

Ghislieri, Julieta

Gobiernos corporativos en empresas familiares: pautas para su implementación

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Maestría en Contabilidad**

Director: Spidalieri, Roque Martín

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



UNIVERSIDAD CATOLICA DE
CORDOBA

MAESTRIA EN CONTABILIDAD

GOBIERNO CORPORATIVO
EN EMPRESAS FAMILIARES

PAUTAS PARA SU
IMPLEMENTACIÓN

AUTOR: GHISLIERI JULIETA

DIRECTOR: SPIDALIERI ROQUE MARTIN

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	Introducción	4
	Importancia de la empresa familiar	5
	Objetivo general	6
	Objetivo específicos.....	6
	Metodología.....	7
	CAPITULO 1	9
II.	Marco teórico de referencia	10
	Definición de empresa familiar.....	10
	Sistemas: órgano de administración, familia y patrimonio.....	11
	Órganos de administración, volitivos y consultivos.	13
	Conflicto dentro de las empresas familiares	16
	CAPITULO 2	20
III.	El gobierno corporativo	21
	Definición.....	21
	Importancia del gobierno corporativo	21
	Tipologías de gobierno corporativo: Modelos.....	24
	Órganos del gobierno corporativo	26
	Prácticas de gobierno corporativo.....	31
IV.	Protocolo familiar. Institucionalización del gobierno familiar.....	35
V.	La sucesión	40
VI.	Diferencia entre pequeñas y grandes empresas.....	43
VII.	Diferencia entre empresas familiares y no familiares.....	43
VIII.	Diferencia entre empresas locales e internacionales.....	45
IX.	Hoja de ruta para la implementación.	45
	CAPITULO 3	48
X.	Aplicación de buenas prácticas y resultados	49
	Método de muestreo.....	49

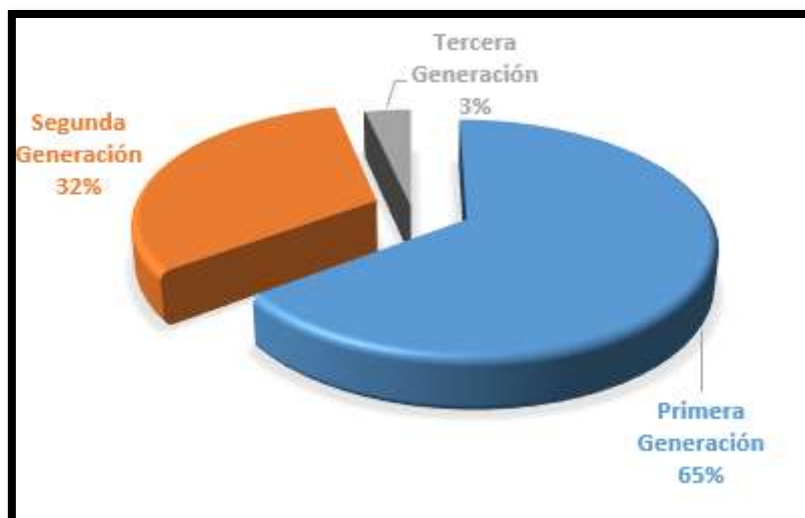
Resultados obtenidos	51
Dificultades de implementación	68
XI. Hoja de ruta en definición y aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.	70
XII. Conclusiones.....	77
XIII. Referencias bibliográficas	80
Anexo I: Encuestas.....	83

I. Introducción

El objetivo central del presente trabajo será determinar la importancia de la existencia y funcionamiento del gobierno corporativo dentro de las empresas familiares, reconociendo los distintos modelos y tipologías. Investigar cómo la aplicación de buenas prácticas de gobierno, y su regulación mediante el protocolo familiar, hace a las compañías más eficientes, junto con las dificultades para su implementación.

Según un estudio realizado por Deloitte Insights (2018), las empresas familiares representan aproximadamente dos terceras partes de todas las empresas del mundo, en Argentina el 80% de las compañías son familiares, produciendo un 70% del empleo del país y generando un importante porcentaje del PBI. A este tipo de organizaciones, además de enfrentar los desafíos de toda empresa, influencia de las variables macro y microeconómicas, cuestiones de mercado, oferta y demanda, entre otras, se les suma el reto de sobrevivir a las generaciones y la influencia de los valores familiares. El porcentaje de las empresas que sobreviven a las siguientes generaciones puede visualizarse en el siguiente gráfico.

Figura 1: Generaciones en la empresa familiar.



Fuente: Adaptado de acuerdo a investigación realizada por la Superintendencia de Sociedades sobre Gobierno Corporativo en América Latina.

Como puede observarse, casi el 70% de las empresas tienen problemas a la hora de atravesar el traspaso a su segunda generación, y es muy poco probable que la empresa sea gestionada por la familia en su tercera generación. Algunas de las justificaciones a esta situación suelen basarse en la incapacidad de separar los vínculos familiares de los empresariales, ausencia de planificación, falta de criterios a la hora seleccionar sucesores, conflictos de intereses entre accionistas, directores, miembros mayoritarios y minoritarios de familiares, ausencia de un protocolo familiar, entre otros.

Para quienes forman parte de una empresa familiar, son recurrentes las situaciones de conflictos entre los integrantes de familia cuando ocupan puestos dentro de la organización, ingresan terceros políticos, fallece alguno de los miembros fundadores, etcétera. Principalmente en el traspaso entre la primera y segunda generación, quien ha fundado la empresa posee un liderazgo autoritario que, en muchas ocasiones, conduce a errores o fracasos, por su antigüedad, resistencia al cambio y no aceptación de opiniones o toma de decisiones por parte de otros integrantes de la empresa o familia.

De allí la importancia del gobierno corporativo encargado de las decisiones empresariales, ya que las principales carencias o errores de las empresas familiares se debe a la ausencia del mismo y donde en la mayoría de los procesos decisorios predomina la informalidad. Encontrar un justificativo a la ausencia de las buenas prácticas de gobierno, consiste en identificar la consciencia de la diligencia familiar o de la filosofía de gestión de las empresas de tipología familiar.

A lo largo de éste trabajo final, se buscará demostrar la importancia de la presencia del gobierno corporativo dentro de las empresas familiares, determinando cómo influye el mismo en la toma de decisiones empresariales y en los resultados del negocio. Demostrar la necesidad de implementar un sistema articulado entre los accionistas, dirección y administración para la gestión y control de la empresa.

Importancia de la empresa familiar

Según CANF¹, las empresas de tipo familiar constituyen el 90% del total de las empresas existentes, generan el 70% del empleo privado y el 68% del PBI, de allí su importancia y la presente preocupación de su baja probabilidad de sobrevivir a las siguientes generaciones, ya que está comprobado que tienen menos probabilidad de sobrevivir que una empresa no familiar.

Dentro de las ventajas y desventajas de una empresa de tipo familiar se pueden mencionar:

- Ventajas:
 - Compromiso y dedicación.
 - Pasión de la familia que impulsa el desarrollo.
 - Planificación y visión a largo plazo.
 - Flexibilidad en el tiempo y en el trabajo.
 - Estabilidad de la cultura organizacional.
 - Rapidez en la toma de decisiones en las primeras generaciones.

¹ Club Argentino de Negocios de Familia

- Valores de confiabilidad.
- Orgullo personal y sentido de pertenencia.
- Menores costos de agencia.
- Control del capital en manos de la familia.
- Planificación de largo plazo si se posee un plan de sucesión estructurado.
- Desventajas:
 - Rigidez en el funcionamiento, principalmente el ejercido por el socio fundador.
 - Estructuras poco definidas, predominan los procedimientos informales.
 - Gobierno paternalista.
 - Conflicto de intereses entre los miembros de la empresa y la familia, debido a la superposición de los roles empresariales y familiares.
 - Resistencia al cambio.
 - Negatividad de modernización por avances tecnológicos.
 - Conflictos emocionales generados por los integrantes de la familia.
 - Dificultad en la delegación en la toma de decisiones.
 - Resistencia a la incorporación de profesionales o especialistas externos, no familiares.
 - Cuando se carece de un plan de sucesión puede generar un gran inconveniente organizacional. El cambio de liderazgo si no está planificado genera dificultades y conflictos emocionales entre los involucrados.

Objetivo general

El objetivo central del presente trabajo será determinar la importancia de la existencia y funcionamiento del gobierno corporativo dentro de las empresas familiares, describiendo los distintos modelos, tipologías y buenas prácticas de gobierno que influyen en la eficiencia de las empresas. Se buscará identificar los beneficios de confección y utilización del protocolo familiar como sustento documental y de aplicación para el buen funcionamiento, organización y regulación de los órganos de gobierno.

Objetivo específicos

Dentro de los objetivos específicos de la presente se pueden distinguir:

- Identificar la necesidad de un gobierno corporativo dentro de las empresas familiares.
- Clasificar los distintos tipos de gobiernos corporativos, tipologías y las buenas prácticas, así como las ventajas y desventajas de su aplicación.
- Determinar el modo que se aplican y ejecutan las buenas prácticas de gobierno corporativo y los resultados que obtienen en comparación con empresas que no aplican gobiernos corporativos.
- Reconocer la importancia del protocolo familiar como documento fundamental en las empresas familiares para contribuir a la armonía entre las relaciones familiares y empresariales.
- Analizar las diferencias que surgen al aplicar los principios y recomendaciones de gobierno corporativo en empresas pequeñas y grandes.
- Analizar las diferencias que surgen al aplicar los principios y recomendaciones de gobierno corporativo en empresas argentinas e internacionales, y descubrir la necesidad de realizar ajustes a los modelos aplicados.

Metodología

Para ejecutar el presente proyecto de investigación, se realizará una revisión de la literatura de autores especialistas en el tema, investigaciones y estudios realizados, para profundizar los conocimientos teóricos. A nivel trabajo de campo, se harán visitas a distintas empresas familiares con el objetivo de entrevistar a empresarios, dueños y otros integrantes de la organización para verificar las prácticas existentes y las dificultades en la implementación del buen gobierno corporativo. Del análisis de la información obtenida anteriormente se elaborará una hoja de ruta modelo para que las empresas familiares puedan seguir a la hora de llevar adelante un proceso de diseño o implementación un gobierno corporativo. Comprendiendo que no es posible aplicar un modelo estándar, sino un conjunto de medidas y buenas prácticas, para ser adaptadas e integradas de forma lógica a cada empresa para lograr los objetivos a largo plazo. Se identificarán las ventajas de la elaboración de un protocolo familiar que regule las distintas situaciones y conflictos que surgen en este tipo particular de empresas.

Metodológicamente el trabajo final ha sido estructurado en tres capítulos. El primero de ellos aborda el marco teórico de referencia donde se desarrollan los conceptos principales para comprender el funcionamiento de las empresas familiares, los distintos sistemas y órganos que en ella conviven, su actividad, regulación y su vinculación.

En el segundo capítulo del trabajo final, se introduce en el término de gobierno corporativo, diferenciando los distintos modelos que surgieron en los distintos países del mundo, y cuáles son los distintos órganos que componen los sistemas de familia y empresa. Se profundizan las distintas buenas prácticas de gobierno a aplicar para cada una de las tres perspectivas, familia, empresa y socios o dueños. Además de ello, en dicho capítulo, se investiga sobre dos aspectos fundamentales en las empresas familia como son el protocolo familiar, su contenido e importancia, y la sucesión. El trabajo del primer y segundo capítulo es en su totalidad conceptual, y es una recopilación de autores reconocidos en la temática.

Por último, en el tercer capítulo se exponen los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado, encuestas y visitas a empresas familiares, como así también la propuesta de la hoja de ruta para la gestión y la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

CAPITULO 1

II. Marco teórico de referencia

Definición de empresa familiar

Existen diversas definiciones de lo que se denomina empresa familiar, principalmente el término hace referencia a aquellas empresas donde la familia fundadora posee una participación significativa del capital, que le permite ejercer control sobre la misma, y donde generalmente, la familia o integrantes de ella, participan activamente en la dirección y gobierno de la sociedad. Además de ello, existe en los integrantes de la familia la intención o deseo de continuar con el proyecto económico a través de las generaciones y que el patrimonio se mantenga en las manos de la familia. Según el instituto de la empresa familiar (2008), una empresa sin tener en cuenta su tamaño, es familiar si posee las siguientes características:

- La mayoría de los votos son propiedad de un integrante o integrantes de la familia, fundadores de la empresa; o son propiedad de la persona que ha adquirido el capital social: o propiedad de quienes han heredado la participación accionaria.
- Al menos un integrante de la familia participa en el gobierno o gestión de la empresa.
- A las compañías que cotizan en bolsa, se las considera familiares, si quien fundó la empresa o adquirientes o descendientes posee un 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Martínez Echezárraga (2010) sostiene que, una empresa familiar es aquella cuyos dueños o propietarios que poseen el control de ella, son parte de la misma familia y tienen la vocación, deseo, de continuar con el proyecto económico a través de las generaciones. La característica de la voluntad de continuar con el proyecto en este tipo de empresas toma una importante relevancia, refiriéndose a permanecer y qué camino seguir para trascender en el tiempo. Por lo general, el fundador de la empresa posee objetivos que exceden el aspecto económico, desean desarrollar un legado, darle un futuro y oportunidad a sus familiares y descendientes, dejar una posición sólida para las futuras generaciones, tienen el sueño de que sus descendientes trabajen, formen parte y continúen con la empresa que con tanto esfuerzo desarrolló. Y por el lado de los descendientes o sucesores poseen características similares, considerando un deber o deuda moral con el fundador de la empresa, en cuanto a la continuidad de la misma, ilusión por prosperar el proyecto, trabajar con los miembros de su familia, entre otros. Debido a esta situación surgen problemas o situaciones particulares, que diferencian a la empresa familiar de aquellas que no lo son, preferencias personales para la selección

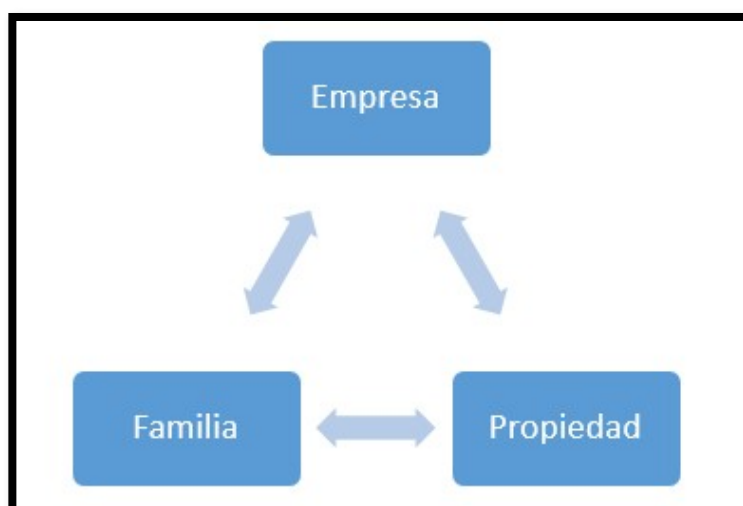
de candidatos a determinados puestos, superposición de los sistemas empresas y familia que llevan a responsabilidades confusas, conflictos generacionales, falta de mecanismos y reglas, entre otros.

Ante estas características previamente mencionadas, resulta de suma importancia contar con herramientas que permitan minimizar los conflictos de las empresas familiares generando armonía dentro de la misma y un equilibrio entre los distintos órganos, accionistas, familia y directorio (Barujel 2012).

Sistemas: órgano de administración, familia y patrimonio.

Es necesario comprender que, a diferencia de las empresas no familiares, dentro de las empresas que sí lo son, convienen tres sistemas o estructuras que poseen características, necesidades y una razón propia, que debe ser considerada durante la vida organizacional. Ellos son, la familia, empresa y propiedad o patrimonio (Gersick et al., 1997)

Figura 2: Modelo de los tres círculos de la Empresa Familiar.



Fuente: *Generación en generación: Ciclos de vida de la empresa familiar.* Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997)

Como puede verse en la figura 2, los tres sistemas funcionan de manera conjunta e interactúan entre sí, donde si uno se modifica produce cambios en los demás. Es necesario la existencia un gobierno que regule las relaciones entre ellos y así evitar los conflictos de intereses de cada uno de las estructuras. Existirán miembros que formen parte de los tres sistemas, como puede ser el caso del fundador, actual director, padre de la familia y que posee la mayor participación del capital, o que solo formen parte de dos o una sola estructura, como es el caso de un hijo que no forma parte de la empresa, o de un tercero, no familia, empleado de la organización.

La empresa es la parte responsable ante los accionistas de la familia, por la entrega y generación de valor, cumplimiento de objetivos, estrategias, control de riesgos, gestión de portafolios, entre otros. Es el estrato encargado de la rentabilidad de la organización. El objetivo de la empresa es ser viable y rentable, generar valor para los accionistas.

Por el lado de la familia, está conformada por todos sus miembros, formen o no parte de la empresa. Ésta, se mantienen en constante evolución generacional, y se deben considerar las expectativas de la familia, los valores, su cultura, comprender la dependencia y dificultades de la misma hacia la empresa. Los conflictos más comunes suelen darse ante la no distinción entre capital de la empresa y el familiar, entre la propiedad y la capacidad de dirigir, incongruencia con los vínculos familiares, creencias erróneas, entre otros. Como objetivo primordial se busca la armonía y contención de la familia para evitar los conflictos entre familiares.

Por último, la propiedad o patrimonio, hace referencia al capital de la empresa, quienes son los dueños y poseen el control de la misma. Razón de ser de los accionistas o socios.

En la práctica y en la operatoria empresarial, los tres sistemas funcionan de manera constante y es inevitable el conflicto de intereses entre los mismos sino se regula de manera ordenada y formal, separando los ámbitos de aplicación de cada uno. Uno de los factores que mayor conflicto crea es el tiempo, ya que cada uno de los tres sistemas evoluciona cada uno para su propia dirección, objetivos y naturaleza. Es por ello, que es necesario generar y acordar políticas entre los distintos sistemas con el objetivo de disminuir los riesgos de los inconvenientes por los flujos económicos que se generan cuando la familia, la empresa y el patrimonio crecen, interactúan y se desarrollan. Es aquí, cuando surge la necesidad de generar un sistema que este conformado por las relaciones entre accionistas, directorio, familia, y los procesos a través de los cuales los mismos gestionan y controla la empresa, este sistema, es lo que se denomina gobierno corporativo. Es el conjunto de principios y normas que hacen al diseño y funcionamiento de los órganos de la empresa (Galaz et al. 2015).

Una de las herramientas utilizadas para llevar adelante este sistema, es el protocolo familiar. El mismo, es el documento que debe promover las buenas prácticas de gobierno dentro de la empresa familiar, estableciendo, entre otros aspectos la visión, misión y valores, reglas de la compañía, políticas de dividendos, financiamiento de crecimiento, definición de los órganos de gobierno y dirección, funciones de los distintos órganos de gobierno, criterios para el ingreso de

familiares, planificar diversas situaciones conflictivas y las decisiones a tomar en cada caso, derechos económicos, proceso de sucesión, entre otros. (Gomez e Isaac, 2017)

Es lógico pensar que, el mismo es inaplicable para empresas en su primera generación o pequeñas empresas, es por ello que autores recomiendan que el mismo debe realizarse cuando aparece o está la segunda generación, debe ser considerado como el principio de cambio generacional. A la empresa le queda mucho recorrido por transitar, y el protocolo es el inicio de la transición generacional previa a la sucesión, donde tienen que trabajar ambas generaciones para aportar experiencias, conocimientos y resultados.

Los órganos y las estructuras de gobierno pueden también denominarse gobierno corporativo, management de gobierno o simplemente gobierno; se trata de las personas encargadas de la supervisión y de la dirección de la empresa. Pueden identificarse como órganos de gobierno las siguientes figuras (Doderó 2019):

- Asamblea de accionistas o reunión de socios.
- Directorio o gerencia, también denominado a nivel mundial como consejo u órgano de administración.
- CEO o gerente general.
- Asamblea de familia
- Consejo de familia.

Todas estas figuras, componentes del órgano de gobierno corporativo, tienen como objetivo, particularmente en las empresas familiares, brindar protección a la familia, accionistas y demás grupos de interés, asegurar la transparencia de las operaciones y generar un canal de comunicación entre la empresa y la familia eficaz. Una correcta estructura permitirá evitar conflictos, priorizando la rentabilidad de la empresa y vinculado con relaciones familiares armoniosas, que se enfoquen en conseguir el fin último de este tipo de organizaciones “la continuidad” (Leach, 1993). Cada uno de los órganos discriminados anteriormente serán desarrollado en los capítulos posteriores.

Órganos de administración, volitivos y consultivos.

