicto de intereses y de solapamiento entre los miembros familiares, los accionistas familiares y no familiares, y la dirección. Esto sugiere que el Consejo de Administración de una empresa familiar posee un "recorrido" mucho mayor que en una empresa no familiar ya que el Consejo debe gobernar:

a. La interrelación empresa-propiedad y, a la vez,

b. la interrelación de dichas dimensiones con la familia.

Aunque el Consejo de Administración sea la última autoridad legal en cualquier empresa, en las empresas familiares, sus prerrogativas se encuentran, en la práctica, altamente restringidas y determinadas por la visión y los valores de la familia propietaria.

Esta dinámica de interrelación compleja determina situaciones y problemas diferentes que exigen del Consejo de Administración, en cada momento, prioridades y agendas diferentes en dos niveles:

a. En el posible ejercicio de su doble papel de supervisor de la dirección y, a la vez, asesor y consejero de la empresa y de la familia; y

b. en el equilibrio de su propia configuración, en la cual deberá prestarse una especial atención, entre otras cosas, a la presencia de consejeros independientes para asegurar que las decisiones de supervisión, orientación y soporte sean las adecuadas.

2.2.4 Relaciones Familia - Empresa

Debe existir una separación clara de las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares. El hecho de que entre ambos ámbitos exista una comunicación fluida no debe confundirse con una adecuada delimitación de sus tareas:

- El Consejo de Familia es el órgano que fija la dirección y las políticas para la familia (en colaboración con la Asamblea Familiar).
- El Consejo de Administración, no así el Consejo de Familia ni los accionistas, establecen la orientación y las políticas para la empresa.
- En este marco, los tres órganos de gobierno, el Consejo de Familia, la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración, en conjunción con la Dirección de la

empresa, coordinan sus actividades y establecen canales adecuados de comunicación entre sí con objeto de definir objetivos, políticas y planes consistentes y consensuados.

2.2.5 Relación Consejo de Administración - Consejo de Familia

1. Bases.

1.1 Debe asegurarse la no intromisión entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia (o los órganos de gobierno familiar) en el terreno de sus respectivas competencias.

Es muy importante que los propietarios comprendan adecuadamente las diferencias que existen en el papel y el funcionamiento entre las estructuras de gobierno de la empresa y de la familia y respeten sus límites a fin de poder trabajar de forma constructiva, evitando confundir gobierno corporativo con gobierno de la familia o viceversa.

1.2 Es necesario desplegar una pedagogía continua, especialmente en los órganos de gobierno de la familia, sobre:

- qué se espera de cada estructura.
- qué se espera de los miembros que participan en tales estructuras.
- cómo funcionan tales estructuras y cuáles son los procesos de gobierno de la familia y la empresa implicados en cada ámbito.

Las estructuras de gobierno pueden implantarse, y ser puestas en marcha, con una relativa facilidad, pero si se desconocen sus límites, su papel y su funcionamiento, difícilmente podrán alcanzar los fines para los cuales han sido creadas. Serán estructuras formalizadas pero inútiles o escasamente operativas.

1.3 El Consejo de Administración, el Consejo de Familia y los accionistas deben, no obstante, cooperar y coordinar sus actividades y asegurar una buena comunicación a fin de propiciar el alineamiento y el consenso sobre las políticas, planes y objetivos de la organización.

1.4 El reparto de competencias que este modelo implica es flexible, ya que tanto el Consejo de Familia como el Consejo de Administración, deben trabajar en la visión estratégica de la empresa. No obstante, las competencias de uno y otro deben quedar claramente delimitadas.

2.3 ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía.

La asamblea de accionistas da algunas importantes directrices para el manejo de la compañía que se deben tomar en cuenta en la operación cotidiana.

Dentro de los temas que se abordan en las reuniones están:

a) Decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia;

b) decisiones de carácter estratégico;

c) giros en los que les interesaría ingresar o evitar;

d) Evaluación de los consejeros y directores de la empresa.