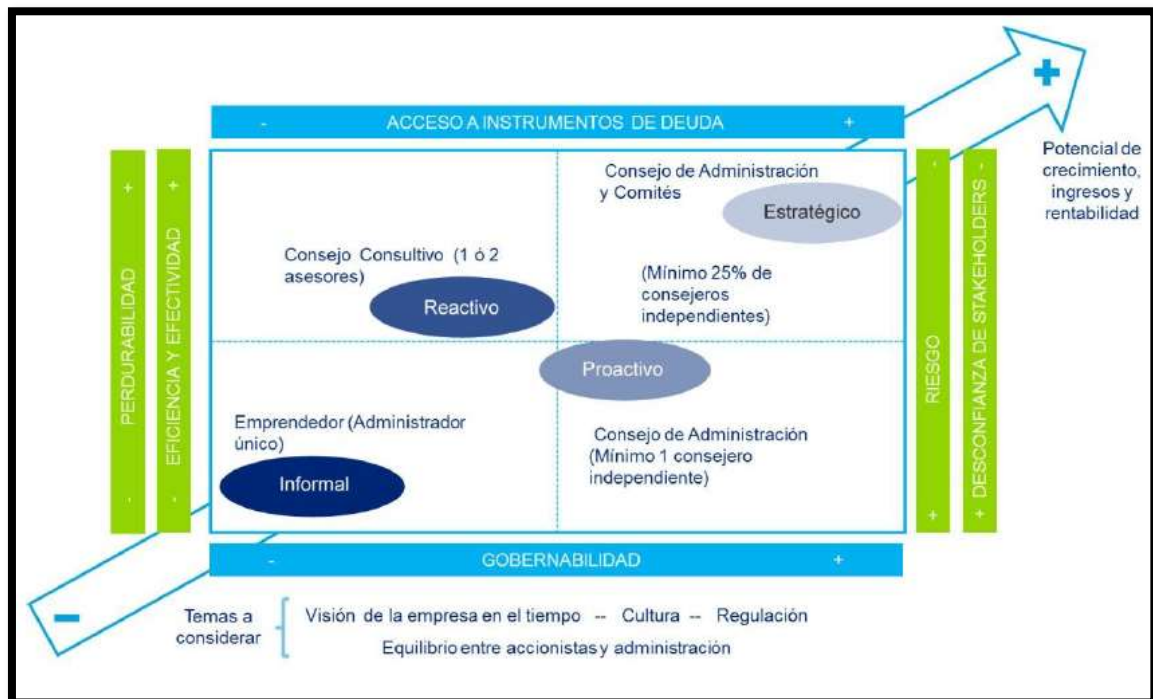
Para el éxito y supervivencia de una empresa familiar debe existir una separación de funciones que permita que los distintos órganos de gobierno funcionen bajo sus reglas y posean sus responsabilidades correctamente definidas. El directorio o gerencia es aquel órgano que representa a los accionistas en la gestión y administración de la empresa, protegiendo los recursos aportados. Es el vínculo entre los proveedores del

capital, accionistas, y quienes utilizan él mismo para generar valor, los directivos. Debe funcionar como mediador entre el grupo que gestiona y dirige la empresa, y entre los propietarios de la misma, que desean ver cómo funciona su organización. Según Dodero (2019), se deben considerar los siguientes aspectos respecto del directorio:

- Tamaño del órgano: existen muchos factores a tener en cuenta, como son el propio tamaño y ciclo de vida de la organización, sector de actividad, complejidad del entorno en el que opera, entre otros. Muchos autores recomiendan un número impar para facilitar la toma de decisiones, entre 5 y 7 integrantes, intentando no superar los diez integrantes ya que los sobredimensionados dificultan su funcionamiento.
- Determinar si el presidente del directorio sea o no ejecutivo. Lograr un equilibrio entre el presidente la estructura y el resto de los integrantes del mismo. Existen posturas opuestas en cuanto a dejar recaer ambas funciones en una misma persona, donde la misma es el propio juez de sus acciones, pero no dejan de negar las ventajas de generar un liderazgo unitario.
- Independencia de los miembros del directorio respecto del equipo directivo y de los propietarios.
- Elección y nombramiento de los miembros. Dimensión estructural y funcional, determinar si es una única cámara o dual, donde cada una de ellas posee distintas funciones. En los individuales generalmente está a cargo del fundador, y en los órganos bicamerales conviven dos consejos:
 - Consejo ejecutivo, formado por consejeros internos, que se dedican a la planificación e implementación de la estrategia.
 - Consejo de supervisión: formado por consejeros externos, que tiene como finalidad controlar el funcionamiento del consejo ejecutivo, aprobar o vetar decisiones del mismo, pero sin ningún poder ejecutivo.
- Años de mandato y reelecciones.
- Número de reuniones anuales.

A medida que la empresa va transitando sus generaciones, es de esperarse que el directorio o consejo de administración vaya creciendo o modificándose con la misma, incorporando consejos consultivos externos, es por ello que se plantea el modelo evolutivo del órgano (Galaz et al., 2011):

Figura 3: Modelo evolutivo del órgano de administración en la empresa familiar.



Fuente: Deloitte, Gobierno Corporativo, México 2011.

Los modelos evolutivos comprenden en principio la conformación de un órgano de administración, con la posibilidad de incluir posteriormente al menos un consejero independiente. Como puede observarse en la figura 3, las etapas por la cual transita el órgano de administración son:

- Informal: En su primera generación, donde el fundador, es por lo general el emprendedor y administrador único.
- Reactivo: A medida que la organización va creciendo y se incorporan distintos mandos medios, aparecen los consejos consultivos, compuesto por uno o dos asesores.
- Proactivo: Consejo de administración, mínimo un consejero independiente.
- Estratégico: posteriormente y de acuerdo a la madurez de la empresa, se puede incorporar comités que apoyen al consejo de administración en determinadas funciones, como puede ser de auditoría, finanzas, prácticas societarias, etcétera. Es importante destacar, que los órganos intermedios, o comités, no intervienen en la operatoria diaria, sino que se abocan específicamente a las tareas delegadas por el consejo, no constituyendo un órgano ejecutivo ni funciones que le completen a otras áreas de la organización.

Conflicto dentro de las empresas familiares

Según Martínez Echezárraga (2010), la mayor problemática de las compañías familiares, es la duración de su vida empresarial o mejor dicho su “esperanza de vida”. Dentro de las principales causas que se pueden encontrar de porque las empresas familiares tienen una menor tasa de supervivencia que las empresas que no son de este tipo, podemos encontrar:

- Creencia de que por ser familiar propietario se posee la capacidad para dirigir la empresa. Situación que se da en ciertas oportunidades donde las políticas de reclutamiento y selección no son claras para todos los ingresantes, y se cree que, por ejemplo, los hijos por ser parte de la familia tienen motivación para trabajar en la misma sin poseer o evaluar si tiene las capacidades adecuadas para el puesto. Existe una percepción sobre el desempeño de los familiares debido a la inexistencia de evaluación de desempeños que permita medir el cumplimiento de los objetivos. Para ello es necesario contar con las descripciones de los puestos de trabajo, organigramas, planes de carrera, capacitaciones y controles de desempeños.
- Confusión entre relaciones jerárquicas y laborales. Cuando existen gerentes no familiares, en muchas ocasiones, sucede que les cuesta gestionar a los empleados familiares, solicitar rendición de cuentas, debido a la confusión entre lazos de afectos contractuales y operativos. En estos casos, es necesario establecer jerarquías, donde los mismos familiares son quienes tienen que establecer límites.
- Retrasar innecesariamente la sucesión. Si bien es un tema sensible y muchas veces tabú dentro de las organizaciones, es una situación inminente y necesaria. Debe considerarse como un proceso que se debe trabajar de manera conjunta entre el antecesor y el sucesor con el objetivo de transmitir los valores y la forma de llevar adelante los negocios de manera efectiva.
- Centralización y falta de delegación por parte de los fundadores. La principal causa de esta situación es el miedo de perder el control, la forma de actuar del fundador queriendo manejar la empresa como si fuese “una pequeña empresa” que ya no lo es, abarcando todas las responsabilidades y tareas, situación que impide el crecimiento.
- Creerse “inmunizado”. Exceso de confianza que lleva a la informalidad.
- Las familias crecen más rápido que las empresas, y las expectativas económicas son mayores de generación en generación y la dependencia económica es cada vez mayor.

- No existe separación entre el patrimonio la empresa y la familia. Es común que en las primeras generaciones el patrimonio sea considerado como único, lo cual lleva a conflictos cuando la empresa comienza a crecer e ingresar siguientes generaciones y familiares políticos.
- No existe diversificación, asumiendo un riesgo mayor, ya que todo el dinero se reinvierte en el mismo lugar, y toda la familia depende económicamente de la empresa.

A su vez, durante la vida de una empresa con características familiares, se pueden distinguir distintas etapas² del ciclo de vida y dentro de cada una de ellas los conflictos más comunes que pueden surgir.

1. Etapa del fundador, es el paso inicial, donde se detecta una oportunidad en el mercado y se comienza un proyecto estableciendo las bases de la empresa. El rol del fundador en esta etapa es fundamental, toma todas las decisiones, desempeña varias funciones, dedica la mayor parte de su tiempo a la operatoria del negocio. Se caracteriza por una estructura y comunicación informal, centralización de decisiones y los puestos de trabajo no están debidamente definidos.

El principal conflicto que se presenta en esta etapa es por la falta de delegación, donde se genera un cuello de botella ante la imposibilidad del fundador de poder hacer todo. Surge la necesidad de incorporar más gente a la empresa y desarrollar los mandos medios para poder seguir creciendo.

2. Crecimiento por liderazgo del fundador: se desarrollan nuevas habilidades, trabajo en equipo, delegación de la toma de decisiones en puestos gerenciales, generación de confianza y sentido de pertenencia a los empleados no familiares. La estructura comienza a formalizarse de a poco, estableciendo canales de comunicación más formales y profesionalizando la gestión del fundador. El principal conflicto que suele presentarse en esta segunda etapa es por el ingreso de los hijos a la empresa donde está presente el entusiasmo familiar, pero comienzan a visualizarse la superposición de roles, trato informal entre padre - hijo, empleado – jefe, incongruencias entre los estilos de liderazgo entre las distintas generaciones, creencia de que por tener el apellido de la familia propietaria se posee la capacidad para ejercer un determinado puesto e

² Santiago Doderó, 2019 y Gersick et al., 1997)

imponer formas de trabajo al resto, sentimiento de obligación por parte de los hijos de trabajar en la empresa ante la presión de sus padres, entre otros.

3. Crecimiento por la incorporación y aporte de los hijos emprendedores. Cuando el padre fundador posee la capacidad de transmitir la visión y los valores a los hijos, empleados de la empresa, estos pueden comenzar a generar valor agregado y agregar eficiencia al negocio. En el caso de los hijos más preparados académicamente comienza el proceso de profesionalización. La crisis en esta etapa es el conflicto entre hermanos, donde además de compararse por los aspectos laborales de sueldos, puestos, toma de decisiones, aparecen aspectos propios de la relación entre hermanos por diferencias con sus padres en su niñez o recuerdo de situaciones familiares donde fueron menos favorecidos que el resto de sus hermanos, tendiendo a mezclarse los distintos ámbitos e impactando en la gestión empresarial.
4. Ingreso de los nietos: Aparece la tercera generación, donde ya participan distintas ramas de la familia muy involucradas, y donde es muy difícil separar la influencia de las madres por sobre las capacidades de sus hijos, predomina la subjetividad, y es aquí donde a la segunda generación le cuesta no ejercer presión por la posición de cada uno de sus hijos dentro de la organización. Comienzan los problemas y competencias entre primos, generando conflictos entre los padres afectando las relaciones familiares y el *affectio societatis*.
5. La organización profesional, se comienza a buscar el éxito mediante la gestión, una estructura y canales de información formales entre los miembros de la familia y empleados. Se busca definir los puestos de trabajo y buscar la persona adecuada para su ejecución, una coherencia entre las capacidades y las necesidades del puesto, establecimiento de políticas de ingreso a la organización, capacitaciones, entrenamiento, evaluaciones de desempeño, entre otras buenas prácticas. En esta etapa el papel del fundador comienza cada vez más a desaparecer, y en muchas ocasiones se produce su muerte, es por ello que es fundamental contar con el proceso de sucesión formalizado. Imaginar la situación de deceso del fundador y el impacto emocional en la familia, sumado a los problemas empresariales que ello acarrea, sino se realizó un proceso de sucesión armonioso, para evitar el conflicto entre los hermanos al querer

ocupar el puesto del padre y la pelea por el poder, puede llevar a importantes conflictos empresariales.

6. El gobierno corporativo profesional, cuando la empresa familiar ha crecido y la dirección de la misma pasó de las manos de una sola persona a varias, padre – hermanos, es de suma importancia la incorporación, si no se realizó en las etapas anteriores, de buenas prácticas de gobierno corporativo que permitan a la empresa sobrevivir al traspaso transaccional. La separación entre las distintas funciones, accionistas, directorio y puestos gerenciales. La crisis que suele atravesar la empresa en esta etapa es el conflicto de poder entre accionistas, familiares, directores y la gerencia general. Es necesario la presencia de un gobierno corporativo que permita transparencia, equidad y protección de intereses para alinear los objetivos y expectativas de los distintos grupos de interés. El protocolo familiar toma relevancia como documento que permite formalizar y delimitar la composición, funciones y regular las relaciones de los distintos niveles de gobierno.

CAPITULO 2

III. El gobierno corporativo

Definición

“El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas, y velan por los intereses de los accionistas, de su organización y de su entorno” (Dodero, 2019, p.190).

Es un sistema conformado por las relaciones entre accionistas, directores, y los procesos a través de los cuales los mismos gestionan y controla la empresa. Un gobierno eficiente es aquel que permite proteger los intereses de la compañía y accionistas, haciendo un uso eficiente de los recursos y brindando una transparencia en la información para la toma de decisiones. En las empresas familiares a los involucrados en esas relaciones se le suma el papel de familia, y el gobierno corporativo debe ser considerado como la base o estructura que permite el equilibrio entre la familia, los accionistas, la empresa y las futuras generaciones. Su implementación contribuye a ordenar, proteger los intereses, brindar seguridad y generar canales de comunicación eficaz entre la familia y la empresa.

Toda organización debería contar con al menos una forma de gobierno, existencia de una asamblea de accionistas y un director general, siendo necesario identificar y definir la estructura de ese gobierno y las buenas prácticas que la sustentan para determinar si la misma es eficiente, permite tomar las decisiones adecuadas, generar valor agregado y ser competitiva en el mercado. Tradicionalmente se considera el gobierno corporativo como los mecanismos que se establecen para proteger a los accionistas o propietarios del uso indebido de los fondos de la empresa. En la actualidad a esa definición se le suma decidir los números usos de los recursos empresariales y solucionar los conflictos que pueden surgir por la diferencia de intereses entre los distintos integrantes. Es decir, que lo que busca como objetivo final es regular las relaciones entre los tres grupos, accionistas, directorio y CEO o gerente general, vinculados al desempeño de la empresa.

Importancia del gobierno corporativo

El gobierno corporativo tiene como principal objetivo mostrar la manera en que la empresa es gobernada, vigilada y administrada. Las funciones del mismo deben ser claras y correctamente definidas, entre las más significativas se pueden mencionar:³

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

³ Galaz et al. 2015 y Dodero S. 2019.

- Reflejar políticas aceptadas y comprendidas por todos los miembros.
- Proteger los derechos familiares, empresariales y de los accionistas. Permitiendo asignar poderes y responsabilidades dentro de todos los integrantes de la sociedad familiar y los distintos grupos de intereses.
- Generar un trato igualitario para los accionistas, familiares o no, mayoritarios o no.
- Lograr un liderazgo ético: gestión de relaciones entre los distintos grupos de interés, inversores, clientes, reguladores, así como la eficiencia de la empresa en el tratamiento de sus accionistas y empleados.
- Asegurar el camino estratégico de la compañía,
- Realizar la rendición de cuentas, informando resultados de gestión en base a deberes y responsabilidades, con el objetivo de generar transparencia.
- Facilitar la trasmisión de valores de una generación a otra.
- Asegurar el funcionamiento del consejo de familia, manteniendo un equilibrio entre los vínculos familiares y la empresa.
- Monitorear de manera efectiva al directorio.
- Generación de valor para todos los interesados en el buen funcionamiento de la organización.
- Aplicación de buenas prácticas de gobierno en cada uno de los órganos, definiendo sus responsabilidades y tareas.

Los órganos de gobierno aparecen con el objetivo o responsabilidad de supervisar la dirección de la empresa, y definir el rubro operativo y estratégico. Se pueden identificar dos dimensiones dentro de la estructura, el gobierno y la dirección, siendo este último subordinado. Gobernar es una tarea estratégica y hace referencia a la definición de objetivos y la dirección empresarial, mientras que la dirección o gestión es la asignación de recursos y supervisión de operaciones para alcanzar los objetivos. Una consideración importante a la hora de considerar el gobierno corporativo es que el mismo debe ser ad-hoc, entendiendo que no existe un modelo genérico sino un traje a medida para cada organización y profesional, cumpliendo con ciertas normas o estándares.

Contar un con gobierno corporativo permite, asegurar la buena administración de los recursos protegiendo los intereses de los distintos grupos de interés, visualizar metas de largo plazo mejorando el clima organizacional, y ejecutar ideas de negocio exitosas. Permite minimizar el problema de agencia, es decir, los conflictos que surgen

cuando existen patrimonios que son administrador por terceros no propietarios, como es el caso de directores no propietarios.

Ante la inexistencia de un gobierno corporativo que funcione como un método de armonía entre los tres sistemas, empresa, familia y propiedad dentro de la empresa familiar, se pueden observar los conflictos y el impacto de su ausencia en la siguiente figura N° 4 (Lomello C. 2020).

Figura 4: Conflictos ante la inexistencia del Gobierno Corporativo.

SISTEMAS DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR			
	Empresa	Familia	Propiedad
CONCIENTIZACIÓN	Falta de motivación	Prejuicios	Menor rentabilidad.
	Incongruencia entre puesto y remuneración.	Menos armonía.	Conflictos de distribución de utilidades
	Carencia de políticas de ingreso y capacitaciones.	Tensiones y conflictos entre los miembros de la familia	Riesgos por no diversificación
	Baja productividad	Sensación de injusticia entre familiares.	Inexistencia de planificación patrimonial
	Incongruencia entre puesto y capacidades	Desconfianza.	Inexistencia de políticas para el ingreso y salida de socios.
	Gestión centralizada y falta de delegación.	Diferencia y conflicto de intereses.	Falta de información para la toma de decisiones.
	Inexistencia de controles de desempeño.	Conflictos entre los familiares que trabajan en la empresa y aquellos que no lo hacen	Confusión del patrimonio empresarial con el familiar
	Reuniones improductivas por confusión de roles y objetivos de la misma.	Reuniones improductivas por confusión de roles y objetivos de la misma.	Reuniones improductivas por confusión de roles y objetivos de la misma.
	Confusión de roles entre accionistas, directores y gerentes.	Dificultad de separación entre el ámbito familiar y empresarial.	Conflicto de intereses con familiares propietarios que no trabajan en la empresa
FALTA DE ORGANOS DE GOBIERNO			
IMPACTO			

Fuente: Adaptación de Lomello Claudio; El protocolo familiar.

Tipologías de gobierno corporativo: Modelos

En el mundo existen diversos modelos o tipologías de gobierno corporativo según el enfoque sobre los mecanismos de control de la gestión de la empresa, si son internos o externos, si están enfocados hacia el accionista o grupos de intereses. Se pueden distinguir dos tipos de acuerdo a la filosofía del gobierno corporativo⁴,

- Orientado al mercado, donde su principal objetivo es obtener valor para el accionista, se centra en el mercado de capitales y la creación de riqueza. Es un tipo de gobierno corporativo basado en mecanismos de mercado y de control de las corporaciones orientado a proteger, principalmente, el derecho, la propiedad y el interés de los accionistas o socios.
- Orientado a las relaciones, donde su función es obtener valor para un grupo más amplio de interés y no exclusivamente enfocado a la propiedad. Se basa en mecanismos de control interno y de regulación de las corporaciones, enfocado a proteger no solo el derecho y el interés de los accionistas, sino también de los consumidores, empleados, proveedores, gobiernos locales, sociedad civil y el ambiente

Históricamente, se pueden clasificar a los distintos modelos de gobierno corporativo de la siguiente manera (Garde Hugo 2012):

1. Modelo angloamericano: centrado en el accionista, enfoque shareholders, muy frecuente en los Estados Unidos o en Reino Unido.
 - a. Modelo británico: origen del consejo de administración, o directorio, como órgano de gobierno, con el aumento de número de propietarios fue necesario constituir un grupo que los represente en las tareas de gestión y administración de la empresa protegiendo así los intereses de los accionistas o inversores. La estructura jurídica está compuesta por la corte de propietarios y la corte de directores, equivalente a asamblea de accionistas y directorio. Este modelo se basa principalmente en establecer mecánicas para proteger los intereses de los accionistas. No existe una separación entre la junta directiva y los directivos que no los son, es única y de ella forman parte los directores no ejecutivos que en principio son independientes y representan a más de un accionista.
 - b. Modelo norteamericano: La evolución del sistema de gobierno se inicia con la fundación de la Bolsa de Nueva York en 1792. Se caracteriza por una marcada separación entre la propiedad accionaria y la

⁴ CEUPE, Magazine, 2018. Modelos de Gobierno Corporativo.

administración. El consejo de administración es único. La propiedad de las empresas se caracteriza por su dispersión afectando de manera directa a las prácticas de gobierno corporativo. Esto trae ventajas como un mercado más atractivo, participativo y más líquido, pero donde es muy difícil y costoso controlar. Es criticado por su extrema dependencia al mercado de capitales y, por ende, su inestabilidad.