2.3.1 Participación de los accionistas minoristas y no familiares

- Los órganos de gobierno corporativo y familiar, cada uno dentro de sus competencias, promoverán la más eficaz participación de los accionistas en la toma de las decisiones esenciales de la Sociedad, harán público el contenido íntegro de todas las propuestas de acuerdo que se vayan a someter a la Junta General y facilitarán la representación del accionista en la Junta General y la expresión de sus intereses a través del derecho de voto y contenido íntegro.
- Es importante que estos órganos apoyen de forma explícita la participación de los socios familiares minoritarios y la de aquellos que no pertenezcan a la familia.

2.4 JUNTA DIRECTIVA

Contar con Juntas efectivas es un componente clave del buen gobierno corporativo. Hace tiempo que la Mesa Redonda comprendió la necesidad de fomentar debates para consolidar la efectividad de las Juntas. Este tema se exploró y debatió desde sus primeras reuniones, y fue una de las prioridades clave de reforma identificadas en el "Papel Blanco" sobre Gobierno Corporativo para América Latina. La última década, ha sido testigo de mejoras notables en las leyes relativas al funcionamiento de las Juntas. Muchos de los países han implementado comités de auditoría obligatorios para respaldar el trabajo de los directorios. (Argentina 2002, Colombia 2005 y México 2005).

En jurisdicciones con una participación muy concentrada, el riesgo de expropiación de los accionistas minoritarios puede acentuarse. Por ello, es fundamental contar con directores capacitados preparados para formarse una "opinión objetiva e independiente". Para lograr este resultado, la definición de independencia debe garantizar una independencia, no sólo de la gerencia sino también de los accionistas "importantes" o "mayoritarios". Cuando se combina con otros requerimientos importantes –incluyendo la responsabilidad de los directores de actuar en beneficio de la sociedad en su conjunto y de todos los accionistas—, esta independencia agrega valor e incrementa la confianza del mercado. Muchos países han incorporado definiciones de independencia y exigido que los comités de auditoría cuenten con una mayoría de miembros independientes y estén presididos por un director independiente.

CAPÍTULO 3: Transparencia e la empresas familiares

Podemos enunciarla como el principio generador de mecanismos interfuncionales que evitan el dispendio innecesario de recursos, las actividades ocultas, la improvisación, la discrecionalidad arbitraria, el nepotismo y, en general, todo abuso en el ejercicio de funciones de poder. Esto se aplica tanto a las organizaciones privadas como a la administración pública. La transparencia se basa en brindar la mayor cantidad de información posible, tanto hacia adentro de la organización como hacia fuera. Las organizaciones con management opaco generan entre sus empleados falta de confianza y recelo, resultando altamente corrosivo para la malla del tejido social corporativo, debilitando los vínculos interpersonales y atentando seriamente contra la solidaridad entre

las personas que allí se desempeñan. El primer paso hacia la transparencia es, sin duda, la generación de una estrategia comunicacional a largo plazo, y el establecimiento de reglas claras y unívocas. Para el cuerpo de la sociedad, la virtud corporativa de mantener una actitud ética y transparente, genera un valor agregado que va mucho más allá de su posicionamiento en ventas. Cuanta mayor información recibe la sociedad de una organización, es decir cuanto más transparente sea, más confiable se vuelve. Es decir, en los negocios, ser transparente es buen negocio[16].

"Sé transparente y regula el mundo"

Uno de los valores que más se ha difundido es el de la transparencia, reconocida internacionalmente como necesaria e ineludible en la interacción de personas y de grupos, tanto en lo que hace al funcionamiento interno de las organizaciones como en su proyección externa, brindando en tales ámbitos información clara y confiable. Efectivamente, la transparencia es un fenómeno que ha atravesado las distintas capas de la comunidad internacional como respuesta a una nueva sensibilidad social hacia la difusión pública de la información y la adopción de códigos de buenas prácticas por parte de las corporaciones[17].

3.1 CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN

a. El Directorio deberá establecer mecanismos simples de distribución homogénea, equitativa y oportuna de la información e indicar el tipo de información que será distribuida y por qué medios.

b. La información financiera y no financiera de la Compañía deberá ser presentada de manera precisa y regular, incluidos los resultados, la situación financiera, el flujo de efectivo, la evolución del patrimonio neto; los riesgos del negocio y medios para enfrentarlos; los conflictos de interés y demás aspectos del gobierno corporativo.

c. El Directorio deberá mantener la confidencialidad de la información que pueda poner en peligro la posición competitiva de la Compañía.

[16] Transparencia, Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresaria - Viviana Ferrari
[17] Transparencia, Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresaria - Viviana Ferrari

3.2 REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE

3.2.1 Estados contables

a. Los estados contables deberán incluir la información requerida por los entes de contralor, y como mínimo, el estado de situación patrimonial, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo, el estado de evolución del patrimonio neto y las notas y cuadros anexos, todo ello en forma comparativa con el ejercicio anterior.

b. De ser aplicable, deberán presentarse los estados contables consolidados con su información complementaria.

3.2.2 Información eventual

Cuando existan operaciones o movimientos financieros significativos y/o extraordinarios, como por ejemplo, la necesidad de nuevas inversiones, pérdidas repentinas, indemnizaciones, gastos de litigios, disposición de reservas legales o voluntarias, y la enajenación de activos, se deberá suministrar dicha información a los accionistas en tiempo oportuno y en forma integral, y establecer mecanismos específicos para poner a disposición del mercado dicha información.

3.2.3 Participaciones accionarias y de control

En los estados contables se expondrán:

a. Las situaciones de control, control conjunto e influencia significativa en y por otras compañías;

b. Cualquier cambio de control de la Compañía;

c. La adquisición de acciones propias de la Compañía; y

d. La estructura del capital y acuerdos o convenios especiales, que posibiliten a determinados accionistas obtener un control desproporcionado respecto de su tenencia accionaria.

3.2.4 Operaciones entre compañías vinculadas

a. Se deberán informar las operaciones con compañías afiliadas y vinculadas y, en general, aquéllas que puedan ser relevantes para determinar el grado de efectividad y observancia de los deberes de lealtad, diligencia e independencia.

b. Adicionalmente, deberán informarse las operaciones celebradas con los accionistas y los administradores.

3.2.5 Sistema de compensación de los administradores

Se deberán revelar a los accionistas y al mercado de capitales, los sistemas de compensación establecidos por el Directorio para el Ejecutivo Principal y los ejecutivos clave, así como los establecidos para los miembros del Directorio.

3.3 REVELACIÓN DE INFORMACIÓN NO CONTABLE

3.3.1 Con relación a las Asambleas

Se deberá suministrar información sobre los asuntos mencionados a continuación:

a. Objetivos, misión y visión de la Compañía;

b. Estructura de su Gobierno Corporativo;

c. Asamblea de Accionistas;

d. Reglas de funcionamiento de la Asamblea de Accionistas y políticas existentes en materia de ejercicio y delegación de los derechos de voto;.

e. Mecanismos de comunicación de la Compañía con sus Accionistas; y

f. Cuestiones planteadas en la Asamblea, y datos sobre el desarrollo de sus reuniones.

3.3.2 Con relación al Directorio

Se deberá suministrar toda la información relativa a:

a. La composición y las reglas de organización y funcionamiento del Directorio, incluyendo las de sus comités;

b. Identidad, educación, trayectoria, eventual participación en el capital y remuneración de sus miembros;

c. Cargos, funciones y responsabilidades de cada director;

d. Relaciones entre los directores y los accionistas;

e. Directorios cruzados o vinculados;

f. Procedimientos de selección, remoción o reelección; y

g. Derechos y procedimientos de votación.

3.3.3 Información eventual

Se deberá suministrar información relativa a:

a. Nombramientos y remoción de ejecutivos clave;

b. Procesos de reorganización empresarial;

c. Cambios en la imagen corporativa;

d. Riesgos no financieros;

e. Cambios en las estrategias corporativas;

f. Conflictos laborales de alto impacto;

g. Existencia de sistemas de control interno y auditoría;

h. Existencia de sistemas de control del riesgo, incluyendo planes para reducirlos, mitigarlos, eliminarlos o transferirlos;

i. Plan estratégico de la Compañía y plan de acción para alcanzarlo; y

j. Indicadores de gestión y normas de desempeño financiero.