2. Modelo germano: cercano al enfoque stakeholders, pero sin mencionar los intereses del accionista. Consiste en un esquema de asociación de las empresas con un banco principal, delegando el control total o parcial a un banco determinado, que tiene como principal objetivo proveer fondos al grupo empresario para su desarrollo económico. De este modo la entidad bancaria se asegura el pago del financiamiento mediante el control sobre la actividad del grupo, existiendo una propiedad cruzada de paquetes accionarios y junta directiva que se encuentra interconectados para llevar adelante el negocio. La característica de este modelo, es que no resulta aplicable el debate sobre la separación de funciones entre el presidente y consejero, es un sistema dual donde el consejo ejecutivo no cuenta con consejeros no ejecutivos. En las empresas con más de 500 trabajadores deben contar con un consejo ejecutivo y uno de supervisión, en las sociedades cotizadas es obligatorio independientemente de su tamaño. Pone énfasis en la formación de la administración y los puestos de jerarquía gerencial, eliminando los lazos familiares.
3. Modelo japonés: es el denominado enfoque mixto, que es una conjunción de los dos anteriores. Similar al sistema anglosajón, en cuanto que posee un consejo de administración, denominado torishimari-yakukai, elegido por los accionistas para ser representados, y por ende responsables ante ellos. Comparte con el modelo Germano las relaciones muy cercanas entre los grandes bancos y empresas, donde el banco principal es el mayor prestamista de las empresas y es propietario.
El consejo de administración es único, pero existe un consejo de auditoría y supervisión, el cual controla la dirección tanto en aspectos financieros como legales del gobierno corporativo. Las figuras consejero delegado y presidente están separadas
4. América Latina: los países latinoamericanos no han dejado de lado la temática de gobierno corporativo, países como México, Brasil y Argentina fueron los

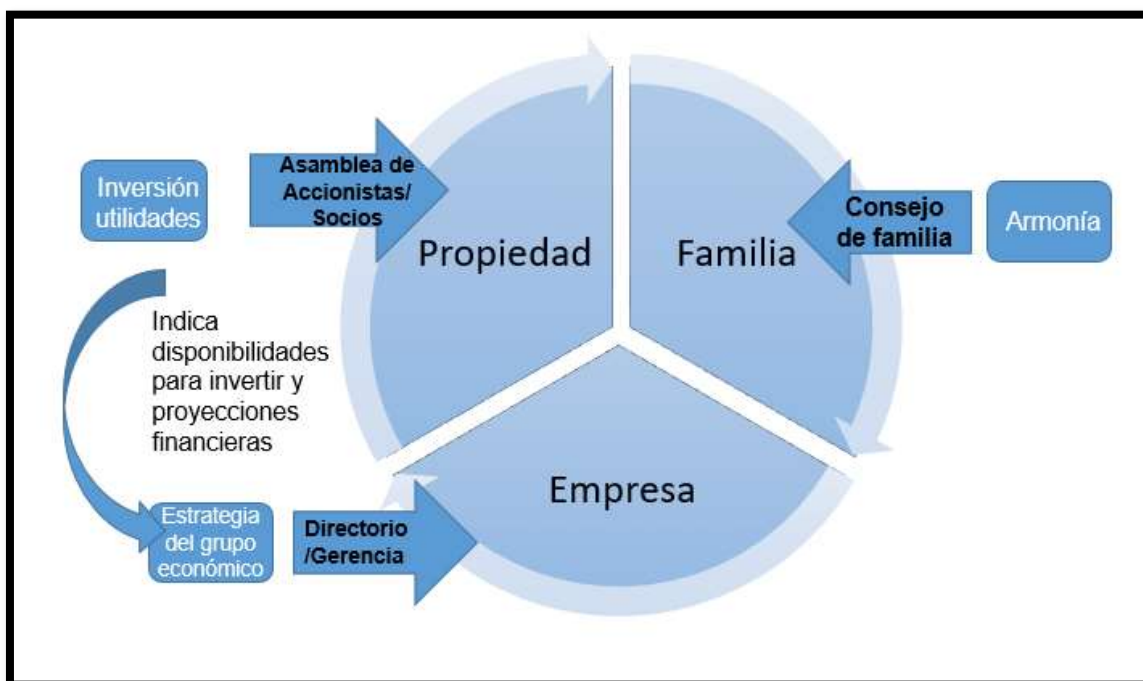
pioneros en comenzar a capacitarse sobre los principios y prácticas de gobierno, siendo por Colombia, Perú y Chile. En varios de los países mencionados se han desarrollado códigos de buenas prácticas, como lo es en Brasil y México.

En Argentina, la CNV ha promovido reformas legales relacionadas al gobierno corporativo como la ley de sociedades 19.550, ley de oferta pública y conjunto de regulaciones que hacen énfasis en revelar prácticas de gobierno, sobre accionistas, sistemas de compensación, conflictos de interés entre otros.

Órganos del gobierno corporativo

Diferenciar los órganos de gobierno implica una separación de funciones entre quienes ejercen órganos corporativos y los familiares, el hecho de que entre ambos ámbitos exista una comunicación fluida no debe confundirse con una adecuada limitación de sus funciones. De acuerdo a los tres sistemas que coexisten en la empresa familiar, se pueden distinguir para cada uno de ellos el órgano que los representa y cuáles son sus funciones (Lomello 2020).

Figura 5: Los órganos de gobierno de acuerdo a los sistemas dentro de la empresa familiar.

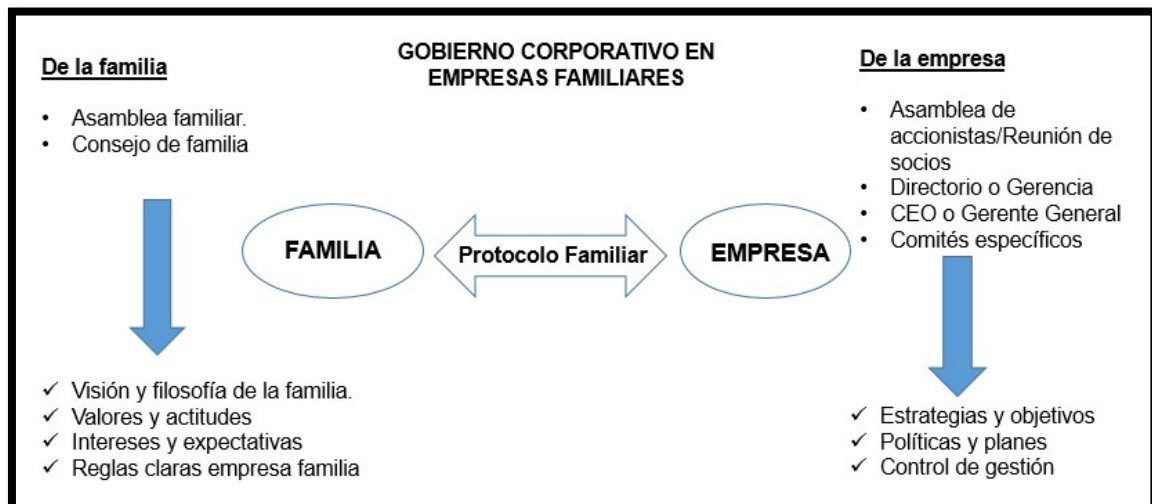


Fuente: Elaboración propia adaptado de Lomello Claudio, *El protocolo familiar*.

A medida que la empresa va creciendo y transitando sus distintas generaciones, los órganos de gobierno toman mayor relevancia y abarcan los tres niveles de decisión dentro de la empresa, los accionistas, el directorio y el gerente general o CEO. Este último es designado por el directorio y es quien confirma su equipo gerencial. Estas estructuras son las que se identifican con la propiedad y la empresa. En cuanto a la

familia, la voz de la misma y su organización está representada por la asamblea familiar y el consejo de familia. En las empresas pequeñas, por lo general ambos órganos se ensamblan en uno solo, y a medida que la misma va creciendo es recomendable diferenciar ambos, donde el consejo de familia queda conformado por miembros reducidos, mientras que la asamblea familiar estará formada por todos aquellos que desean participar (Dodero 2019).

Figura 6: órganos de gobierno corporativo en empresas familiares.



Fuente: Adaptado de Santiago Dodero: El método EFE.

Órganos que regulan el funcionamiento de la empresa:

- Asamblea de accionistas o reunión de socios: actúa en voz de los propietarios. Constituye el órgano supremo de la sociedad, es el instrumento de decisión y control básico para la vida de toda empresa y protección de los accionistas. La asamblea o reunión se produce de acuerdo a lo previsto en los estatutos, legislaciones o requerimiento del directorio. Su objetivo es analizar todos los temas referentes a la marcha la sociedad a partir de información general sobre la gestión y perspectivas financieras o no. Tiene como competencia designar los miembros del directorio, su revocación y retribución. Los accionistas que forman parte del directorio al estar en la vida diaria de la empresa, deben brindar información para aquellos propietarios que no se encuentran en dicha situación, en cuanto a la forma y estrategia de analizar los negocios, financiamiento, derechos de los accionistas y sus límites. El órgano se enfoca principalmente en la rentabilidad, riesgo, reinversiones y distribución de dividendos.

- Gerencia o directorio: como se desarrolló precedentemente, está a cargo de la administración y representación, dirigiendo y controlando la evolución de los negocios. Aparece entre el subsistema de la propiedad y empresa, con el objetivo de proteger a los intereses de los accionistas y que los recursos se asignen de manera eficiente generando valor económico y social. Tiene la función de supervisar la gestión del gerente o director y su equipo. Particularmente, en las empresas familiares sucede que la misma persona ocupa el lugar de presidente del directorio, accionista y gerente general, es por ello el consejo de agregar valor mediante la incorporación al directorio de miembros externos e independientes, y así, evitar solapamiento de funciones.
- CEO o gerente general: El mismo es elegido por el directorio y responde directamente a él. Junto con el equipo de gerentes forman lo que se denomina el comité ejecutivo. Las decisiones estratégicas corresponden al directorio, pero quien debe ejecutarlas es el CEO. Se debe diferenciar de manera clara cuando se trata de una reunión de directorio o gerencial para no perjudicar la calidad de gestión de gobierno. Pude ser Dentro de sus principales funciones, se pueden mencionar:
 - Cumplimiento de obligaciones establecidas por el directorio, demostrando transparencia en sus actos.
 - Planificación y control de la ejecución de las obligaciones de los gerentes que tiene a su cargo.
 - Gestión de los recursos empresariales.
 - Definición de políticas y controles operativos, promoviendo eficiencia en las operaciones.
 - Preparar información relevante para el directorio facilitando la toma de decisiones.
 - Desarrollo de herramientas de gestión que permitan optimizar la relación costo-beneficio.
 - Elaborar presupuestos y ejecutarlos.
 - Proponer inversiones de valor agregado y previa aprobación del directorio, ejecutarlas.
- Comités específicos: a medida que la organización crece, es habitual la incorporación de comités consultivos externos, que asesoren al directorio en distintas áreas específicas en las cuales son especialistas. Ejemplo de ellos son comités de auditoría, finanzas, administración, societarios, legales, entre otros.

Órganos que regulan el funcionamiento y actúan como voz de la familia.

“La asamblea familiar y el consejo de familia constituyen foros de comunicación de las familias propietarias o accionistas, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional en la empresa familiar” (Dodero, 2019, p.313.). En empresas pequeñas, por lo general el consejo de familia actúa también como asamblea familiar y todas las funciones se unifican en un solo órgano.

- Asamblea familiar, tiene como objetivo fomentar la unión y el compromiso en un encuentro formal de los miembros de la familia, y ha de servir como foro de comunicación entre la empresa y la familia. Por lo general, deben realizarse como mínimo una vez al año para informar y compartir la evolución de la empresa, los planes de corto y largo plazo, dar la oportunidad a miembros de la familia a opinar y proponer ideas, formula temas de discusión para ser tratados en el consejo de familia, impulsa el debate, entre otras funciones.

Durante la primera generación, los temas de la empresa se tratan en las reuniones familiares, pero a medida que comienza a integrar parte de la empresa los miembros de la familia fundadora surge la necesidad de crear el órgano para lograr un buen nivel de comunicación y buen clima familiar. En la etapa inicial de la asamblea familiar: a los inicios de la empresa familiar existen reuniones informales que por lo general las realiza el fundador con su cónyuge, luego se van incorporando los hijos y comienzan a desarrollar y planificar sobre el futuro de la organización, desarrollando los pilares de la cultura empresarial. En esta etapa por lo general se comienzan a confundir los planes de la familia con los de la empresa, y aparece la necesidad de comenzar a formalizar algunos aspectos mediante un reglamento o pequeño protocolo.

Cuando la familia ha crecido y ha ingresado la segunda generación, e incluso parientes políticos, se inicia la posterior etapa del órgano. Se comienzan a tener reuniones con los mayores, ya formalizadas, y se comienzan a llamar asambleas familiares, que se reúnen por lo general una o dos veces al año para poner al tanto del funcionamiento y situación de la empresa a la familia. Por lo general, esta asamblea es que selecciona a un grupo reducido para que los represente, denominado consejo de familia, que tiene como objetivo evaluar la evolución de la empresa en cuanto a la aplicación de los valores y normas de la familia.

- Consejo de familia: órgano que regula las relaciones entre la familia y la empresa, por lo general suelen reunirse entre 2 y 6 veces al año. El mismo es elegido por la asamblea familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los distintos accionistas. Se debe considerar que estén todas las ramas para que todos se sientan representados y que sea multigeneracional. Es una delegación de la asamblea familiar que trabajan sobre temas más específicos y donde existe un presidente del consejo de familia, que por lo general es líder emocional de la familia que tiene como responsabilidades ser el garante del cumplimiento del protocolo, asegurar que se realicen las reuniones, alcanzar los objetivos del consejo, escuchar de manera personal a los miembros de la familia para alertar conflictos, asesorarlos, evaluarlos, entre otros.

Entre las principales funciones del órgano se puede mencionar (Dodero 2019):

- Definir la implicación y el compromiso de la familia.
- Preparar a los miembros de la misma para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de manera eficiente, brindar transparencia para la familia dentro de la empresa.
- Preparar la sucesión generando planes para la transición generacional.
- Asesorar a la junta de accionistas sobre la composición del órgano de administración.
- Desarrollar planes y gestionar el patrimonio familiar.
- Dirige los trabajos de elaboración y actualización del protocolo familiar en contacto permanente con el consejo de administración, dirección de la empresa y asamblea familiar.
- Actúa como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa, constituyendo un foro adecuado para la discusión y resolución de conflictos.
- Organiza actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la asamblea familiar.
- Supervisar el cumplimiento de las normas establecidas en el protocolo familiar.
- Medio de comunicación con el directorio sobre la posición de la familia ante determinados temas.

- Vela por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales favoreciendo siempre la unidad familiar.

Prácticas de gobierno corporativo

Se han desarrollado los distintos órganos del gobierno corporativo que conforman su estructura sólida, pero para que ellos funcionen de manera eficiente es necesario determinar los procesos formales que hacen el mismo tome sentido, ellos son las buenas prácticas de gobierno corporativo. Están enfocadas a generar valor, a superar las expectativas y fortalecer las capacidades estratégicas, el control y la administración de una organización.

Buenas prácticas de gobierno corporativo son aquellas acciones que hacen mejorar la eficacia, creando acciones o hábitos que permiten el crecimiento a largo plazo, buscan definir la manera de actuar. (Moreno Gómez, 2017)

Las mismas se pueden analizar de acuerdo a la perspectiva de cada uno de los sistemas, empresa, familia y propiedad. (Dodero 2019 y Antognolli et al. 2012)

Desde la perspectiva de la empresa

- Gestión y revisión de la cultura empresarial. Generalmente, en las empresas familiares existe una proyección de los valores y costumbres de la familia hacia la empresa, los cuales forman parte de la visión y de la misión organizacional. Es por ello que, una de las principales prácticas a llevar a cabo es la revisión y actualización de los valores de manera continua en correlación con las acciones y decisiones. El objetivo a lograr es alcanzar una coherencia con la estrategia a largo plazo.
- Plan de contingencias. Otra característica que se traspa de la empresa a la familia es la actuación como bloque. En situaciones de crisis esta particularidad dificulta la resolución de problemas y la toma de decisiones. Es por ello la necesidad de elaborar un plan de contingencias para evitar actuar como “unidad”.
- Políticas de ingreso: Cuando todos los hijos tienen el mismo derecho de ingresar a trabajar en la empresa independientemente de su vocación, capacidades y personalidad, se convierte en una fuente de conflictos tanto para la familia, como para la empresa, al no contar con las capacidades acordes para el puesto vacante. Este tipo de situaciones es muy común en las empresas familiares, debido a la necesidad de los padres a querer generar las mismas oportunidades para todos los

integrantes, tomando decisiones basadas en lo afectivo y en la confianza, dejando de lado la idoneidad. Una buena práctica de gobierno consiste en que todos los candidatos a ingresar a la empresa, transiten un proceso de selección, lo cual se convierte en un desafío para quienes son integrantes de la familia. Cuando se piensa en la incorporación de los hijos, sobrinos, nietos, etc., se deben establecer políticas que ayuden a la formación de la nueva generación para que a mediano o largo plazo cuenten con las capacidades necesarias para ser sucesores. Como punta pie inicial el familiar candidato debe tener el deseo de ingresar a trabajar a la empresa y que no sea por exigencia o costumbre familiar, es importante que comience a conocer los principios, valores, estrategias, la cultura empresarial y explorar la empresa. Es recomendable que realice anteriormente otro empleo previo a ingresar a empresa familiar, con el objetivo de obtener respuesta sobre sus acciones y adquirir experiencias, o bien iniciar con un cargo operativo. Luego a medida que desarrolla habilidades y competencias para ocupar un cargo superior otorgarlo de acuerdo a bases realistas de desempeño y cumplimiento de objetivos. En síntesis, se debe definir la educación que deben tener los empleados familiares, la experiencia previa, si debe existir un puesto vacante para su ingreso o se creará si es necesario, edad para ingresar, entre otros.

- Definición de funciones y remuneraciones: relacionado con la práctica anterior, es de suma importancia la definición de los puestos de trabajo y competencias. En muchas ocasiones lo que se hace es diseñar un puesto para un candidato familiar que se quiere o quiere ingresar a la empresa, lo cual genera un ambiente de conflicto e insatisfacción para los restantes empleados, familiares o no. Situación similar sucede cuando existen remuneraciones igualitarias para todos los hermanos o familiares independientemente del puesto que ocupen, generando una sensación de injusticia que provocará conflictos a corto o mediano plazo. Se suele confundir el acceso a una remuneración por trabajar en la empresa con el cobro de dividendos por ser accionista de la misma. Es por ello la necesidad de realizar la definición y separación de funciones, asignación de responsabilidades, evaluaciones de desempeño y establecimiento de remuneraciones de acuerdo al puesto desempeñado.

- Evaluaciones de desempeño: Según Dodero (2019) se puede distinguir una evaluación informal de una formal. Cuando se habla de una evaluación informal, se analiza la percepción que tienen los familiares sobre el desarrollo o el desempeño del resto de los miembros de la familia. Es muy común los conflictos que surgen de este tipo de situaciones, ya que en la mayoría de las ocasiones no se realizan controles de desempeño a los familiares y accionistas, pero inevitablemente los familiares siempre se evalúan y se comparan de acuerdo a las expectativas que tiene uno sobre los otros, tanto en resultados como en la forma de hacerlo. Es por ello la necesidad, de realizar evaluaciones de desempeño formales, con el objetivo de generar una retroalimentación positiva con los resultados que se obtienen de la misma, pero para que esto suceda es clave la forma en que se comunica ese resultado y quien lo lleva a cabo.
- Políticas de salida de empleados familiares: otra situación a contemplar es el retiro por parte de los empleados familiares, para evitar conflictos con quienes permanecen. Prever por un lado el retiro por voluntad propia, renuncia, y por el otro, el despido por haber violado el reglamento, protocolo familiar, competencia desleal, situaciones que lleven a la pérdida de confianza por parte de los accionistas, entre otros. También es importante la mención de reingreso a la empresa cuando ya se haya trabajado en ella y se hubiese retirado voluntaria o involuntariamente.
- Analizar la conveniencia o no de consejeros independientes. Selección de cargos gerenciales no solo para empleados familiares sino también empleados ajenos a la familia, con el objetivo de eliminar la subjetividad familiar, incrementar el capital intelectual mediante la incorporación de nuevos conocimientos, experiencias, aclaración de los roles a desempeñar, crear nuevas oportunidades de negocio, ser facilitador en la comunicación entre familiares, entre otras.
- Gestión de reuniones de directorio. Definición de fecha, hora, lugar, convocatoria e información previa y su posterior reflejo en actas.
- Profesionalización de la empresa. Press E. (2016)
 - Definición de estrategias de mediano y largo plazo.
 - Existencia de una estructura organizativa y de gestión, donde los integrantes de la misma posean la formación y las capacidades

adecuadas para el puesto que ocupan, sean parte o no de la familia.

- Tomar decisiones basadas en información analítica y no intuitivas.
- Información y sistemas de control con el objetivo de obtener información confiable para la toma de decisiones.
- El directivo como líder. Dodero (2019) afirma que el desafío principal de todo es lograr conseguir que las personas desarrollen sus mejores cualidades en el ejercicio de sus funciones, siendo el que mejora la calidad del trabajo en equipo. Un líder debe actuar con persuasión, motivación, autoridad y siendo el ejemplo de quienes depende de él. El gerente general debe desarrollar determinados aspectos para ser un buen líder, tales como establecer y comunicar el enfoque estratégico para unificar esfuerzos en la consecución de los objetivos, ser proactivo, buen comunicador, asertivo, ente otras.

Desde la perspectiva de la familia

- Seleccionar a uno o más referentes de la familia que actúe como mediador en la resolución de conflictos.
- Ser permeable ante la aplicación de buenas prácticas de gobierno de la empresa, en cuanto a políticas de ingreso de familiares, sus remuneraciones, funciones, cargos y evaluaciones de desempeño.
- Saber separar los conflictos familiares de los empresariales. Situación que se debe principalmente, por ejemplo, cuando las madres, que no trabajan en la empresa, actúan a favor de sus hijos, sobrinos, sin analizar de manera objetiva la situación en cuestión.
- Reunirse para tratar temas conflictivos y tomar decisiones, mediante asamblea de familia o consejo de familia. Evitar que tensiones y conflictos de tipo estrictamente familiares impacten en los resultados de la empresa.
- Asumir y planificar la sucesión. El acompañamiento de quien delega es esencial para que los sucesores aprendan y absorban el know-how. La planificación de la sucesión constituye un puente fundamental entre el corto y el largo plazo, el sucesor debe encontrar el equilibrio entre el legado, las tradiciones familiares y los desafíos del presente y futuro.
- Comité de jóvenes para para facilitar la inserción de nuevas generaciones en la empresa.

- Transmitir los valores a las siguientes generaciones.
- Acuerdos de formación de las nuevas generaciones.

Desde la perspectiva de los socios y accionistas

- Derecho y trato equitativo: principio de igualdad de voto, fomento de la participación y entrega continua de información a los accionistas, quorum y mayorías exigibles.
- Consideración de la posibilidad o no de ingresos de accionistas no familiares y su tratamiento.
- Separación de patrimonios: distinguir la personería jurídica de la empresa de la familia, para evitar poner en riesgo el patrimonio empresarial ante problemas en la familia.
- Identificación de capacidades y habilidades de un buen líder.
- Gestionar asamblea de acciones para que las mismas cumplan con los objetivos establecidos. Realizar la convocatoria, establecer plazos, formas, temario previsto de manera anticipada, lugar de la reunión.
- Política de dividendos. Obtener ganancias o utilidades forman parte del derecho del accionista, pero muchas veces en las empresas familiares no se existen debido a una tendencia de reinversión.