CAPÍTULO 4: Sucesión

La sucesión en las empresas familiares es diferente a la de las no familiares debido a que en éstas últimas la dirección pasa de un profesional de la administración a otro y no hay relaciones de familiaridad entre los propietarios. Sin embargo, las empresas familiares tienen que encarar el dilema de la supervivencia a largo plazo no sólo superando las dificultades propias de toda actividad empresarial, sino también superando los conflictos que surgen como consecuencia de la naturaleza familiar del negocio, puesto que si la empresa fracasa, la familia sufrirá. La esperanza media de vida de las empresas familiares equivale a la permanencia de la primera generación, estando muy por debajo de la esperanza de vida de las empresas no familiares. Con estos antecedentes es fácil comprender por qué la sucesión es considerada como uno de los mayores desafíos a los que han de enfrentarse las empresas familiares, llegándose a considerar la principal amenaza para este tipo de organizaciones. Por tanto, en las empresas familiares la sucesión se presenta como un proceso complejo, que consiste en el traspaso del poder de decisión de la dirección y de la propiedad de la empresa de una generación a otra; además, en ocasiones puede conllevar la transferencia del liderazgo en la familia. Para Leach (2002), se trata de un proceso de transformación mediante el cual la nueva generación reconstituye la organización de acuerdo a sus pautas, sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, el nuevo desarrollo, el nuevo personal, etc. A pesar de que las empresas que gestionan el proceso de sucesión para superar sin problemas la transición entre dos generaciones son relativamente pocas, lo cierto es que el proceso sucesorio es inevitable, y por ello debería gestionarse con la suficiente antelación. Además, si tenemos en cuenta que la sucesión es una de las principales causas de fragilidad de las empresas familiares, resulta evidente la necesidad de planearla de una forma estratégica, de manera que la organización pueda anticipar las circunstancias menos favorables a las que tendrá que hacer frente[18].

La problemática que viven las empresas familiares es cuando algunos fundadores trabajan hasta el día de su muerte y nunca planean su retiro dejando problemas familiares sin desearlo, tal como sucede cuando no se realiza un testamento. Es uno de los temas más importantes, delicados y costosos, lamentablemente se le brinda poca atención, porque no se dedica el tiempo adecuado ni el momento para preparar al sucesor que va a ocupar el

[18] Las empresas familiares -Ascensión Barroso Martínez y Cristina Barriuso Iglesias

lugar del fundador o bien, el cambio generacional. Por falta de integración en el núcleo familiar, algunos fundadores se lamentan porque fueron exitosos en sus empresas no siendo así en la familia, por eso se recomienda dedicar tiempo a sus futuros sucesores, ya que, si dan la prioridad a preparar adecuadamente a sus sucesores para el liderazgo, se logrará no solo la estabilidad sino la continuidad y éxito, cumpliendo así con sus deseos de permanencia de la empresa. Incluso, se deberá evaluar la posibilidad de que, aun existiendo posibles sucesores, ellos no deseen participar en la empresa familiar. Por ello, es necesario definir los roles tanto del fundador como de sucesor.

4.1 ROLES DE FUNDADOR Y EL SUCESOR

Fundador de la Empresa Familiar

Generalmente las empresas familiares inician con el fundador para atender una necesidad del mercado, quien ve en dicha necesidad una oportunidad de empezar un negocio, el fundador inicia la empresa familiar en forma modesta por carecer de suficientes recursos, en esta primera etapa la empresa depende totalmente del fundador para sobrevivir, este ciclo es cuando la mayoría de los negocios pequeños mueren. Cuando el crecimiento es mayor se requiere que se establezcan procedimientos institucionalizados. Significa que el fundador ve muy limitado su objeto y es cuando aplica la visión de un mayor crecimiento reestructurando la empresa familiar a largo plazo en la búsqueda de diversificar el mercado.

Preparación del Sucesor

La continuidad de la empresa familiar depende de educar adecuadamente a los sucesores, reforzando los valores y actitudes de la familia empresaria. La relación entre el padre y el hijo, es el mejor sistema de educación, ejemplo de promover la transmisión de los valores empresariales y de ilusionar e involucrar para su futura incorporación en la empresa familiar[19].

La formación del futuro sucesor es un proceso de toda la vida, el fundador debe involucrar a sus hijos en sus empresas de acuerdo a su capacidad y edad desde que los hijos tienen conciencia, los padres deben transmitir los valores integrales, prepararlos con

[19] APROXIMACIONES INTERDISCIPLINARIAS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO - Rogelio Castillo Aguilera, Tulio Ernesto Magaña Magaña, Pablo Iannello y Francisco Sorto.

responsabilidad para el futuro de la empresa familiar (Leach, Duncan, Ball, & Perry, 2003).

La formación del sucesor dentro de la empresa familiar no debe limitarse exclusivamente a un grado académico, debe considerarse como un proceso que tomará tiempo.

Normalmente una sólida preparación se obtiene perfeccionando las habilidades en la empresa familiar y actualizándose constantemente en capacidades técnicas necesarias. La formación universitaria brinda oportunidades para adquirir destrezas importantes y aprender dentro de la empresa familiar.

Aronoff, et al., (2000), comenta que para el sucesor es esencial cultivar estas habilidades: Liderazgo, aceptación del cargo, formación, involucrarse en la empresa, adquirir experiencia fuera de la empresa, involucrar a todos en sus objetivos, comunicación, planeación, organización, solución de problemas y toma de decisiones.

El futuro sucesor debe prepararse para un puesto que aún no existe y que se crea en una época que nadie puede prever con seguridad. Debido a que las empresas cambian con tanta rapidez, los sucesores no solo deben prepararse para administrar la empresa familiar sino también para la rehabilitación estratégica y continuidad durante su gestión[20].

4.2 PROBLEMAS QUE PUEDEN SURGIR EN EL PROCESO SUCESORIO

- Cuando llega el momento de la sucesión a menudo se observa una gran resistencia que procede del mismo fundador, de la esposa, de los hijos, de los propios líderes y de los directivos clave, que tendrán que pensar en su jubilación, y de proveedores, de clientes, e incluso de amigos, que probablemente perderán poder o influencia. El problema de la sucesión es un asunto que se presenta a todos los miembros de la empresa al mismo tiempo.
- La inexistencia en la mayoría de las empresas de disposiciones que regulen el traspaso de poder de una generación a otra de la familia.
- Las dudas que suelen asaltar al fundador, su miedo a perder el poder o a que disminuya su influencia en la familia, su inseguridad financiera y la de su cónyuge,

[20] APROXIMACIONES INTERDISCIPLINARIAS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO - Rogelio Castillo Aguilera, Tulio Ernesto Magaña Magaña, Pablo Iannello y Francisco Sorto.

el miedo a que la empresa pueda sufrir daños y la cercanía a la muerte. A menudo el fundador se resiste a planificar su sucesión porque ello lleva implícito ceder su poder de influencia en la marcha cotidiana del negocio. Éste siente que entregar el poder supone una pérdida de control sobre su propia vida, por lo que teme perder parte de la propia identidad social.

- La dificultad de separar el trabajo de la vida familiar. La pérdida de autonomía y privacidad, la ansiedad que se vive en el período de transición de una generación a otra, y el exceso de trabajo y de responsabilidad que han de afrontar los miembros de la familia cuando se está acometiendo el proceso sucesorio, suponen trabas para el éxito del mismo.
- La dificultad para establecer un punto de equilibrio entre los hijos vinculados a la empresa familiar y los no vinculados. Es importante conseguir que las acciones sigan en manos de la familia, dado que hay familiares que se han desligado de la empresa familiar. Sin embargo, el deseo por mantener la continuidad familiar y la preferencia por elegir un familiar como sucesor, puede provocar que en algunos casos la elección de éste no sea la más adecuada. También es importante saber buscar un equilibrio entre el reparto de dividendos y la necesidad de financiación de la empresa para su crecimiento.
- El reto que supone combinar el deseo de que la empresa siga en manos de la familia, con las dificultades para trabajar en equipo.

Todos estos problemas dificultan que la empresa pueda acometer con éxito las reformas necesarias en un proceso sucesorio, no sólo para mantenerse en el mercado, sino para crecer y expandirse[21].