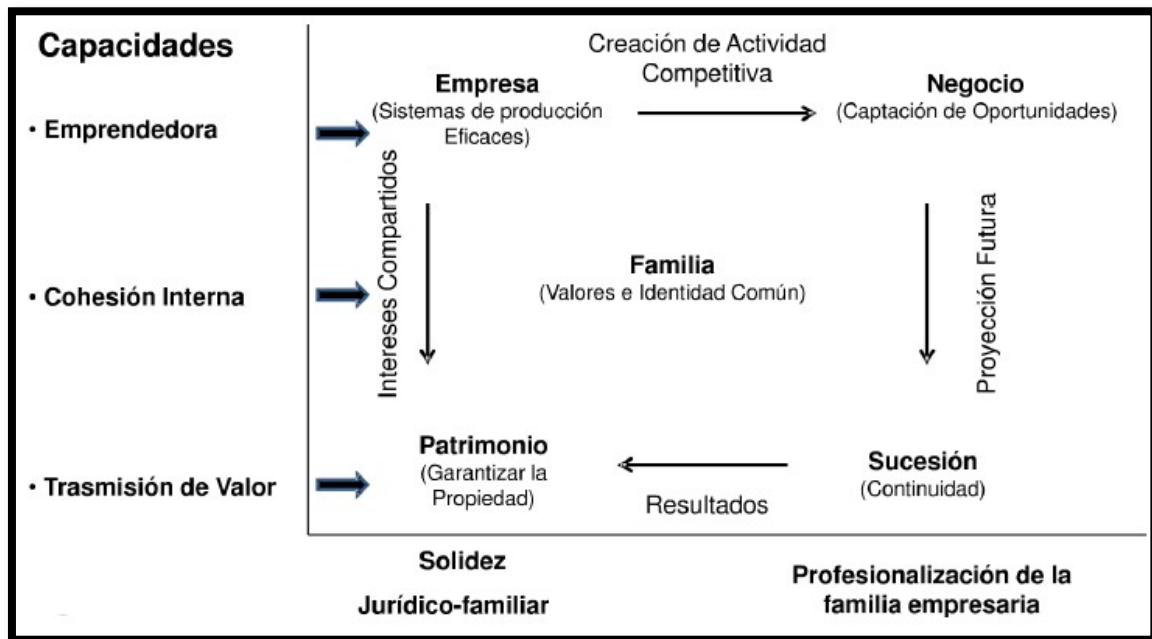
Cabe destacar que las buenas prácticas de gobierno desarrolladas, no son taxativas, dependen y se deberán adaptar o moldear de acuerdo a cada empresa en particular, en base a su tamaño, etapa generacional, mercado en el que opera, entre otras.

IV. Protocolo familiar. Institucionalización del gobierno familiar.

Según Belausteguigoitia (2010) el protocolo familiar es un documento que refleja un acuerdo de voluntades consensuadas, desarrollado entre los miembros de la familia y la empresa, estableciendo un código de conductas de relación entre las partes. Su principal objetivo es funcionar como un mecanismo preventivo de conflictos, de planificación y administración de temas relacionados con la titularidad, sucesión y gobierno empresarial. No existe reglamentos taxativos, su elaboración es voluntaria y de iniciativa de cada organización, como así también su contenido.

Para analizar el documento se puede debe analizar el contexto en el cual se elabora el protocolo de la familia empresarial, considerando los ámbitos y capacidades claves (Lomello 2020).

Figura 7: Contexto del protocolo familiar.



Fuente: Lomello Claudio. El protocolo familiar.

El autor plantea, que cuando una empresa inicia solo piensa en sobrevivir, minimizar sus costos y salir adelante, cumpliendo un rol emprendedor. A medida que progresa, pero el fundador no logra confiar o delegar, no podrá continuar con un crecimiento constante, puede existir la motivación y la actuación de la familia como unidad, pero no alcanza si las responsabilidades solo recaen sobre una o dos personas. A medida que existe una capacidad de actividad competitiva se comienzan a captar oportunidades de negocio que permiten crecer y obliga al fundador a comenzar a confiar en otras personas y armar un equipo de trabajo. Esta situación de manera conjunta con intereses familiares compartidos y una proyección futura favorable llevan desarrollar la capacidad de cohesión interna del fundador entre los miembros de la empresa y la familia. Finalmente, cuando se alcanza la etapa de madurez o bien ingresan las siguientes generaciones el fundador debe comenzar a transmitir el valor y el legado a los sucesores, siendo sumamente importante que exista la intención de continuar, la cohesión interna y profesionalización a la hora de la transición, para que se continúe más allá de una sola persona, coordinando equipos, management, agencia, entre otros. El protocolo, aparece como la instrumento que quiere regular todas estas cuestiones, herramienta de planificación y consenso de cómo manejar determinadas situaciones.

Para Favier Dubois (2013) el protocolo es un traje a medida para cada empresa familiar, de acuerdo su complejidad, cultura y valores. Permite abordar los temas que nunca se hablan en la familia, ya sea por falta de tiempo, temas conflictivos o

desconocimiento, mejorando los canales de comunicación. Se busca establecer pactos, reglas, consenso, comunicación, para poder tomar decisiones.

El objetivo para una empresa familiar es contar a nivel orgánico con un gobierno corporativo diferenciando los distintos órganos entre asamblea de accionistas, consejo de familia y directorio, pero a nivel documental se debe contar con un protocolo familiar que regule las relaciones entre los mismos, estableciendo normas y pautas de conducta.

A continuación, se desarrollan de manera ejemplificativa los capítulos y el contenido del protocolo familiar (Lomello 2020).

1. Historia de la empresa. El puntapié inicial de la elaboración del protocolo es determinar cuáles son las necesidades que llevan a desarrollarlo, la familia se reúne para poder confeccionarlo. Es algo que les va hacer vivir a la familia en armonía y le va a permitir que la empresa crezca y se mantenga en el futuro. Es el camino a la profesionalización. Se debe desarrollar una breve historia de la empresa familiar, del fundador, sus valores fundamentales, visión y misión, cuál es el diagnóstico actual de la compañía. Remarcar los principales hitos, conflictos y como se han solucionado, fortalezas y debilidades de la relación empresa familia. El objetivo del primer capítulo es el conocimiento de los orígenes y entendimiento de la cultura, valores mediante la redacción de toda la historia.
2. Visión compartida: Reflexión estratégica, visión, misión y valores que conforman la cultura empresarial. Definir el rol de la empresa y de la familia. No solo establecerla a nivel teórico, sino la manifestación del compromiso de cumplir con los objetivos. Sirve a las siguientes generaciones para unificar esfuerzos.
3. Ámbito de aplicación: A quienes alcanza y quienes van a respetar el protocolo, quienes participan en su elaboración. Se deben incluir todos los miembros de la familia, empresa y participaciones societarias afectados con su elaboración. Es un contrato que debe ser conocido por todos e implica deberes, obligaciones y sanciones. Determinar cómo se regulan los tres sistemas que funcionan dentro de la organización, empresa, familia y propiedad.
4. Modelo empresario: organización y estructura deseada, manejo y confidencialidad de la información, profesionalización, tecnología, desarrollo de mandos medios, establecimiento de las políticas de

recursos humanos. Conocimiento de las políticas generales de la empresa y definición del rumbo. Definición del modelo de negocios, que, a quién y cómo se genera valor.

5. Órganos de gobierno: definición de los ámbitos de funcionamiento y responsabilidad de cada uno de los órganos de gobiernos definidos previamente. Determinar los roles, obligaciones, características, habilidades, ámbitos de aplicación, tipo de información e informes a generar para la toma de decisiones, de acuerdo a cada uno de los sistemas:

- Propiedad: Asamblea de accionistas. Periodicidad de las reuniones y sus formalidades. Accionistas no familiares.
- Empresa: se deberán definir dentro de cada órgano:
 - Directorio: Funciones, perfiles de los integrantes composición del órgano, reuniones ordinarias y extraordinarias. Formalidad y representación de las reuniones, convocatoria, temario, quorum, votación y peso de cada voto, toma de decisiones. Derecho a veto por parte del presidente o director. Actas y constatación de las reuniones. Consulta de socios y confidencialidad. Elaboración de la memoria y determinación de los honorarios de los consejeros.
 - CEO o gerente general:
 - Confirmar los equipos gerenciales.
 - Reclutamiento y selección.
 - Remuneraciones.
- Familia
 - Asamblea familiar y consejo de familia.
 - Actividades de la asamblea y del consejo de familia.
 - Selección y composición. Requisitos para formar parte de cada uno de ellos. Duración del cargo.
 - Motivos para la desvinculación de un miembro.
 - Periodicidad de las reuniones
 - Convocatoria, desarrollo de temario, quorum, votaciones, toma de decisiones y procedimiento para el consenso.

- Requisitos para ser el presidente de la asamblea familiar y del consejo de familia.
 - Remuneraciones de los miembros.
6. Derechos económicos: quienes son los socios actuales y cuáles son las políticas de ingresos de socios, si pueden ingresar terceros o solo familiares. Valoración de las participaciones societarias, políticas de asignación de gastos, uso de bienes comunes políticas de retiro y préstamos de dinero a miembros de la familia, determinar el fin de los fondos de contingencias, contratos de mutuo, entre otras.
7. Trabajo en la empresa:
- Requisitos de ingreso de familiares, remuneraciones y procesos de inducción. Definición de potencial tanto para los empleados familiares como para los que no lo son, competencias para los cargos gerenciales. Determinación de las pautas de licencias, vacaciones, horarios de trabajo y determinación de ciertas reglas de trabajo que establezcan una igualdad para todos los empleados de la organización.
 - Otros beneficios y obligaciones de los miembros de la familia: descuentos de la compra de productos o de la prestación de servicios realizada por la empresa familiar, viajes de negocios, rendiciones de gastos y manejo de dinero, gastos personales de cada integrante y su cobertura.
 - Condiciones de contrataciones y honorarios de profesionales que no sean bajo relación de dependencia, estableciendo los requisitos y funciones.
 - Crecimiento y desarrollo dentro de la empresa: definición de metas, obligatoriedad, mal desempeño y sanciones, desvinculaciones, renunciaciones, reincorporación, crecimiento y desarrollo, capacidades y formación mínima.
8. Conducta empresaria: definición y determinación de las obligaciones morales y éticas de los miembros de la familia que trabajen en la empresa. Hace referencia a la actividad en competencia, actividades paralelas en cuanto a los miembros y directores familiares. Definir quiénes son los garantes de cumplimiento del protocolo familiar y cuáles son las sanciones por incumplimiento del mismo.
9. Sucesión: establecimientos de pautas para la sucesión, definiendo los perfiles necesarios y criterios para ocupar puestos gerenciales o de

directorio. Sucesión de la propiedad y de la administración. Capitulo que se desarrollará posteriormente.

10. Reformas y revisión del protocolo familiar. Metodología para reformar el protocolo familiar, procedimiento del pedido de reforma, establecimiento de consenso, votaciones, periodo de revisión
11. Mecanismos de resolución de conflictos. Determinar cómo se resuelven los conflictos entre la empresa y la familia, intervención de terceros, arbitraje y mediación.
12. Responsabilidad social empresaria: reflejar el conjunto de acciones y responsabilidades que se tienen para con el medio ambiente y la sociedad en la que desarrolla sus actividades.

Como puede observarse, el protocolo aparece como el instrumento que sintetiza, documenta y regula al gobierno corporativo, tanto la composición y funcionamiento de sus órganos, como así también la contemplación de la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo para que el mismo funcione de manera correcta.

V. La sucesión

En el estudio de las empresas familiares, la sucesión es uno de los elementos centrales para la definición de las mismas, ya que resalta una de sus principales características que es la permanencia de la familia por lo menos en dos generaciones. Debe interpretarse como un proceso amplio, político, donde se encuentra involucrados tanto la familia como los directivos y estar orientado a lograr la trascendencia a lo largo de las generaciones, generando un equilibrio entre la familia y el patrimonio. El proceso de sucesión tanto de la propiedad como de la dirección es uno de los momentos de mayor tensión entre la empresa y la familia (Dubois, 2014).

Constituye una alteración organizacional que impacta de manera significativa en todos los sistemas, surgiendo barreras a la hora planificar y realizar el proceso de sucesión de la dirección. En la mayoría de las situaciones, está presente la dificultad del fundador de delegar autoridad y retirarse a tiempo, miedo al fracaso, la fuerza psicológica de lo que implica el proceso en cuanto a sentirse útil y cuestiones etarias, falta de información en la planeación y la implementación de un proceso sucesorio. En cuanto a la gestión, no necesariamente el sucesor adoptará las mismas prácticas y modos de administrar que el antecesor y por ende existe un rechazo por parte de los miembros de familia o empleados más antiguos en aceptar el proceso sucesorio.

En primera instancia, cuando el familiar que se encuentra en proceso de retiro, se encuentra analizando quien puede ser su posible candidato a reemplazarlo, puede

llegar a pensar que sus hijos son los idóneos, o quizás decida en dividir las tareas y responsabilidades en varios miembros de la familia. Pero para que el proceso sea llevado adelante con éxito es indispensable analizar si el candidato posee las capacidades adecuadas y si tiene el deseo de ser el sucesor, para ello Galaz et al. (2010) afirma que las siguientes preguntas son efectivas para ello:

1. ¿El candidato a sucesor posee las habilidades y conocimiento necesarios para la gestión parcial o total del negocio?
2. ¿Se requiere tiempo y es necesario establecer un plan de desarrollo profesional?
3. ¿Ha considerado contemplar miembros de la familia de generaciones subsecuentes que pudieran aportar valor al crecimiento de su empresa?

Del mismo modo, quien sucede la dirección puede designar a un manager profesional y buscar candidatos en el mercado o negociar con otras empresas ya sea para realizar alianzas estratégicas para la gestión del negocio o vender la compañía.

Para Nogales (2008) lograr la continuidad de la empresa familiar está estrechamente relacionada con la capacidad profesional de los sucesores, y plantea la necesidad de asumir la formación del sucesor como un proceso imprescindible, aceptando que es un proceso que no se agota nunca. El autor plantea cinco áreas donde centrar la atención de los sucesores mediante el apoyo de consultores externos o fórmulas prediseñadas. La primera de ellas es el área de conocimiento, como es el campo de la administración, contabilidad, finanzas, legales, entre otras. Seguidamente el área de habilidades, como son la escucha activa, trabajo en equipo y gestión de conflicto. Como tercer y cuarta área la de las creencias, actitudes y comportamientos, incluyendo, la gestión de riesgos, delegación y motivación, cultura, valores organizacionales, control emocional, gestión de comportamiento, sensibilidad social y responsabilidad social empresarial. Por último, el área de experiencias, adquiridas fuera y dentro de la organización, relaciones con clientes, proveedores, empleados, inversores, cambios tecnológicos, crisis financieras, etcétera.

Existen cuatro modelos de traspaso de acuerdo al rol que asuma la persona que se encuentra en proceso de retiro (Galaz et al. 2010).

1. El rey: la sucesión se produce cuando fallece el fundador o bien ante la presión de los hijos de su retiro.
2. El general: planifica la sucesión durante su mandato, pero siempre con la perspectiva de volver a la empresa con el objetivo de solucionar conflictos.

3. El gobernante: se retira cuando concluye su mandato y se dedica específicamente a otra actividad.
4. El “embajador”, logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen.

En la mayoría de las empresas familiares, lo más común es no realizar ningún tipo de planificación hasta tanto se produzca la muerte del fundador, es por ello la necesidad de que la familia planifique una sucesión ordenada, considerando la posibilidad de un asesor externo que los guíe en el proceso. Ejecutar el proceso de sucesión implica ceder el control y la propiedad a una nueva generación, y es aquí cuando toma relevancia la presencia de los gobiernos corporativos para que la transición sea llevada a cabo con éxito (Calderón Marcelo, 2020):

- Órganos de gobierno de la familia:
 - Desarrollar planes para fomentar la perpetuidad de la empresa
 - Transmitir la visión, misión y valores.
 - Fomentar la participación de los familiares mediante programas y cursos de capacitación respecto de la propiedad.
 - Desarrollar a los líderes de las siguientes generaciones.
 - Monitorear la interacción entre la familia y la empresa en el proceso sucesorio.
 - Análisis de las expectativas de la familia respecto de la propiedad.
- Órganos de gobierno de la empresa:
 - Ayudar a reconocer los beneficios de planear el proceso de transición de generación.
 - Ayudar a planificar e implementar el proceso sucesorio.
 - Separación de las necesidades de la empresa y la familia.
 - Generar objetividad e independencia a la hora de seleccionar el sucesor.
 - Incorporar en el proceso sucesorio el plan formativo del sucesor para desarrollar capacidades que permitan integrar el instinto vocacional y las necesidades de la organización.
 - Contar con un director experimentado puede ayudar a manejar la transición mientras se reacomodan los espacios de poder en la familia.
 - Guiar a las nuevas generaciones en la gestión.

VI. Diferencia entre pequeñas y grandes empresas

Para las empresas de mayor tamaño, grandes y medianas, en cuanto a niveles de facturación y cantidad de empleados, implica mayores posibilidades la creación de órganos, criterios y prácticas de buen gobierno corporativo, poseen una mayor profesionalización que les permite desarrollar un gobierno corporativo propiamente dicho. En cambio, las pequeñas empresas lo ven como algo tedioso, de mayor cantidad de papeles que no generan un beneficio sino mayores responsabilidades, asumir mayores costos, diferentes criterios y, sobre todo, más trabajo. Es muy difícil convencerlas de que desarrollen un gobierno corporativo, elaboren un protocolo familiar o contraten asesores externos. Previamente deben satisfacer sus necesidades básicas, establecerse en el mercado en el cual operan y luego comenzar a pensar en otras necesidades. En este tipo de empresas, se pueden diferenciar dos barreras que le impiden crecer:

- Conformismo del empresario con los rendimientos que posee de su empresa y no querer asumir riesgos. Por lo general en la etapa del fundador, una vez satisfecha sus necesidades básicas y de su familia entra en una situación de confort que no desea salir hasta tanto no ingresen generaciones futuras que se encarguen de la gestión empresarial.
- Barreras burocráticas, administrativas, relacionar el tamaño de la empresa con la productividad y competitividad. Creencia de que por ser una empresa pequeña no puede seguir creciendo o generando una mayor rentabilidad.

VII. Diferencia entre empresas familiares y no familiares

Lógicamente todas las empresas durante el transcurso de su vida empresarial sufren determinados conflictos o situaciones que requieren de cierta atención. Las empresas familiares tienen los mismos conflictos que las no familiares, pero a la primera de ellas se les suma los problemas de la familia. Ahora bien, ¿En qué se diferencian las empresas familiares de las no familiares? Dodero (2019) dedica un capítulo completo a analizar las diferencias significativas entre las empresas no familiares y las empresas latinoamericanas familiares.

El autor plantea que, en cuanto a la propiedad, en las empresas no familiares, por lo general, posee una gran cantidad de accionistas, existe una fragmentación donde es muy difícil influir de manera significativa en la toma de decisiones, y donde en el caso de opiniones contrapuestas, la salida de la sociedad se puede producir fácilmente. En

cambio, en las empresas familiares, la salida de un socio es mucho más difícil, por el afecto emocional y por la ventaja competitiva que implica la concentración de la propiedad en los negocios de tipo familiar. Esta concentración en manos de la familia, en la mayoría de los casos, evita el problema de agencia. Para el primer tipo de empresa mencionado, las acciones constituyen un activo económico para satisfacer las necesidades de los accionistas, buscando mediante el pago de dividendos hacer más atractiva la inversión, mientras que, para los familiares las acciones son un activo afectivo, donde las utilidades generalmente se reinvierten, y deshacerse de ellas puede ser considerado como una traición hacia el legado familiar.

La diferencia en la gestión y toma de decisiones, se da principalmente en la clara separación de funciones, los procesos formales en cuanto a selección, definición de responsabilidades, evaluaciones y métricas de desempeño, procesos burocráticos, comunicación formal, reuniones con objetivos delimitados y toma de decisiones racionales que aparecen en las empresas no familiares, en cambio, en las que sí lo son, predomina la confianza, confusión de roles, sentido de compromiso, asignación de cargos por preferencia sentimental y no por capacidades para ocuparlo, toma de decisiones mediante la intuición, reuniones con superposición de temas y fuerte influencia de los familiares.

La sucesión y designación del CEO para las empresas no familiares es un proceso factible y planificado, donde las competencias del gerente general varían de acuerdo al negocio en cuestión y poseen una cantidad elevada de candidatos que son evaluados por su desempeño, y en el caso de no cumplimiento de objetivos se reemplaza por otro, buscando en muchas ocasiones un cambio cultural o una nueva estrategia. En cambio, la sucesión familiar es, en la mayoría de las familias, un tema tabú y conflictivo, no existe conciencia de los problemas que genera no contar con un plan establecido. Los candidatos en general son miembros de la familia y la formación es realizada por el mismo fundador.

En resumen, de acuerdo a la tipología de empresa las características, ventajas y desventajas que se generan. En las empresas no familiares se espera la aplicación de herramientas más profesionales, donde se aplican políticas desvinculadas a los accionistas, mientras que en las empresas familiares predomina la inexistencia de sistemas de gestión y priman la visión, valores y afectos establecidos por la familia buscando evitar conflictos que perjudiquen la armonía y unidad familiar.

VIII. Diferencia entre empresas locales e internacionales

Como objetivo del trabajo final se busca analizar las diferencias existentes entre aquellas empresas familiares que solo actúan en Argentina, con aquellas que también lo hacen en mercados internacionales. Lógicamente las mismas tienen diferentes estructuras, objetivos, misiones y visiones, distintas aspiraciones. Las empresas internacionales buscan diversificar, actúan a nivel macro, y no solo actuar en el mercado local aprovechando los beneficios del siglo veintiuno donde la globalización permite las conexiones sin muchas dificultades.

Es de esperarse que cuando una empresa familiar local, comienza a crecer y busca comenzar a introducirse en otros mercados, comience a profesionalizarse, definir sus órganos de gobierno y aplique las prácticas de gobierno corporativo. Por lo general realizan asociaciones con otros socios que no forman parte de la familia, debido a que necesitan salir de la subjetividad de la misma, buscando una mayor formalidad y lo que, en cierta manera, obliga a comenzar a documentar y regular distintas situaciones, conflictos y beneficios.