4.3 UN TRASPASO GENERACIONAL EXITOSO

Algunas investigaciones corroboran que existe una relación positiva entre el traspaso exitoso del bastón de liderazgo de una generación a otra y el rendimiento de la organización, confirmando así que un traspaso generacional exitoso influirá en el buen funcionamiento de la empresa. Por tanto, una sucesión exitosa puede dar un nuevo impulso a la empresa.

[21] **L**as empresas familiares -Ascensión Barroso Martínez y Cristina Barriuso Iglesias

En general se entenderá como proceso de sucesión exitoso aquel que asegure la supervivencia de la empresa y la satisfacción de todos los grupos de interés implicados en el proceso.

Para ello hay actuaciones que influyen en el éxito del traspaso generacional:

Fundador o predecesor:

- Delegar responsabilidades
- Desempeñar un papel de apoyo y asesoramiento
- Dar libertad para tomar decisiones y cometer errores
- Tener vocación de continuidad en manos de la familia

Sucesor:

- Experiencia laboral en empresas ajenas a la propia
- Formación académica superior
- Asunción inmediata de responsabilidades
- Capacidad para decidir trabajar o no en la empresa familiar

Relaciones interpersonales:

- Comunicación

Sistema familiar:

- Cultura más colaboradora y progresista
- Compromiso de la familia con la empresa
- Cohesión entre los miembros de la familia
- Flexibilidad Compartir puntos de vista

Sistema empresarial:

- Controlar los factores de éxito

- Ejercer un rol crítico en las decisiones estratégicas claves
- Incluir el proceso de sucesión en la planificación estratégica de la organización

Otros participantes:

- Contar con el apoyo de directivos familiares y no familiares
- Delegar poder y autoridad a los directivos no familiares capacitados

Entorno:

- Conocer y adaptar las fuerzas del entorno

Sin duda, se requieren dotes de visión empresarial para iniciar este proceso, en el que se dibujan los futuros sucesores y se perfila qué lugar de consejo y asesoramiento ostentarán los predecesores. Igualmente se requiere la participación, el compromiso y el acuerdo del actual líder, del sucesor y de la familia.

CONCLUSIÓN

A través de este trabajo podemos entender la importancia de la Gobernanza Corporativa, dentro de una empresa familiar, principalmente en las pequeñas y medianas empresas. Este tipo de empresas familiares tienen una gran importancia y valor económico y cultural en el lugar de origen, son una fuente importante de generación de empleo y riqueza en cualquier tipo de economía. Pero sin una administración adecuada y la falta de un modelo de gestión correcta para las mismas, llevan a la desaparición de muchas de ellas.

Al final de cuentas el Gobierno Corporativo refleja la manera como se conduce una empresa. Por lo tanto, es importante que toda empresa familiar aplique un modelo de gestión con las herramientas necesarias para superar los obstáculos, a medida que la empresa vaya transitando las distintas etapas de su vida. A través de este instrumento se encontrará los principios de equidad, responsabilidad, cumplimiento y transparencia.

Y no nos olvidemos de las ventajas que ofrece este tipo de empresas familiares a diferencia de otras, hay que aprovecharlas y potenciarlas al máximo, para que tanto los dueños de la empresa como los que forma parte de organización obtengan beneficios.

Por otro lado, hay que tener en cuenta las causas directas e indirectas que ocasionan problemas en el cambio generacional de las empresas familiares. Por la cual estas deben ser tratadas, gestionadas y evitadas para garantizar la continuidad de las organizaciones familiares a largo plazo.

Para hacer frente a las diferentes inconvenientes que aparezcan en el camino, es necesario que la empresa familiar funcione como una organización orientada hacia la competitividad, la rentabilidad, la eficacia y la estrategia. Para garantizar el funcionamiento de las empresas familiares, es necesario desarrollar la profesionalización de los componentes de los órganos de gobierno, evitar superponer los roles de la familia, los accionistas y el consejo de administración, disminuir los conflictos internos y evitar las principales causas de posibles problemas.