Cuando entran en juego otros participantes que no forman parte de la familia, comienza a tomar un rol fundamental los distintos órganos de gobierno con sus integrantes y responsabilidades para velar por los intereses de cada integrante. Por un lado, los órganos de gobierno de la familia, que registrarán todos los aspectos sobre los cuales hacen referencia al patrimonio familiar y su administración, y dentro de la empresa, la diferenciación entre la asamblea de accionistas, el directorio y el comité de gerentes.

IX. Hoja de ruta para la implementación.

Para la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, y contar con un sistema que permita articular las relaciones entre la familia, la empresa y los accionistas es necesario un cambio cultural en la organización, y como todo cambio o transformación en las empresas, puede generar diversos problemas si su implementación no se lleva a cabo con éxito y considerando las variables del entorno que pueden influir en su consecución. Según Kotter (2004), en un proceso de cambio se pueden cometer los siguientes errores:

- **Complacencia:** avanzar con un cambio sin establecer un sentido de urgencia lo suficientemente elevado. Sin un sentido de exigencia las personas no realizan ese esfuerzo adicional por alcanzar un resultado.

- **No crear una coalición de cambio:** es importante que los mandos altos participen el proceso de cambio para que el mismo tenga resultados positivos.
- **Subestimar el poder de la visión y no comunicarla:** la función de la visión debe ayudar a orientar e inspirar acciones, se debe comunicar la misma a todos los miembros de la organización para unificar esfuerzos.
- **No eliminar las barreras que traban a la nueva visión.**
- **No crear éxitos a corto plazo:** para generar motivación al cambio.
- **Celebrar el éxito antes de tiempo.**
- **No arraigar los cambios en la cultura corporativa,** sino se convierte en normas sociales o valores corporativos no será efectivo en el largo plazo.

Así mismo, para una implementación exitosa, para evitar los conflictos planteados, se puede utilizar el modelo de los ocho pasos planteados por el mismo autor (Koter 2004):

1. Infundir el sentido de premura: generar un sentido de urgencia. Generar un diagnóstico de la situación de la empresa y por qué es necesario generar un cambio, en este caso, regular y definir los órganos y prácticas de gobierno corporativo.
2. Desarrollo de alianzas dinámicas, generando coalición orientadora. Trabajar en equipo, identificando quienes son los miembros claves para el desarrollo del cambio, remarcado y comunicando cuales son los beneficios y para que se definen las prácticas de gobierno corporativo. Lógicamente, debe involucrarse tanto a la empresa como a los miembros de la familiar.
3. Crear una visión y estrategia para el cambio. Plasmarlo por escrito para que todos sean responsables de los objetivos a lograr.
4. Invertir en comunicación: difundir la visión y la estrategia que implicar el cambio. Comunicarlo a los involucrados en el proceso para que todos puedan actuar en consecuencia.
5. Eliminar barreras humanas, técnicas y normativas. Eliminar los obstáculos que impiden la profesionalización de la empresa, por barreras administrativas, rechazo al cambio, conflictos familiares, entre otros.
6. Definición de metas de corto plazo, establecer los objetivos a cumplir y la fecha de ejecución.

7. Consolidar logros y generar más cambios. Realizar reuniones con los miembros de la familia y empresa para compartir avances.
8. Convertir el cambio en parte de la cultura. Lograr que los órganos de gobierno y las buenas prácticas sean introducidas en el funcionamiento habitual de la organización.

CAPITULO 3

X. Aplicación de buenas prácticas y resultados

Para analizar el modo que se aplican y ejecutan las buenas prácticas de gobierno corporativo y los resultados que obtienen en comparación con empresas que no lo aplican, las diferencias que surgen al aplicar los principios y recomendaciones en empresas pequeñas y grandes, empresas argentinas e internacionales, se realizaron entrevistas a empresas de tipo familiar con distintas características, según la encuesta del Anexo I. A continuación, se exponen los métodos de muestreo y los resultados obtenidos.

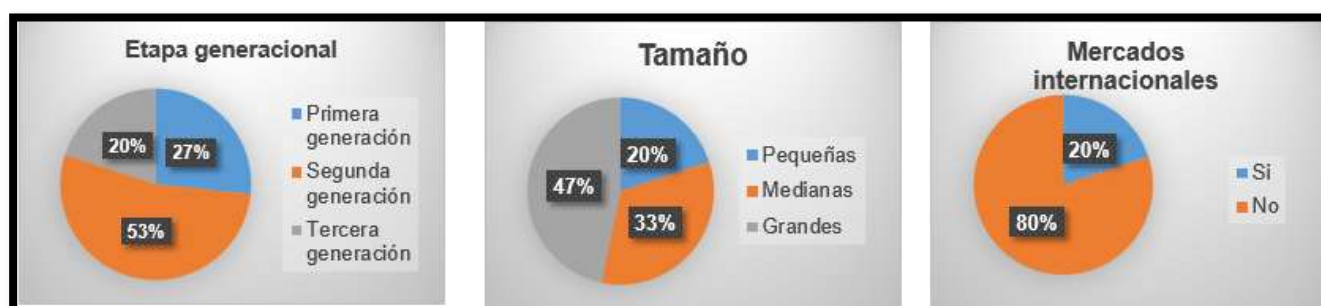
Método de muestreo

Las encuestas realizaron teniendo en cuentas las siguientes premisas:

- Muestreo no probabilístico, se toma una muestra de acuerdo a lo disponible en el mercado.
- El tamaño de la muestra es de 15 empresas familiares argentinas de distintos rubros, gastronómicos, comerciales, de servicios, construcción, salud y servicios financieros.
- El cuestionario se realizó, dependiendo la empresa, a fundadores, empleados familiares con cargos gerenciales y a personal jerárquico no familiares.
- Las empresas fueron clasificadas de acuerdo a la cantidad de empleados y si poseen o no mercado internacional.
- Para el procesamiento de datos, generaciones de reportes y gráficos se utilizó el software estadístico Infostat.

Las 15 empresas muestreadas poseen las siguientes características:

Figura 8: Características de las empresas encuestadas.



Fuente: elaboración propia.

La etapa generacional de la empresa familiar se clasifica de acuerdo a si se encuentra en la etapa del fundador, si ya ingresó la segunda generación de hijos de el o los fundadores, y tercera generación, que se puede denominar de primos. La mayoría

de las organizaciones encuestadas, el 53%, se encuentra en la segunda etapa generacional, con los hijos del fundador a cargo de la dirección y administración de la misma.

El tamaño de la empresa lo determina la cantidad de empleados, según el siguiente criterio:

- Pequeña: empresas de hasta 15 empleados. Representan el 20% de la muestra, encontrándose el 67% en la primera y el 33% en la segunda generación, no existiendo empresas pequeñas que hayan iniciado su tercera generación.
- Mediana: empresa que poseen de 15 a 100 empleados, las cuales representan un 33% de la muestra, de las cuales la mayoría de ellas, el 60%, se encuentra transitando su segunda etapa en la vida de la familia.
- Grande: empresas que poseen más de 100 empleados, siendo el 47% de las encuestadas, siendo las únicas de la muestra que han trascendido a su tercera generación, representando un 43% del total de las mismas.

Figura 9: Etapa generacional y tamaño de la empresa.

Etapa Generacional / Tamaño	Pequeña	Mediana	Grande
Primera	67%	40%	0%
Segunda	33%	60%	57%
Tercera	0%	0%	43%
Total	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los mercados internacionales, del total de las empresas encuestadas el 20% solo opera en mercados internacionales, y el restante 80% en Argentina. Del total de las empresas que posee mercados internacionales, el 100% fue categorizada como una empresa grande y no existe ninguna de la primera generación, de acuerdo al siguiente análisis:

Figura 10: Empresas con mercados internaciones de acuerdo a su tamaño y etapa generacional.

Etapa Generacional / Mercados internacionales	No	Si	Tamaño / Mercados internacionales	No	Si
Primera	33%	0%	Pequeña	25%	0%
Segunda	59%	33%	Mediana	42%	0%
Tercera	8%	67%	Grande	33%	100%
Total	100%	100%	Total	100%	100%

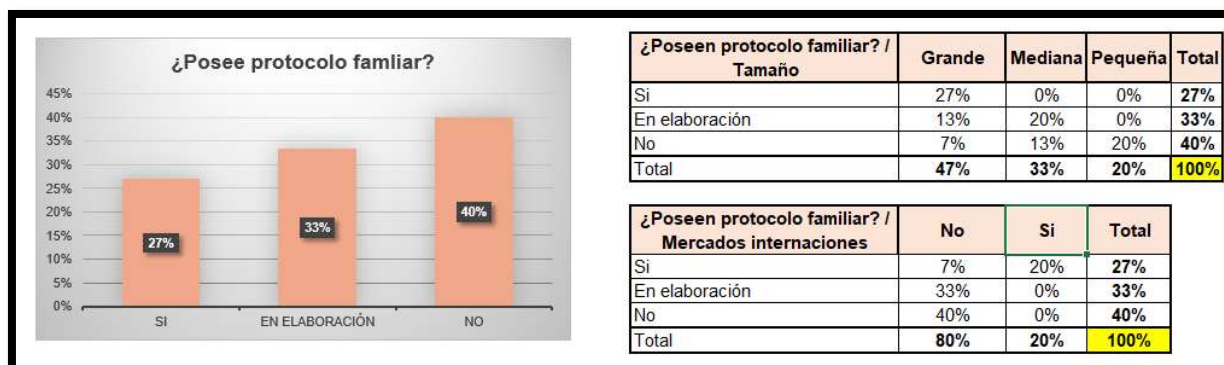
Fuente: elaboración propia.

Resultados obtenidos

Para analizar los resultados obtenidos los mismos se enfocan de acuerdo a los parámetros de tamaño y de empresas con actuación local e internacional, para determinar si existen diferencia, en cuanto a los órganos de gobierno y la aplicación de buenas prácticas entre empresas pequeñas y grandes; y aquellas que actúan en mercados nacionales e internacionales.

Comenzando con los interrogatorios sobre el conocimiento de las prácticas de gobierno corporativo, y específicamente sobre la posesión o no de protocolo familiar, se pueden analizar los siguientes resultados, el 27% de las empresas encuestadas posee el documento, el 33% planteó que se encuentra en proceso de elaboración y el restante 40% no cuenta con el mismo.

Figura 11: Protocolo familiar.

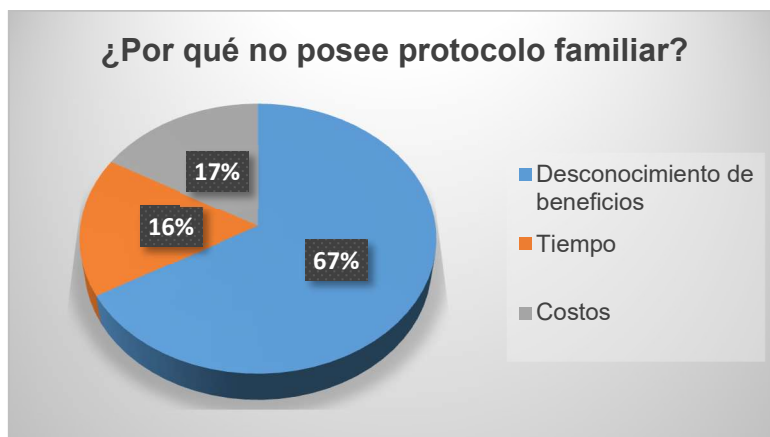


Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse existe una relación entre el tamaño de la empresa y protocolo familiar, ya que la totalidad de las empresas que lo poseen son grandes, y aquellas que lo están elaborando son grandes y mediana, no existiendo el documento en empresas que tengan hasta 15 empleados. En cuanto a las empresas que poseen mercados internaciones, la totalidad posee el protocolo como documento teórico y de aplicación, y las empresas locales el 40 % expreso no tenerlo, y solo un 7% si lo tiene.

Del total de las empresas que no poseen el protocolo, al consultarles el motivo, se obtuvieron los resultados que se pueden visualizar en el siguiente gráfico, donde el 67% respondió que desconoce los beneficios:

Figura 12. Motivo de no poseer el protocolo familiar.



Fuente: elaboración propia.

Si se vincula la tenencia o no de protocolo con los objetivos de la familia para la con la empresa en los próximos 10 años, la mayoría de las empresas que posee protocolo o que lo está elaborando, desea profesionalizar las prácticas de gobierno y tienen como prioridad mantener el legado y tradiciones familiares.

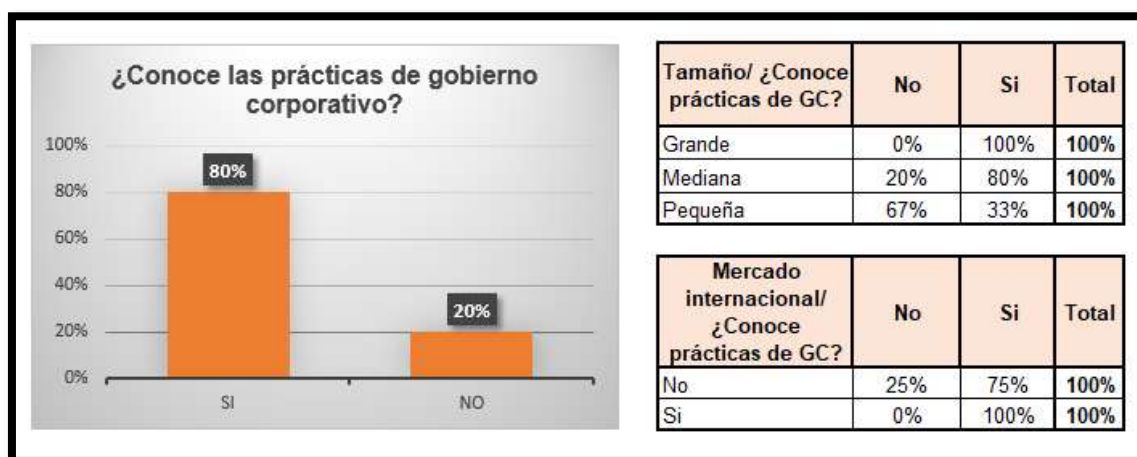
Figura 13. Prioridades de la familia para con la empresa y protocolo familiar.

¿Cuáles son las prioridades para la familia en 10 años?	Empresas	Con protocolo o en elaboración
Profesionalización de las practicas de gobierno	27%	44%
Mantenimiento del legado y tradiciones familiares	27%	33%
Ayudar a la siguiente generación a entener la actividad	13%	11%
Optimización de la propiedad familiar	13%	11%
Establecer y actualizar la visión de futuro	7%	0%
Preservación del capital familiar	13%	0%
Totales	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

Al interrogar sobre el conocimiento o no de las prácticas de gobierno, se puede observar que la mayoría de las empresas encuestadas tiene noción sobre las mismas en la figura 14.

Figura 14. Conocimiento de las prácticas de gobierno corporativo.

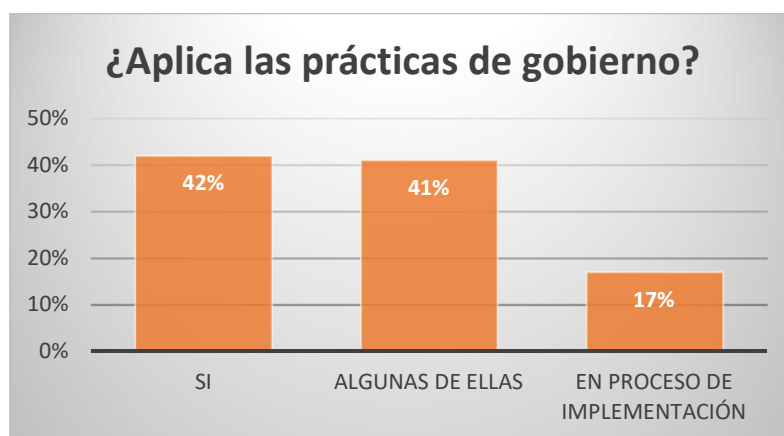


Fuente: elaboración propia.

Al analizar las tablas cruzadas de totales por filas de acuerdo al tamaño de cada empresa y el mercado en el que opera, se puede observar la relación que existe entre la envergadura de la organización y el conocimiento de las prácticas, ya que el 100% de las empresas grandes las conoce al igual que el 80% de las medianas, mientras que del total de las pequeñas el 67% afirma no estar al tanto de sus existencias. En cuanto a las empresas que operan internacionalmente, en su totalidad conocen las prácticas, mientras que un 75% de las empresas locales dio una respuesta afirmativa.

Por un lado, del 20% de la muestra que dio una respuesta negativa al conocimiento de las prácticas, cuando se les mencionaron las mismas, manifiestan desconocer los beneficios de su aplicación, y por el otro, al 80% de la muestra que ha dado una respuesta afirmativa, se les consulto sobre su aplicación o no en la organización de las prácticas que manifiestan conocer, arribando a los siguientes resultados:

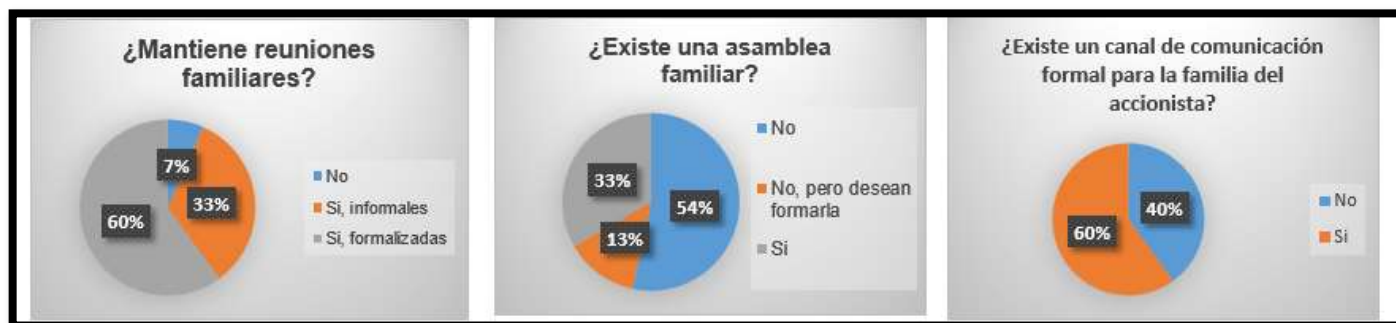
Figura 15. Aplicación de las prácticas de gobierno corporativo.



Fuente: elaboración propia.

Continuando con el análisis de las preguntas efectuadas acerca de los órganos de gobierno, en cuanto a su existencia, funcionamiento e importancia, planteados en el marco teórico dentro de la empresa y de la familiar, se pueden observar los siguientes resultados en la figura 16:

Figura 16. Órganos de gobierno.



Fuente: elaboración propia.

De todas las empresas muestreadas el 93% de las mismas afirma mantener reuniones familiares, ya sea formales, un 60%, e informales un 33%. Al consultarles por la existencia o no de una asamblea familiar, el 54% manifestó no poseerla, un 13% desean constituir la en un futuro, mientras que un 33% cuenta con el órgano debidamente formalizado. De ese 33%, es de esperarse el resultado que en su totalidad mantienen reuniones formalizadas, donde se tratan los temas del orden del día, se respetan los mismos no abarcando temas no previstos con anticipación y dejando por escrito en actas el objetivo y los resultados de la reunión. A su vez, la totalidad de las empresas que desea formar la asamblea familiar como órgano formal, en la actualidad manifiestan tener reuniones informales, mientras que aquellas organizaciones que no tienen, ni han contemplado en la actualidad la posibilidad de constituir el órgano, la mayoría por desconocimiento de beneficios, el 50% manifiesta tener reuniones formalizadas, un 38% informales, y el restante 13% no realiza reuniones familiares para tratar temas o conflictos relacionados con la empresa familiar. Por último, como se puede ver en el gráfico, el 60% de las empresas afirma poseer un canal de comunicación formal para con la familia del accionista.

En cuanto a los órganos dentro de la empresa, asamblea de accionistas, directorio y CEO o gerencia general, se observa en los siguientes gráficos las respuestas obtenidas por las empresas muestreadas:

Figura 17. Órganos de gobierno que regulan la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Del total de la muestra, el 67% cree que la función del directorio es importante para el funcionamiento de la organización, el 80% de las empresas manifiesta que la asamblea de accionistas se reúne de manera mensual, mientras que el restante 20% lo hace semestralmente. En cuanto a la distinción de los distintos órganos de gobierno entre directorio y asamblea de accionistas, el 47% de las empresas familiares comparte los integrantes entre ambos órganos.

Ahora bien, al realizar un análisis cruzado entre las variables analizadas en cuanto a la composición, estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno con las variables de tamaño y tipo de mercado en el que se opera, se pueden ver las siguientes tablas de contingencias como resultados:

Figura 18. Características de gobierno corporativo.

Caraterísticas Org. Gobierno / Tamaño	Pequeña	Mediana	Grande	Totales
Mantienen reuniones familiares formales	11,1%	22,2%	66,7%	100%
Posee asamblea familiar	0,0%	0,0%	100,0%	100%
Criterio a la hora de tomar decisiones estratégicas	22,2%	22,2%	55,6%	100%
Existe un canal formal de comunicación para la familia accionista	11,1%	22,2%	66,7%	100%
Considera fundamental el directorio	10,0%	30,0%	60,0%	100%
La asamblea de accionistas se reúne frecuentemente	16,7%	25,0%	58,3%	100%
La asamblea de accionistas es distinta del directorio	12,5%	12,5%	75,0%	100%

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla de totales por fila de acuerdo a las características de los órganos de gobierno y el tamaño de la empresa, se puede ver que, en cada una de ellas, la mayor proporción se da para las empresas de mayor tamaño, siendo las de menor cantidad las empresas pequeñas que poseen formalizados sus órganos de gobierno. Si se complementa el análisis considerando al **tamaño de la organización como total**, se obtiene lo siguiente:

Figura 19. Características de gobierno de acuerdo al tamaño organizacional.