El objeto de este trabajo es ofrecer a las empresas familiares algunos instrumentos prácticos en la cual les ayude a actuar frente adversidades que se les presente. Estos principios y mecanismos propuestos no están dirigidos a hacer aplicadas como un modelo rígido a todas las empresas familiares, sino que de acuerdo a las características y necesidades de la empresa poder tomar algunas medidas y principios y con el tiempo poder adaptarlas e integrarlas de forma natural y por ende que les ayude a lograr los objetivos deseados y la perdurabilidad en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Las empresas familiares - Ascensión Barroso Martínez y Cristina Barriuso Iglesias. https://www.unex.es/conocelauex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Aproximaciones Interdisciplinarias sobre Gobierno - Rogelio Castillo Aguilera, Tulio Ernesto Magaña Magaña, Pablo Iannello y Francisco Sorto. https://www.iseade.edu.sv/images/docs/gobierno_corporativo.pdf
- Transparencia, Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresaria Hacia un nuevo contrato social - Viviana Ferrari. http://www.matba.com.ar/pdf/legales/HaciaunNuevoContratoSocial.pdf

- Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber – CAF. https://www.caf.com/media/1390757/gobierno-corporativo-lo-que-todo-empresario-debe-saber.pdf
- Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina – Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO). http://www.ecgi.org/codes/documents/argentina_2004_es.pdf
- Gestión de los conflictos en la empresa familiar: Una mirada hacia el futuro – Tonicelli, Maria Belen. http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106505.pdf
- La transparencia del gobierno corporativo en las Empresas de Propiedad del Estado en América Latina – Banco de desarrollo de América Latina. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/767/CAF%20N20%20VFINAL%20con%20cambios%20adicionales.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES - Diego Ramírez Buendía. https://www.ccpm.org.mx/veritas/marzo2011/images/ensayos_images/ENSAYOS%20GANADORES%20PDF/Diego%20Ramirez%20Buendia.pdf
- ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES, TRABAJO DE INVESTIGACIÓN - Torres Guillermina. http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf
- MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL APLICADO A LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE CHACINADOS - MARIO FERRARI, MARIA JOSE MÜLLER Y CAROLINA OLIVERA. https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/470/1/M-CD4253.pdf
- PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES, CASO: EMPRESAS DE PURIFICADORES DE AGUA - LESLY VERÓNICA RAMÍREZ RODRÍGUEZ. http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Ramirez-Lesly.pdf
- GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PERUANAS: CASO DE ESTUDIO EN EL SECTOR TEXTIL - MARCO CÉSAR CALDERÓN MARMANILLO, VIVIAN GOLDSTEIN FLEXER Y AUGUSTO ALEJANDRO VEJARANO GELDRES. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1598/CALDERON_GOLDSTEIN_VEJARANO_SECTOR_TEXTIL.pdf?sequence=1
- El gobierno corporativo: un enfoque moderno «Un gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno corporativo reduce el riesgo - Dr. Julio Vicente Flores

Konja Y CPC Alan Errol Rozas Flores. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a02.pdf

- Desafíos de supervivencia de la Empresa Familiar Los principios de gobierno corporativo y el Protocolo Familiar - Dolce, María Florencia. https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5339/DOLCE%2C%20MARIA%20FLORENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (2004) - ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf
- Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial (2005) – CAF. https://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf
- GUÍA PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (Documento en Construcción) - JAHV MCGREGOR S.A. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-330454_archivo_pdf_10_Guia_Creacion.pdf
- MODELO DE PROTOCOLO DE EMPRESA FAMILIAR Nº 1 DEL IADEF -NICOLAS ROSALES MATIENZO (COMPILADOR). http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2012/08/IAEF-LIBRO-PROTOCOLO-MODELO-DE-PROTOCOLO.pdf
- EL MODELO TRIDIMENSIONAL. file:///C:/Users/Navegador/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932.pdf
- EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES - Santiago Dodero. https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf
- Gobierno corporativo - Dra. Anahí Briozzo Y Mg. Diana Albanese. http://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/a_link/Varios/PROGRAMA_gc_2016.pdf
- Buen Gobierno en la Empresa Familiar (2005) - Instituto de la Empresa Familiar. https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60