Carateristicas Org. Gobierno / Tamaño	Pequeña			Mediana			Grande		
	Si	No	Total	Si	No	Total	Si	No	Total
Mantienen reuniones familiares formales	33%	67%	100%	40%	60%	100%	86%	14%	100%
Posee asamblea familiar	0%	100%	100%	0%	100%	100%	71%	29%	100%
Criterio a la hora de tomar decisiones estratégicas	67%	33%	100%	40%	60%	100%	71%	29%	100%
Existe un canal formal de comunicación para la familia accionista	33%	67%	100%	40%	60%	100%	86%	14%	100%
Considera fundamental el directorio	33%	67%	100%	60%	40%	100%	86%	14%	100%
La asamblea de accionistas se reúne frecuentemente	67%	33%	100%	60%	40%	100%	100%	0%	100%
La asamblea de accionistas es distinta del directorio	33%	67%	100%	20%	80%	100%	86%	14%	100%

Fuente: elaboración propia.

En relación a las empresas pequeñas, del total de ellas, solo el 33% mantiene reuniones familiares, posee un canal formal de comunicación para la con la familia accionista, considera fundamental el directorio y este último es distinto de la asamblea de accionistas. El 67% de las empresas de este tipo posee criterio a la hora de tomar decisiones estratégicas, en cuanto a quienes deciden sobre las mismas.

Para las empresas de más de 15 empleados, medianas, no existe ninguna de las empresas muestreadas que tenga asamblea familiar, característica que coincide con las de menor tamaño. Existe una mayor proporción de organizaciones que poseen estructurados su gobierno, pero las que poseen mayor formalidad son las de mayor tamaño, que, en la totalidad de los casos se supera el 70% de las empresas que han contestado de manera satisfactoria en cuanto a la composición y estructura de los órganos.

Al realizar el cruce de acuerdo al mercado en el que se opera, se pueden obtener conclusiones que afirman las derivadas de manera precedente:

Figura 20. Características de gobierno corporativo de acuerdo al mercado.

Carateristicas Org. Gobierno / Mercado Internacional	Si	No	Total es
Mantienen reuniones familiares formales	33%	67%	100%
Posee asamblea familiar	60%	40%	100%
Criterio a la hora de tomar decisiones estratégicas	33%	67%	100%
Existe un canal formal de comunicación	33%	67%	100%
Considera fundamental el directorio	30%	70%	100%
La asamblea de accionistas se reúne frecuentemente	25%	75%	100%
La asamblea de accionistas es distinta del directorio	38%	63%	100%

Carateristicas Org. Gobierno / Mercado Internacional	Internacional			Local		
	Si	No	Total	Si	No	Total
Mantienen reuniones familiares formales	100%	0%	100%	50%	50%	100%
Posee asamblea familiar	100%	0%	100%	17%	83%	100%
Criterio a la hora de tomar decisiones estratégicas	100%	0%	100%	50%	50%	100%
Existe un canal formal de comunicación	100%	0%	100%	50%	50%	100%
Considera fundamental el directorio	100%	0%	100%	58%	42%	100%
La asamblea de accionistas se reúne frecuentemente	100%	0%	100%	75%	25%	100%
La asamblea de accionistas es distinta del directorio	100%	0%	100%	42%	58%	100%

Fuente: elaboración propia.

Nótese, como el total de las empresas que tienen mercado internacional, recordando que en su totalidad fueron clasificadas como grandes, el 100% posee formalizados sus órganos de gobierno en cuanto a las variables estudiadas. Situación que no se da de manera similar en las organizaciones que solo operan dentro del mercado nacional, donde la mayor diferencia puede notarse en la tenencia o no de asamblea familiar, órgano que debería existir en toda empresa familiar independientemente de sus características para poder regular las relaciones empresas – familia-. Otro punto muy común a destacar en las empresas del tipo familiar es la unidad entre la asamblea de accionistas y el directorio, por lo general las mismas personas conforman los distintos órganos, sin separar funciones, responsabilidades e intereses.

En cuanto a la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se consultaron a los referentes de cada una de las organizaciones sobre políticas vinculadas a recursos humanos en relación a los miembros de la familia, directorio y gerencia, como así también sobre buenas practicas referidas a los accionistas, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 21. Aplicación de buenas prácticas.

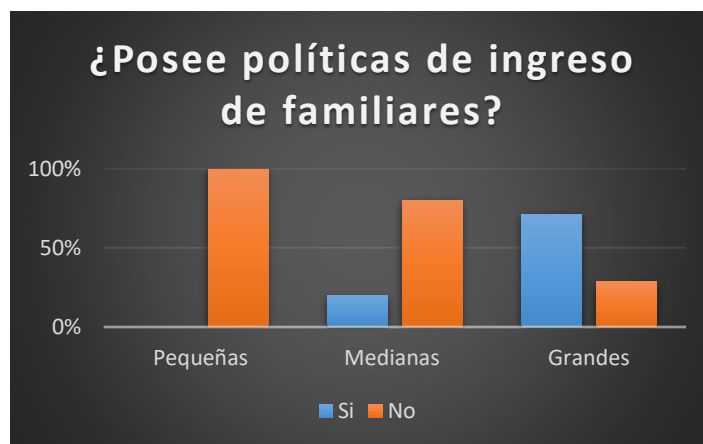
Buenas practicas	Si	No	Total
Poseen políticas de ingresos de familiares	40%	60%	100%
Realizan capacitaciones	73%	27%	100%
Realizan evaluaciones de desempeño	53%	47%	100%
Poseen criterio para reenumeracione de familiares	40%	60%	100%
Criterio para selección de candidatos puestos	53%	47%	100%
Existen terceros que forman parte del directorio	53%	47%	100%
Criterio para selección de miembros del directorio	27%	73%	100%
Políticas de distribución de utilidades	60%	40%	100%
Plan de sucesión	40%	60%	100%

Fuente: elaboración propia.

Los aspectos vinculados con las políticas de reclutamiento y selección, capacitaciones, remuneraciones y mediciones de desempeños a familiares es un tema muy sensible y conflictivo a tratar dentro de la empresa familiar sino existe un protocolo familiar o algún órgano que los regule. En el momento que deben aplicarse, sin la presencia de un documento que indique los criterios a tomar, es muy probable que existan conflictos entre los distintos miembros de la familia.

Al estudiar sobre las políticas de ingreso de familiares, solo el 40% afirmó tener un criterio establecido o afirmaron que no tienen preferencia respecto del resto de los empleados no familiares, debiendo atravesar un programa de selección formal para evaluar si posee o no las competencias y habilidades que el puesto requiere. Además de ello se puede afirmar que en las empresas pequeñas no existe ningún tipo de política y en general los familiares ingresan con prioridad sobre el resto de los candidatos, independientemente si posee o no las aptitudes para ejercerlo. En las medianas sucede algo similar a las empresas pequeñas, pero con una tendencia a la mayoría de aquellas empresas que afirman que solo existen canales formales para los empleados no familiares. Y en las empresas grandes, se dividen entre aquellas que, si lo tienen para todos los empleados un 75%, mientras que el saldo afirma que solo existen para los empleados que no forman parte de la familia, sin mencionar que pasa con los que si lo hacen.

Figura 22. Políticas de ingreso de familiares.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los mercados en los que se opera, es de esperarse que, en su totalidad, las empresas internacionales tengan un procedimiento formal independientemente del candidato que se trate, mientras que para las empresas nacionales un 75% afirma no tener un proceso formal en cuanto al ingreso de miembros de la familia.

Al indagar si existen capacitaciones y evaluaciones de desempeño, diferenciado en su aplicación masiva o diferenciada dependiendo del tipo de empleados, el 73% manifiesta efectuar capacitaciones y un poco más de la mitad de la muestra realiza controles de desempeño, con las siguientes características:

- a. Existe una relación entre el tamaño y los programas de capacitaciones, ya que el 86% de las grandes, el 80% de las medianas y el 33% de las pequeñas empresas, son las que manifiestan realizar las mismas para todos los miembros de la organización con independencia de su calidad de empleado.
- b. La totalidad de las empresas internacionales, como era de esperarse, realiza capacitaciones de manera masiva, mientras que para las nacionales un 17% afirma no poseer programas, un 67% si los tiene y el restante 17% los posee solo para empleados no familiares.
- c. En cuanto a las evaluaciones o controles de desempeño, se han encontrado muy pocas empresas que lo lleven a cabo, siendo en su generalidad empresas de gran tamaño, en la mayoría de las empresas mediana y pequeñas afirman o no realizarlas o bien, solo a empleados no miembros de la familia

- d. En cuanto al mercado objetivo, quienes apuntan a mercados internacionales, realizan controles de desempeño para evaluar la consecución de objetivos y mediante ellos elaborar técnicas de motivación mediante recompensas, en su totalidad. Mientras que por el contrario las empresas locales se encuentran divididas, donde un 58% manifiesta no aplicar estos procedimientos a la familia, y el saldo restante si lo realiza como procedimiento formal como las empresas internacionales.

Al realizar el interrogante sobre criterios de remuneraciones para empleados familiares, del total de la muestra:

- a. El 33% afirma que la familia establece las remuneraciones de sus miembros, y existen retiros periódicos para solventar los gastos personales de cada uno.
- b. En el 27% de las empresas encuestadas las remuneraciones las define el fundador de acuerdo a las relaciones familiares.
- c. El restante 40% posee un criterio para retribuir a los empleados familiares, donde se les abona de acuerdo a su cargo desempeñado.

En la siguiente imagen, número 23, puede analizarse la relación que existe entre la práctica de gobierno, el tamaño de la organización y en el mercado en el que opera. El 100% de las empresas pequeñas tiene una subjetividad a la hora de definir las remuneraciones de los empleados, en el 60% de las medianas sucede una situación muy común en las empresas de tipo familiar, donde los empleados familiares realizan retiros de acuerdo a sus necesidades y gastos. En las empresas de mayor tamaño predomina una coherencia entre las remuneraciones y el cargo desempeñado, situación que coincide con el 100% de las empresas internacionales. En las empresas con mercados locales solo un 25% posee un criterio a la hora de remunerar a los empleados familiares.

Figura 23. Políticas de remuneraciones de acuerdo al tamaño de la empresa.

Tamaño/ Remuneraciones de empleados familiares	La familia establece las remuneraciones y existen retiros para gastos personales	El fundador establece las remuneraciones	La remuneración se establece de acuerdo al puesto	Totales
Pequeñas	33%	67%	0%	100%
Medianas	60%	20%	20%	100%
Grandes	14%	14%	72%	100%

Mercados internacionales/ Remuneraciones de empleados familiares	La familia establece las remuneraciones y existen retiros para gastos personales	El fundador establece las remuneraciones	La remuneración se establece de acuerdo al puesto	Totales
Si	0%	0%	100%	100%
No	42%	33%	25%	100%

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los criterios de selección de puestos gerenciales, en las empresas familiares, especialmente en pequeñas, medianas y empresas sin mercados internacionales, es de esperarse que los mandos medios sean ocupados por hijos, hermanos o familiares políticos seleccionados por el dueño o fundador, sin existir un análisis de las competencias en concordancia con las necesidades del puesto. Dicho supuesto se puede reafirmar con los resultados de las encuestas realizadas, según las siguientes tablas de contingencia.

Figura 24. Selección de puestos gerenciales.

Tamaño/ Puestos Gerenciales	Existe un departamento de RRHH	Los accionistas son quienes seleccionan	Son miembros de la familia, designados por la misma	No existe un criterio definido	Totales
Pequeñas	0%	67%	0%	33%	100%
Medianas	40%	20%	40%	0%	100%
Grandes	86%	14%	0%	0%	100%

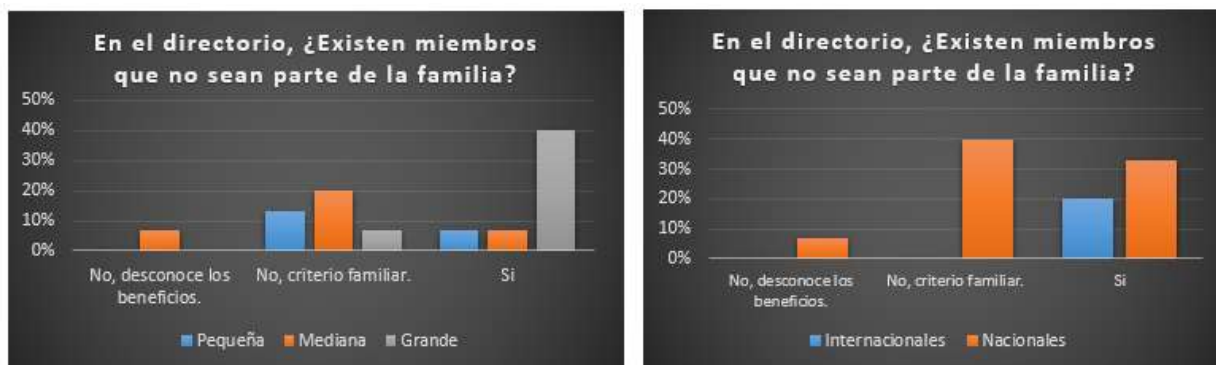
Mercados internacionales/ Puestos Gerenciales	Existe un departamento de RRHH	Los accionistas son quienes seleccionan	Son miembros de la familia, designados por la misma	No existe un criterio definido	Totales
Si	100%	0%	0%	0%	100%
No	42%	33%	17%	8%	100%

Fuente: elaboración propia.

Para analizar la composición del directorio, se les consultó a los encuestados si existen miembros terceros que no formen parte de la familia y cuáles son los criterios

para su selección. En la primera pregunta, del total de la muestra, existe una división casi igualitaria, donde el 53% afirma poseer terceros como miembros del directorio y solo el 27% posee un criterio para seleccionar a los integrantes del órgano. Siguiendo el análisis de acuerdo al tipo de empresa se exponen los siguientes resultados:

Figura 25. Miembros del directorio.



Fuente: elaboración propia.

Existe una pequeña proporción de empresas, 7%, que desconoce los beneficios de la práctica de gobierno analizada, mientras que un 40% posee como criterio familiar que el directorio este conformados por todos miembros integrantes de la misma, el saldo restante del 53% posee terceros ajenos a la familia como parte integrante del órgano de gobierno. Del total de las empresas de mayor envergadura el 86% dio una respuesta afirmativa, y solo el 20% y 33% para las empresas medianas y pequeñas respectivamente. En cuanto al mercado objetivo, el 100% de las empresas internacionales y el 40% de las nacionales poseen terceros no familiares. En referencia a los criterios de selección de los miembros, la mayoría de las empresas planteó que son los accionistas quienes definen los integrantes del directorio:

Figura 26. Criterios para la selección de miembros del directorio.

Tamaño / Criterio de selección de miembros del directorio	Departamento de RRHH	Los accionistas seleccionan	Miembro de la familia seleccionado por ellos	Totales
Pequeña	0%	67%	33%	100%
Mediana	0%	80%	20%	100%
Grande	57%	43%	0%	100%
MI / Criterio de selección de miembros del directorio	Departamento de RRHH	Los accionistas seleccionan	Miembro de la familia seleccionado por ellos	Totales
Nacionales	8%	75%	17%	100%
Internacionales	100%	0%	0%	100%

Fuente: elaboración propia.

Al analizar las políticas de distribución de utilidades, cuando se consultó sobre la aplicación de buenas prácticas en referencia a los accionistas sobre la distribución de utilidades, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 27. Políticas de distribución de utilidades.

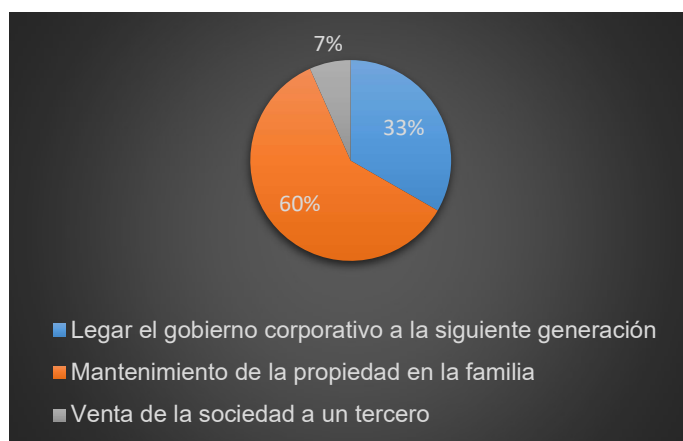


Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, el 60% de la muestra afirma poseer políticas de distribución de utilidades hacia sus accionistas, en empresas de mayor tamaño es más común este tipo de prácticas, como así también en las organizaciones internacionales.

Seguidamente, al entrar en el plan de sucesión, y consultar sobre el futuro de la organización, se indagó sobre la forma en que se debería producir el proceso se obtuvieron las siguientes respuestas:

Figura 28. Planes de sucesión.



Fuente: elaboración propia.

El 33% tiene la perspectiva de legar el gobierno corporativo, tanto la administración como la propiedad a la siguiente generación, el 60% manifiesta la intención de mantener la propiedad de la empresa sin mencionar sobre la administración

de la misma, y un restante 7% vendería la empresa a un tercero. Solo un 20% de la muestra afirma poseer un plan de sucesión, y todas tienen la decisión de mantener la propiedad en la familia. A continuación, se exponen los resultados a la pregunta, ¿Posee un plan de sucesión?, de acuerdo a la tipología de empresa:

Figura 29. Plan de sucesión.

Tamaño/ ¿Posee plan de sucesión?	No	Si	En elaboración	Sucesor prepara a los candidatos	Totales
Pequeña	100%	0%	0%	0%	100%
Mediana	60%	0%	20%	20%	100%
Grande	14%	43%	29%	14%	100%

Mercados Internacionales/ ¿Posee plan de sucesión?	No	Si	En elaboración	Sucesor prepara a los candidatos	Totales
No	58%	0%	25%	17%	100%
Si	0%	100%	0%	0%	100%

Fuente: elaboración propia.

Para complementar el análisis, sería interesante determinar si existe una relación entre aquellas empresas que poseen protocolo familiar, la composición de sus órganos de gobierno y la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Considerando como totales al estado del protocolo familiar (si, en elaboración y no) se pueden analizar las siguientes tablas de contingencia:

Figura 30. Protocolo familiar.

Organos de gobierno/ Protocolo familiar	Si, posee protocolo			Protocolo en elaboración			No posee protocolo		
	Si	No	Total	Si	No	Total	Si	No	Total
Mantienen reuniones familiares formales	100%	0%	100%	60%	40%	100%	33%	67%	100%
Posee asamblea familiar	100%	0%	100%	20%	80%	100%	0%	100%	100%
Criterio a la hora de tomar decisiones estratégicas	75%	25%	100%	60%	40%	100%	17%	83%	100%
Existe un canal formal de comunicación	100%	0%	100%	80%	20%	100%	17%	83%	100%
Considera fundamental el directorio	100%	0%	100%	100%	0%	100%	17%	83%	100%
La asamblea de accionistas se reúne frecuentemente	100%	0%	100%	80%	20%	100%	67%	33%	100%
La asamblea de accionistas es distinta del directorio	100%	0%	100%	60%	40%	100%	17%	83%	100%

Prácticas de gobierno corporativo/ Protocolo familiar	Si, posee protocolo			Protocolo en elaboración			No posee protocolo		
	Si	No	Total	Si	No	Total	Si	No	Total
Poseen políticas de ingresos de familiares	75%	25%	100%	60%	40%	100%	0%	100%	100%
Realizan capacitaciones	100%	0%	100%	100%	0%	100%	33%	67%	100%
Realizan evaluaciones de desempeño	100%	0%	100%	60%	40%	100%	17%	83%	100%
Poseen criterio para remuneración de familiares	100%	0%	100%	40%	60%	100%	0%	100%	100%
Criterio para selección de candidatos puestos gerenciales	100%	0%	100%	60%	40%	100%	17%	83%	100%
Existen terceros que forman parte del directorio	100%	0%	100%	60%	40%	100%	17%	83%	100%
Criterio para selección de miembros del directorio	75%	25%	100%	20%	80%	100%	0%	100%	100%
Políticas de distribución de utilidades	100%	0%	100%	60%	40%	100%	33%	67%	100%
Plan de sucesión	75%	25%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	100%

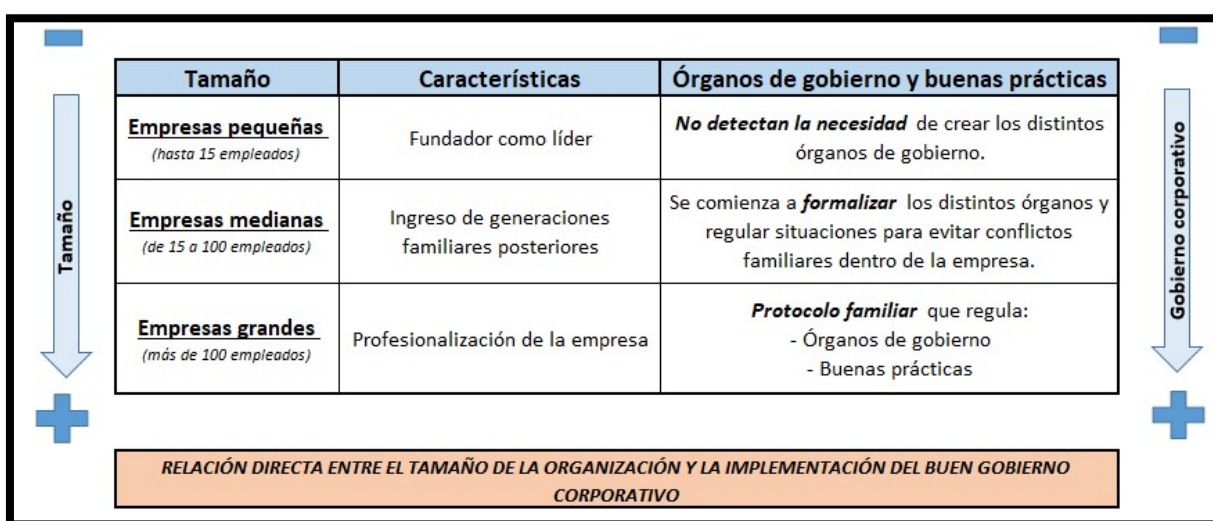
Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, del total que tienen protocolo familiar, en cuanto a los órganos de gobierno, excepto para la toma de decisiones familiares, el 100% ha formalizado sus órganos, como así también la mayoría de ellas aplica las prácticas de gobierno corporativo.

Como conclusión de las encuestas realizadas, se puede afirmar que:

1. En cuanto al tamaño de la organización existe una relación directa entre la aplicación de las prácticas de gobierno y la envergadura de la organización de acuerdo a la imagen 31.

Figura 31. Aplicación de buenas prácticas de gobierno de acuerdo al tamaño organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas manifestó que a medida que aumentan su tamaño, comienzan a detectar la necesidad de comenzar a regular ciertas situaciones para evitar conflictos familiares. En las empresas pequeñas, donde el fundador es quien realiza la mayor cantidad de funciones y él es quien toma las decisiones, no ve la necesidad, ni surgen situaciones que lleven a constituir los distintos órganos de gobierno, pero a medida que la empresa crece, avanza de generación y comienzan a ingresar otros familiares, nuevos empleados, se comienzan a diferenciar los intereses de cada uno, con la necesidad de distinguir los accionistas del directorio, generar los mandos medios, y comenzar a separar el patrimonio de la empresa del de la familia. Aparecen los conflictos típicos de la empresa familiar y con ello la necesidad de comenzar a regular ciertas cuestiones que en un principio no sucedían, como son ingresos de familiares, remuneraciones, intervención de los familiares que no

trabajan en la empresa, vacaciones, licencias, gastos personales, entre otros. Para anticiparse a estas situaciones es necesario comenzar a dejar por escrito las pautas y normas de conducta, formalizar las reuniones familiares y comenzar a crear el órgano de la asamblea familiar. Finalmente, cuando se supera la cantidad de 100 empleados, considerándose una empresa grande, la mayoría de los encuestados ya ha mostrado una tendencia más profesional en cuanto al conocimiento de las prácticas de gobierno, su aplicación, como así también sus beneficios. La totalidad de las organizaciones en encuestadas de este tipo cuentan con un protocolo que regula las cuestiones societarias, familiares y patrimoniales.

2. En cuanto a la diferenciación entre empresas que poseen o no mercado internacional, los resultados son similares a los arribados anteriormente en cuanto al tamaño organizacional.

Figura 32. Aplicación de buenas prácticas de acuerdo al mercado en el que se opera.

Empresas locales	25% pequeñas	No detectan la necesidad de crear los distintos órganos de gobierno.	Gobierno corporativo ↓ +
	42% medianas	Formalización de organos y regulación de prácticas de gobierno	
	33% grandes	Protocolo familiar : regulación de organos y prácticas de gobierno	
Empresas con mercados internacionales	100% grandes	Protocolo familiar : regulación de organos y prácticas de gobierno	

Fuente: elaboración propia

Era de esperarse, que aquellas empresas que poseen mercados internacionales se encuentren más profesionalizadas, con órganos definidos y donde las buenas prácticas de gobierno forman parte de su cultura. La mayoría de las empresas de este tipo, han manifestado que conforme al crecimiento y expansión han incorporado accionistas no familiares, lo que cual requiere indispensablemente que, previo a dicha situación se cuente con una armonía entre las relaciones de los sistemas empresa, familia y patrimonio. Un socio no familiar no admite mezclar los temas de gestión, económicos y financieros de la empresa con los de la familia fundadora. Es por ello, tal como se expuso en los resultados

anteriormente, la totalidad de las empresas de este tipo ya cuentan con un gobierno corporativo propiamente dicho, donde el protocolo es un documento que se utiliza de manera habitual para la toma de decisiones y resolución de problemas. En cuanto a las empresas nacionales, aquellas que comparten la situación descrita, son las que han alcanzado un tamaño considerable y se encuentran en una generación avanzada.

3. Se puede inferir, de acuerdo a las conclusiones arribadas que las empresas grandes con la segunda o tercera generación trabajando en la empresa han logrado internacionalizarse.
4. Otro punto importante a destacar, es que, del total de la muestra, quienes afirmaron haber elaborado el protocolo familiar, han manifestado apreciar sus beneficios y les ha servido para regular ciertas situaciones conflictivas y delinear las funciones y responsabilidades de cada órgano de gobierno.
5. Para complementar y reafirmar los resultados obtenidos, se pueden traer al análisis las conclusiones arribadas por el 6° estudio de mejores prácticas de gobierno corporativo⁵ donde de las empresas familiares encuestadas:
 - a. El 28% manifiesta contar con un plan de sucesión, siendo la mayoría empresas grandes, entre 100 y 1000 empleados, quienes han dado una respuesta positiva.
 - b. Un 63% afirma que la familia es informada regularmente de la situación empresarial, y que existe un canal de comunicación formal para la toma de decisiones por parte de los accionistas en un 54%.
 - c. El 28% manifiesta que no ha tenido problemas para crear el consejo de familia e institucionalizar la empresa, remarcando que un 41% afirma que existe el consejo, pero el fundador es quien sigue tomando las decisiones.
6. Otros resultados interesantes para abordar conclusiones, contribuyendo a cumplir con los objetivos del presente trabajo final, son los obtenidos en el III Informe Banca March IE – business school⁶:
 - a. ¿Qué características de las empresas familiares cotizadas mejoran su gobierno corporativo?

⁵ Deloitte, 6° Estudio de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. 2018.

⁶ El gobierno corporativo en la empresa familiar cotizada. III Informe Banca March – IE Business school. 2018.

- i. Tamaño: las empresas de mayor tamaño tienen mejores niveles de gobierno corporativo.
 - ii. Edad: las más longevas demostraron menores niveles.
 - iii. Presencia del fundador: los mejores índices se dan en aquellas donde el fundador está presente, y de éstas tienen mejores índices aquellas en las que no hay otros familiares en la gestión además del fundador.
 - iv. Porcentaje de control familiar: cuando el porcentaje de la familia es superior al 60% presentan peores índices.
 - v. Liderazgo familiar: cuando el CEO es no familiar presenta mayores índices que cuando si lo es.
- b. ¿Influye el buen gobierno corporativo en la rentabilidad de la empresa familiar?
- i. Las empresas con mejor gobierno corporativo obtuvieron una rentabilidad mayor que el resto de las empresas, rentabilidad bursátil 13,8% frente al 10,7% y un ROA de 20% frente a un 12%
 - ii. Las empresas de fundador con mejor gobierno obtuvieron una rentabilidad de 5,6 puntos básicos por encima del resto.

Dificultades de implementación

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se puede concluir que, existen concepciones erróneas y desconocimiento sobre las normas vinculadas al gobierno corporativo que contribuyen a dificultades en su implementación en las empresas familiares:

- ✓ **Barreras económicas**, se cree que es costoso y que es necesario el asesoramiento de expertos en el tema para poder llevarlos a cabo con éxito. Por lo general este tipo de barrera no permite analizar o percibir el costo – beneficio.
- ✓ **Barreras de tamaño**, creencia que solo las empresas grandes pueden aplicar las buenas prácticas de gobierno corporativo. Si bien es de esperarse que las empresas pequeñas tengan mayores restricciones para desarrollar determinadas cuestiones, deben amoldar los distintos órganos de acuerdo a su envergadura, separando las cuestiones familiares de las empresariales, y generando la aplicación de las buenas

prácticas de gobierno a medida que su crecimiento empresarial y generacional lo requiera.

- ✓ **Barreras de conocimiento**, la mayoría de las empresas encuestadas plantea el desconocimiento del concepto gobierno corporativo como tal, y se manifiesta la complejidad del tema para poder desarrollarlo.
- ✓ **Barreras emocionales**, resistencia de los fundadores a realizar cambios o introducir políticas que sean diferentes a las que han aplicado durante toda su vida y con las cuales han obtenido buenos resultados.
- ✓ **Cuestiones vinculadas al tiempo**: se cree que se asumirá mayores horas de trabajo sin visualizar beneficios.

Todas estas cuestiones llevan a la dificultad de definición y aplicación de las normas de gobierno corporativo, vinculadas con errores en el proceso de implementación, tales como, actuar sin una necesidad de urgencia, falta de comunicación sobre la visión del cambio que se desea realizar, no lograr convertir las prácticas como parte de la cultura empresarial. En muchas empresas sucede que, se realiza el protocolo familiar como una obligación y el mismo se convierte en un documento obsoleto que solo existe para cumplir una formalidad, y eso sucede debido a que se confunde el fin del documento, se cree que con su elaboración se acaba la participación de quienes lo redactaron, cuando es solo el inicio de sus funciones. En esos casos, se enfoca su redacción a generaciones futuras pasando de largo las actuales, se contemplan solo aspectos económicos y patrimoniales, no se identifica cuál es el modelo de empresa familiar que se tiene y cual se desea tener, no se elabora un diagnóstico, existe un exceso de confianza, entre otros.

De acuerdo a las dificultades mencionadas y a que existe un elevado número de empresas que no aplican o desconocen las normas de gobierno corporativo, como así tampoco las buenas prácticas, lo que se busca es proponer un camino a seguir para poder planificar e implementarlas con éxito, demostrando que el mismo es fácil y sencillo si los miembros se comprometen y desean ejecutarlo. Lo importante es, como primer paso, realizar un diagnóstico de la situación actual y determinar hacia qué modelo de empresa familiar se desea avanzar. Una organización por más pequeña que sea puede aplicar las normas de un buen gobierno corporativo, crear los distintos órganos y sus respectivas prácticas de gobierno, sin que los costos, tiempo y desconocimiento sean un impedimento, y puedan aprovechar los beneficios que acarrea.

XI. Hoja de ruta en definición y aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

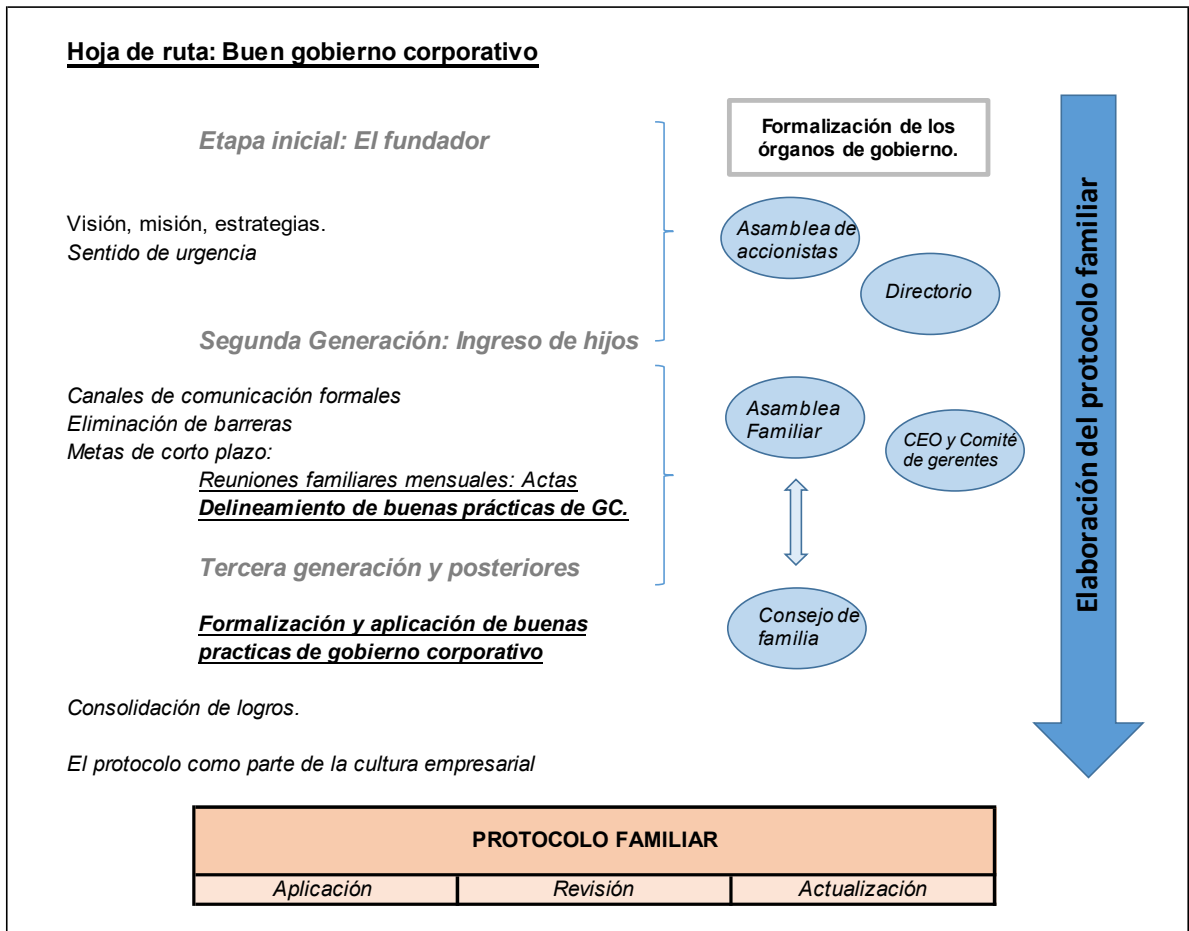
De acuerdo a los temas abordados en el presente trabajo final, se busca elaborar una hoja de ruta que permita ayudar a las empresas a definir, implementar y controlar las buenas prácticas de gobierno corporativo. Para ello y según las conclusiones arribadas del trabajo de campo realizado, se puede dividir el análisis en tres ejes:

1. Empresas que no tienen diseñado los órganos y no conocen ni aplican ninguna práctica de gobierno.
2. Empresas que poseen de manera informal la definición de los órganos, su ámbito de aplicación y poseen ciertos reglamentos en cuanto a las prácticas de gobierno, que tienen o no protocolo familiar.
3. Empresas que cuentan formalmente con los órganos de gobierno definidos, aplican las prácticas y poseen un documento formal que las delinea, es decir, el protocolo familiar.

Para aquellas organizaciones incluidas en el mencionado inciso uno, en la figura número 33 se puede visualizar un esquema de definición de los órganos de gobierno y la aplicación de sus buenas prácticas, complementado con los ocho pasos del líder del cambio⁷, considerando que es necesario introducir un cambio a la cultura organizacional tradicional.

⁷ John P. Kotter, 2004, El líder del cambio,.

Figura 33. Hoja de ruta, gobierno corporativo.



Fuente: elaboración propia.

La hoja de ruta se divide en distintas etapas de acuerdo a la generación familiar que atraviesa la empresa. Es lógico pensar que cuando solo se encuentra el fundador dentro de la misma, es difícil comenzar a delinear los distintos órganos de gobierno, sino que los mismos se comienzan a conformar a medida que ingresa la segunda generación. En la etapa inicial se planean tareas a cargo del fundador, donde es importante la definición de la visión, misión, objetivos y estrategia organizacional, como así también los valores para ir conformando la cultura empresarial. Como puede verse en la imagen, se plantea la herramienta del protocolo familiar como documento que contiene en sí mismo la regulación, entre otros aspectos desarrollados en los capítulos anteriores, de los órganos y sus prácticas de gobierno. Su elaboración se propone como un proceso que comienza desde el inicio o nacimiento de la empresa, es por ello que, en la primera generación, donde por lo general, las reuniones familiares son informales y solo participa la pareja del fundador, es importante que se deje por escrito todas las cuestiones relacionadas con las definiciones estratégicas societarias, historia de la empresa, principales hitos, conflictos y como se han solucionado, entre otros, para

comenzar a instrumentar el protocolo. Cuando está por ingresar la segunda generación, se debe verificar que la visión sea compartida por todos los integrantes de la empresa familiar, donde se busque alcanzar el objetivo superior por encima de los objetivos individuales de cada integrante. Desde el nacimiento de la organización se deben incorporar prácticas de gobierno, principalmente separando funciones, definiendo estructuras y por sobre todo distinguiendo los tres sistemas de propiedad, familia y empresa. Es aquí donde el fundador toma un rol fundamental creando lo que Kotter (2004) denomina, sentido de urgencia y generación de alianzas, inculcando en todos los miembros que participan en la organización la necesidad y motivación para crear una empresa profesionalizada, mostrando los beneficios de la aplicación de las buenas prácticas de gobierno. Para poder implementar un gobierno corporativo es importante contar con un equipo comprometido con los valores, misión y visión que identifica la empresa.

Cuando la segunda generación formalmente se encuentra trabajando de la empresa, comienza la necesidad de invertir en comunicación, de formalizar los canales mediante el cual se comunican los accionistas, y es aquí donde empiezan a formalizarse los distintos órganos de gobierno, la asamblea de accionistas y el directorio, definiendo sus funciones, sus responsabilidades y objetivos. En cada uno de los órganos es importante ir delineando las distintas prácticas a llevar a cabo en cada uno de ellos, ver figura 34, en cuanto a las reuniones, instrumentos y creando hábitos que hagan a la eficiencia organizacional. Siempre marcando el paralelismo que existe con el protocolo familiar, dejando por escrito en actas las decisiones abordadas para su elaboración formal. Cabe destacar, que el caso de más de un socio, por ejemplo, hermanos, primos, la constitución de los órganos de gobierno comienza con anterioridad al ingreso de la segunda generación.

Por el lado de la familia, se comienzan a estructurar de manera formal las reuniones, donde aparece la asamblea familiar con el objetivo de armonizar la relación familia-empresa. Éste órgano toma un rol fundamental para eliminar las barreras emocionales que puedan existir a la hora de llevar adelante las distintas planificaciones, como es el caso de la sucesión familiar, remuneraciones e ingresos de familiares, relaciones con familiares políticos, empleados familiares y no familiares, ingresos de accionistas no familiares, entre otros. Por lo general, se reúnen una o dos veces al año, ver figura 34, salvo en aquellos casos donde no exista el consejo de familia, que se reúnen con mayor frecuencia. En el proceso de elaboración del protocolo se sugieren reuniones mensuales para ir debatiendo en actas todos los temas mencionados,

conflictos familiares y su posible resolución que formarán parte del documento protocolar.

A medida que la empresa va creciendo y formalizándose, se comienzan a distinguir los tres niveles, los accionistas o socios, el directorio o gerencia designado por los primeros para el gobierno de la empresa, y el gerente general o CEO, elegido por el directorio para la gestión empresarial. El objetivo en los tres niveles es generar un equilibrio de poder, trabajando como un sistema y generando una base sólida y equilibrada. En cuanto al gobierno corporativo, se deben implementar metas de corto plazo para poder cumplir con los objetivos planteados y visualizar el progreso sin sentirse desmotivados. En muchas empresas, la crisis de los órganos de gobierno radica en la falta de comunicación entre accionistas, directores y gerentes, es por ello la necesidad de que cada uno conozca sus responsabilidades, intereses y las expectativas que se tiene sobre los mismos. Para promover el compromiso con un buen gobierno corporativo se deben respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad (Doderó, 2019). Transparencia hace referencia a la información clara y confiable sobre la gestión y gobierno de la compañía para aquellos familiares que no trabajan en la empresa, responsabilidad sobre los intereses de los accionistas y equidad como trato igualitario para todos miembros y accionistas de la familia.

En aquellas familias de mayor tamaño, donde es posible el ingreso de una tercera generación o posteriores, y se encuentran distintas ramas familiares involucradas en el negocio, es importante la conformación del comité de familia, donde un grupo reducido de la familia, seleccionados por esta, conforman un nuevo órgano para representarla y resguardar sus intereses dentro de la empresa. A continuación, la figura 34 sintetiza los distintos órganos, con sus dimensiones, periodicidad de reuniones, miembros e instrumentos a utilizar en su ámbito de aplicación.

Figura 34. Funcionamiento de los órganos de gobierno.

ÓRGANO	DIMENSION	REUNIONES	MIEMBROS	INSTRUMENTOS
<u>Asamblea de Accionistas</u>	Propiedad	2 veces al año	Derecho de propiedad	Valuación. Compra/Venta. Dividendos
<u>Directorio</u>	Empresa	1 reunión mensual	De 5 a 8 miembros representativos	Definición estratégica
<u>Asamblea Familiar</u>	Familia	1 o 2 veces al año	Todos los miembros de la familia.	Protocolo familiar.
<u>Consejo de Familia</u>	Empresa familiar	5 o más veces al año	Grupo pequeño de miembros de la familia	Protocolo familiar.

Fuente: elaboración propia.

Cuando ingresa la tercera generación, también denominada de nietos, la organización ya se encuentra en una etapa de madurez, donde se han regulado distintas situaciones que permiten una armonía entre los distintos sistemas, con la conjunción de las actas desarrolladas durante la vida organizacional, el protocolo familiar ha tomado formato y es necesario comenzar a involucrar a las siguientes generaciones en su elaboración. Se deben incorporar otros aspectos no regulados con anterioridad y formalizar su aplicación, sobre todo la definición de la sucesión tanto de la propiedad como de la gestión de la empresa.

Todo lo desarrollado mediante las reuniones y asambleas de los distintos órganos de gobierno, debe reunirse en un documento formal que constituya el protocolo familiar, que debe convertirse en la base de la cultura empresarial, con los siguientes objetivos y beneficios:

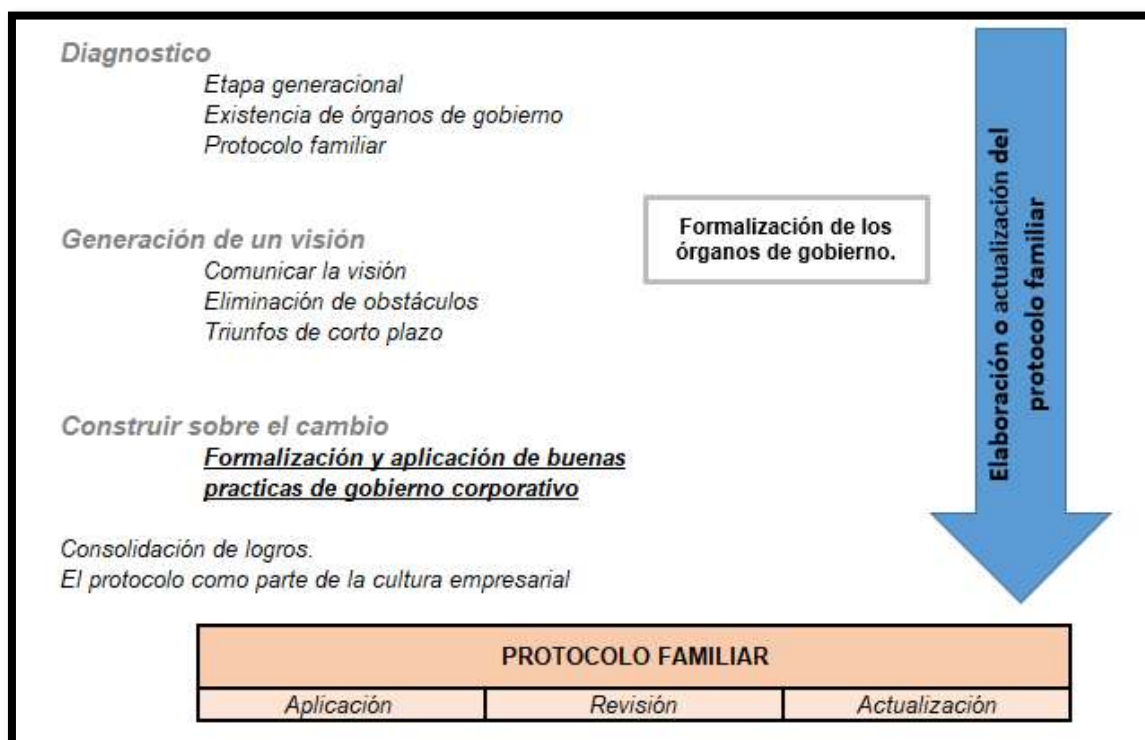
- ✓ Instalar un proceso de comunicación para temas familiares conflictivos.
- ✓ Delimitar los ámbitos de actuación de la familia en la empresa y viceversa.
- ✓ Contemplar la solución o tratamiento de conflictos familiares.
- ✓ Compatibilizar los intereses de la familia con la estrategia de la organización, promoviendo una visión compartida.
- ✓ Objetivar la actuación de los miembros de la familia dentro de la empresa, tales como remuneraciones, políticas de ingreso, evaluaciones de desempeño, entre otros.
- ✓ Contar con un reglamento para el desarrollo de proyectos empresarios.
- ✓ Prevenir el solapamiento de roles familiares, laborales y de propiedad.
- ✓ Crear un sistema de gobierno que haga eficiente la gestión y administración empresarial.
- ✓ Motivar una cultura de comunicación que genere confianza y compromiso.

En síntesis, el protocolo debe ser el resultado del conceso familiar y empresarial, su elaboración requiere del compromiso de todos los miembros de la organización y de la familia. Su éxito depende del proceso mediante el cual se llega a los acuerdos, no hay que enfocarse únicamente en los resultados que se esperan, sino priorizar el proceso de elaboración. Cuando el protocolo ya es un documento formalizado es necesario consolidar logros, compartir avances, beneficios y felicitar a los miembros de la familiar por participar en su elaboración, considerándolo como un legado familiar. Es importante que el mismo se encuentre firmado por todos los miembros de la familia,

muchas de ellas lo incorporan a su instrumento constitutivo para darle mayor formalidad. Será el consejo de familia, o la asamblea familiar, el comprometido con la aplicación del protocolo, su control, revisión y su actualización.

Siguiendo con la estructura del desarrollo de la hoja de ruta, para aquellas empresas encuadradas en el inciso 2, es decir, las que conocen las prácticas de gobierno y tienen definido de manera informal algunas cuestiones en cuanto a los órganos de gobierno y sus prácticas, se proponen las siguientes etapas en la figura 35.

Figura 35. Hoja de ruta buen gobierno corporativo.



Fuente: elaboración propia.

Para este tipo de organizaciones, primero que nada, es necesario realizar un diagnóstico para determinar donde se encuentra parada la organización en cuanto a su etapa de vida generacional, órganos de gobierno, prácticas de gobierno y su protocolo, para advertir cuáles son los pasos a seguir. Es indispensable generar una visión clara de acuerdo a lo que se desea formalizar y comunicarla a todos los integrantes de la familia y de la organización. Se recomiendan realizar reuniones familiares mensuales, definiendo metas de corto plazo, con el objetivo de redactar en actas aquellas situaciones que no se encuentren documentadas y comenzar a dar formato al protocolo familiar en el caso de que no lo tengan, o bien, actualizarlo en el caso de su existencia y ponerlo en práctica. Las reuniones familiares servirán de base para la eliminación de barreras emocionales, resistencia al cambio, administrativas y conflictos familiares.

Se deberán plantear metas de corto plazo y analizar los avances, revisar el formato de los distintos órganos actuales, sus funciones y alinearlas de acuerdo a la figura 35. En relación a lo que ya se posee vinculado a las buenas prácticas de gobierno, se debe construir sobre el cambio, hay que buscar mejorar y eficientizar la aplicación de las buenas prácticas de gobierno, consolidando el protocolo familiar dentro de la cultura empresarial.

Por último, para aquellas empresas que ya poseen un grado de avance sobre las cuestiones de gobierno corporativo, se debe trabajar sobre la profesionalización de la organización, controlando el funcionamiento y aplicación de los distintos órganos y sus prácticas de gobierno, su revisión y actualización constante. Adquirir experiencia sobre modelos de gobierno de empresas exitosas que han logrado resultados efectivos. Se debe trabajar en conjunto sobre estas dimensiones y su principal desafío es que la cultura organizacional basada en los principios y reglas de un eficiente gobierno corporativo sea transmitida a las siguientes generaciones garantizando la armonía entre los distintos sistemas que conviven en la organización, familia, empresa y propiedad.

XII. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo final, se han demostrado los beneficios y la necesidad de la creación y formalización de los órganos de gobierno, como así también, de la aplicación de las distintas buenas prácticas para regular, en el caso particular de la empresa familiar, los distintos sistemas que conviven durante toda su vida, que son, empresa, familia y propiedad. El objetivo es generar un buen gobierno corporativo que incluya la diferenciación de los intereses y objetivos de cada sistema, generando un canal de comunicación que permita disminuir los conflictos, y evitar que los problemas familiares sean trasladados al ámbito empresarial.

Se han desarrollado, de acuerdo al diagnóstico de cada organización, herramientas que brindan una amplia perspectiva para que la familia esté mejor preparada para transitar cada etapa de la vida de la empresa, de la familia y de la sociedad legal, buscando superar las crisis de cada una de las etapas y lograr el traspaso de generación en generación, principal problema de las empresas de este tipo. Se promueve el buen funcionamiento y separación de los órganos de gobierno, con una clara asignación de funciones y responsabilidades para dirigir de manera profesional la empresa. Es importante determinar los límites de cada uno de ellos, asamblea de accionistas, directorio o gerencia general, comité ejecutivo, asamblea y consejo de familia.

Dentro de cada uno de los órganos se han desarrollado las buenas prácticas a aplicar para lograr su eficiencia, regulando situaciones muy comunes en las empresas de tipo familiar, que constituyen un conflicto si no se tratan con anterioridad. Se deben desarrollar actos o hábitos tanto para la empresa, para la familia y para los accionistas, diferenciando y protegiendo los intereses y objetivos de cada uno de ellos.

Como conclusiones del presente trabajo de investigación y de los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado, se puede afirmar que:

- ✓ Existe una **relación directa entre el tamaño de las empresas y el buen gobierno corporativo**, ya que aquellas de mediano a gran tamaño son las que manifiestan contar con órganos de gobierno formales y la aplicación de sus prácticas.
- ✓ Las **empresas pequeñas no detectan la necesidad de separar los órganos de gobierno** hasta tanto no ingresa la segunda generación o incrementan su tamaño.

- ✓ La totalidad de las empresas con **mercados internacionales manifestaron aplicar prácticas de buen gobierno corporativo** y su regulación mediante el protocolo familiar.
- ✓ Las **empresas locales aplican las buenas prácticas de gobierno de acuerdo a su tamaño** y la generación familiar en la que se encuentran. Teniendo un mejor nivel de gobierno aquellas de mayor tamaño y de la segunda generación en adelante.
- ✓ Los encuestados que manifestaron poseer **protocolo familiar aplican en su mayoría las buenas prácticas de gobierno**, remarcando la utilidad del instrumento.
- ✓ En las empresas donde se encuentra **presente el fundador, las buenas prácticas de gobierno son menos habituales**, comenzando aplicarse las mismas a medida que ingresan las siguientes generaciones.
- ✓ Según estudios realizados, se puede afirmar que las empresas que **poseen y aplican las buenas prácticas de gobierno corporativo han obtenido una rentabilidad superior** sobre aquellas que no lo hacen.

Debido a los resultados obtenidos, se planteó la hoja de ruta o camino a seguir de acuerdo al estado de cada empresa, para lograr la definición e implementación del buen gobierno corporativo. La misma consiste en iniciar con un diagnóstico para determinar en qué lugar se encuentra parada cada organización y a donde se quiere llegar, para que, luego con pasos sencillos se pueda lograr una implementación exitosa. En la misma se busca demostrar que no hay una cuestión económica o tiempos, sino un desconocimiento de los beneficios. Además de ello, considerar que, el tamaño o el mercado en el que se opera no son un limitante para la formación y el buen funcionamiento de los distintos órganos de gobierno corporativo.

Dentro del hoja de ruta se plantea el **protocolo familiar** como herramienta fundamental que incluye las cuestiones vinculadas con el buen gobierno corporativo, considerando que, no es un modelo universal sino un traje a medida para cada empresa, siendo su verdadero objetivo contribuir a reforzar la armonía familiar, ayudar a la continuidad y el crecimiento empresarial. Toma un rol fundamental el consejo de familia, ya que asume la responsabilidad de que el protocolo sea más que un mero documento en donde se plasman buenas intenciones. Se debe derrotar la creencia de que solo las empresas grandes pueden desarrollarlo, si se desea profesionalizar la empresa se puede hacer independientemente de su ciclo de vida, solo deberá adaptarse a sus necesidades, tamaño y familia.

La elección de ser una familia empresaria requiere un esfuerzo adicional, abarca no sólo gestionar la empresa, sino también la familia empresaria con todo lo que ello implica, y es el ***protocolo familiar la herramienta de gestión a la continuidad que regula las normas de un buen gobierno corporativo.***

XIII. Referencias bibliográficas

- Barbei Alejandro; Mejía Soto Eutimio; Scavone Graciela María; Rodríguez Paredes Mercedes; Torres Carlos; Chiquiar Walter René; Patiño Ruth Alejandra; Vera-Colina Mary A.; Pignatta González Alfredo; Pérez Jorge Orlando; García Sergio O.; Muñoz Gustavo Delfor; Changmarín R Carlos A.; Viegas Juan Carlos; Cayetano Ángel Víctor Mora. (2017). Contabilidad superior, fundamentos. Editorial Buyatti, Argentina. Volumen 1.
- Barugel, Ernesto A. (2012). Gobierno corporativo en la empresa familiar: una arquitectura de organización orientada a la supervivencia de la empresa familiar. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010) Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación: Mcgraw-Hill
- Dodero Santiago (2019). El método EFE – Empresas Familiares exitosas. 1ª edición – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: El Ateneo.
- Dubois Eduardo M. Favier.(2014). La sucesión en la Empresa Familiar. Ad- Hoc
- Dubois Eduardo Favier (h) Lucia Spagnolo (2013) Herramientas Legales para la empresa.familiar. Ad Hoc Argentina.
- Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg (1997) Generación en generación: Ciclos de vida de la empresa familiar. Harvard Business School Press.
- Kottler John P. (2004). El líder del cambio. McGraw W-Hill, México.
- Leach, P. (2009) La Empresa Familiar: Granica
- Martínez Echezárraga Jon (2010) Empresas Familiares Reto al Destino – Granica – Buenos Aires.
- Moreno Gómez, Jorge Isaac (2017). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional. Barranquilla, 236 paginas (Ebook)
- Nogales Lozano Fernando (2008). La familia empresaria.España. Editorial Díaz de Santos
- Press E. (2016), Emociones en empresas de familia: gestión de las relaciones familiares y la profesionalización: Granica
- Randel Carlock, Ward John (2010) La excelencia en la empresa familiar. Deusto, España.

Otros artículos de periódicos, revista y trabajos no publicados presentados en un evento.

- Calderón Marcelo (2020, 7 de agosto) Dirección de empresa familiar, claves para una sucesión exitosa. Trabajo presentado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.
- Castro M.S (2009). Prácticas de gobierno corporativo en América Latina. Revista Latinoamericana de Administración.
- Centro Europeo de Postgrado CEUPE (2018). Modelos de Gobierno Corporativo. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/modelos-de-gobierno-corporativo.html>.
- Estudios y publicaciones realizadas por el instituto de la Empresa Familiar. Barcelona <http://www.iefamiliar.com/>.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C. Deloitte (2010). Sucesión en la Empresa Familiar. Boletín de gobierno corporativo.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C. Deloitte (2011). Modelo institucional en la Empresa Familiar. Boletín de gobierno corporativo.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C. Deloitte (2011). Modelo institucional en la Empresa Familiar. Boletín de gobierno corporativo.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C. Deloitte (2018), 6° Estudio de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.
- Garde, H (2012). Modelos de Gobierno Corporativo [en línea], Enfoques: contabilidad y administración, 3. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/modelos-gobierno-corporativo-hugo-garde.pdf>.
- IAE Alumni (2018, 18 de mayo). El gobierno corporativo en las empresas familiares: Claves para el éxito. Disponible en <https://revistaalumni.iae.edu.ar/el-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares-claves-para-el-exito/>
- III Informe Banca March –IE business school. (2018). Informe sobre El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada.
- Lomello Claudio (2020, 16 de octubre). El protocolo familiar, fuente de armonía y planificación empresarial. Trabajo presentado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.
- Lomello Claudio (2020, 23 de julio). Sustentabilidad de Empresas Familiares: Diagnostico y herramientas. Trabajo presentado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.

- Lopardo Lucila (2018, 29 de agosto). Empresas familiares: con el negocio en la sangre. La Nación, disponible en <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/empresas-familiares-negocio-sangre-nid2166694>
- Martín Martínez Víctor Manuel (2015). Tendencias actuales de gobierno corporativo: Comparativa de los consejos de administración de Alemania, EE. UU, Japón y España. Revista Universitaria Europea N° 24.
- Quilici Sofía (2018, 29 de noviembre). Empresas familiares: el avance de la nueva generación. El cronista, disponible en <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>
- Santiago Antognolli, Roberto Bazán, Germán P. Gallo, Cristina González Unzueta, Paola Grión, Andrea Grobocopatel, Graciela Lingua Fernández, Claudio Lomello, Miguel Ángel Macaluso, Claudia Martínez, Pilar Maure, María Belén Mendé, Ciro Montenegro. (2012) Empresas Familiares: Buenas prácticas en Argentina. Resultados del programa de supervivencia y competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro. 1er edición Córdoba: Universidad Empresarial Siglo XXI.

Anexo I: Encuestas

Fecha:

Empresa:

Rubro/ Sector:

1. Composición societaria de la empresa.
2. Tamaño de la empresa. Facturación y cantidad de empleados.
 - a. Facturación
 - b. Cantidad de empleados
3. ¿La empresa posee mercados internacionales?
 - a. Si
 - b. No
4. Etapa de la vida de la empresa y generación en la que se encuentra.
 - a. Primera generación
 - b. Segunda generación
 - c. Tercera generación
 - d. Generaciones posteriores.
5. ¿La empresa aspira a mantener la propiedad de la familia en el largo plazo?
6. A) ¿Cuáles son las prioridades de su familia para la empresa en un plazo de 10 a 20 años?
 - B) ¿Cuáles son las características principales que impulsarán a la sostenibilidad de su empresa a lo largo de 10 a 20 años?
 - a. Agilidad para adaptarse a los cambios.
 - b. Capacidad de innovación.
 - c. Posición financiera.
 - d. Toma de decisiones rápida y flexible.
 - e. Diversificación de actividades.
 - f. Lealtad con los clientes.
 - g. Compromiso familiar.
 - h. Hincapié actual en la actividad principal
 - i. Gestión del riesgo
 - j. Valores y principios comunes de la familia.
 - k. Otros.
 - C) ¿Cuáles son las prioridades en 10 años, en cuanto a la familia?
 - a. Mantenimiento del legado familiar.
 - b. Preservación del capital familiar

- c. Ayudar a la siguiente generación a entender la actividad
 - d. Profesionalización de las estructuras de GC
 - e. Planificación de la sucesión
 - f. Gestión de las relaciones familiares
 - g. Establecer y actualizar la visión de futuro
 - h. Impacto social en la sociedad
 - i. Protección de la reputación familiar
 - j. Optimización de la propiedad familiar
7. ¿Conoce las prácticas de gobierno corporativo?
- a. Si, ¿Cuáles?
 - b. No
8. En el caso de conocer las prácticas de gobierno corporativo, ¿Las aplican?
- a. Si
 - b. No, ¿Por qué no lo hacen?
 - i. Problemas de implementación.
 - ii. Costo
 - iii. Tiempo
 - iv. Desconocimiento de los beneficios.
 - v. Otros...
9. ¿Cuentan con un protocolo familiar?
- a. Si
 - b. En proceso de elaboración.
 - c. No, ¿Por qué?
 - i. Desconocimiento.
 - ii. Costo
 - iii. Tiempo.
 - iv. Otros.
10. ¿Mantienen reuniones familiares?
- a. Si
 - i. ¿Con que frecuencia o periodicidad se reúne la familia para tratar temas de la empresa o resolución de conflictos??
 - ii. ¿Se establecen los temas a tratar?
 - 1. Si, ¿Se respeta la orden del día o se mezclan temas/conflictos empresariales y familiares?
 - 2. No
 - b. No, ¿Por qué?

- i. Conflictos entre familiares que trabajan y no trabajan en la empresa.
 - ii. Falta de tiempo.
 - iii. Desconocimiento de los beneficios.
 - iv. Otros.
11. ¿Existe una asamblea familiar? ¿Existe un consejo de familia?
- a. Si
 - b. No
 - c. No conoce la existencia o beneficios de los órganos.
12. ¿La familia de los accionistas familiares es informada regularmente de lo que acontece en la organización?
- a. Si, con una periodicidad anual.
 - b. Si, con una periodicidad semestral.
 - c. No.
13. ¿Quién tomas las decisiones estratégicas dentro de la organización?
14. ¿Quién tomas las decisiones económicas dentro de la organización?
15. ¿Existe un canal formal de comunicación para los accionistas familiares a la hora de tomar decisiones?
16. ¿Cada cuando se reúne la asamblea de accionistas?
- a. Mensualmente
 - b. Trimestralmente
 - c. Semestralmente
 - d. Anualmente
 - e. Otra periodicidad, ¿Cuál?
17. ¿Cada cuando se reúne el directorio?
- a. Mensualmente
 - b. Trimestralmente
 - c. Semestralmente
 - d. Anualmente
 - e. Otra periodicidad, ¿Cuál?
18. En el directorio, ¿hay personas que no formen parte de la familia empresaria?
- a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
 - i. La familia quiere que todos los miembros sean de la familia.
 - ii. Desconocen los beneficios.
 - iii. Otros motivos.
19. ¿Cómo se designan los miembros del órgano de administración o directorio?

- a. Los accionistas son quienes designan a los miembros.
 - b. Son miembros de la familia, designados por la misma.
 - c. Existe un departamento de recursos humanos o consultora externa que realiza la designación.
 - d. No existe un criterio.
20. ¿Cree que el directorio posee un rol fundamental en el funcionamiento de la organización?
21. ¿Cómo se designan los cargos gerenciales?
- a. Los accionistas son quienes designan a los miembros.
 - b. Son miembros de la familia, designados por la misma.
 - c. Existe un departamento de recursos humanos o consultora externa que realiza la designación.
 - d. No existe un criterio.
22. ¿Estaría dispuesto a sacrificar al menos en cierta medida el control familiar de la empresa en beneficio de un mayor éxito económico a largo plazo?
- a. No, la propiedad y el control se desea mantener en el largo plazo en poder de la familia.
 - b. En situaciones críticas, sería una posibilidad a analizar.
 - c. Si, con el objetivo de obtener mayores resultados.
23. ¿Existen procesos de recursos humanos formales en cuanto a las políticas de ingreso de familiares?
- a. Los familiares, el caso de querer trabajar en la organización, tienen el ingreso asegurado, independientemente de las capacidades para el cargo.
 - b. Todos los candidatos, familiares o no, deben atravesar un proceso formal para ingresar a trabajar en la organización.
 - c. Solo para los empleados no familiares.
24. ¿Existen programas de capacitaciones?
- a. Si, para todos los empleados de la organización.
 - b. Si, solo para los miembros de la familia.
 - c. No.
25. ¿Cómo se establecen las remuneraciones de los miembros de familia?
- a. Todos los familiares, por ser miembros de la misma, son remunerados de la misma manera.
 - b. Las remuneraciones las establece el director general de acuerdo a las relaciones familiares.
 - c. Las remuneraciones se establecen de acuerdo al cargo desempeñado.

- d. La familia establece las remuneraciones y existen retiros para gastos personales según necesidades
 - e. No existen políticas de remuneraciones.
26. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño y competencias?
- a. Si, a todos los empleados de la organización independientemente si son o no miembros de la familia, y de acuerdo a los resultados se recompensa a los involucrados.
 - b. Si, a todos los empleados de la organización independientemente si son o no miembros de la familia solo para medir la consecución de los objetivos.
 - c. Si, a todos los empleados de la organización independientemente si son o no miembros de la familia, para analizar cada puesto en particular y analizar si las competencias se condicen con el puesto.
 - d. No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados que forman parte de la familia.
 - e. No existen evaluaciones.
27. ¿Existe algún plan de sucesión?
- a. Si, las siguientes generaciones familiares serán las sucesoras.
 - b. No, es un tema sensible que no se habla en la familia.
28. En su opinión, ¿cómo debería producirse la sucesión en su empresa? Indique la opción que prefiera.
- a. Legar el gobierno corporativo (tanto la administración como la propiedad) de la sociedad a la siguiente generación
 - b. Legar la propiedad de la sociedad a la siguiente generación
 - c. Designación de un dirigente ajeno a la familia;
 - d. mantenimiento de la propiedad familiar
 - e. Legar la administración de la sociedad a la siguiente generación (pero no la propiedad)
 - f. Venta de la sociedad a un tercero
 - g. Designación de un dirigente ajeno a la familia;
 - h. cesión parcial de la propiedad familiar
 - i. Oferta pública inicial
 - j. No sabe
29. Políticas de distribución de utilidades
- a. Si
 - b. No