ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Organismo de Cooperación y Estudio de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe

XV Asamblea General

25 al 28 octubre del 2016
en la Ciudad de Medellín Colombia,
siendo sede la Universidad EAFIT bajo las siguientes:

« Gobiernos Corporativos en Empresas Familiares »

« Gobiernos Corporativos en Empresas Familiares »

UNIVERSIDAD EAFIT
Medellín, Colombia 2016

ÁREA TEMÁTICA:
Ética y Responsabilidad Social
(Emprendimiento y Creación de pequeñas y medianas empresas)

SUB ÁREA TEMÁTICA:
Gobierno Corporativo
(Modelos de dirección estratégica para las Mipymes)

AUTOR:
Dr. Jonathan Hermosilla Cortés

ESCUELA DE COMERCIO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO, CHILE
Avda. Brasil 2830, piso 6, Valparaíso – Chile

NÚMERO DE TELÉFONO Y FAX:
+56 32 2273418 (teléfono) +56 32 2273423 (fax)

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:
jonathan.hermosilla@pucv.cl

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:
Avda. Brasil 2830, piso 6, Valparaíso - Chile

« Las empresas familiares pueden representar el trabajo – y el *patrimonio – de muchas generaciones. Si sus dirigentes desean preservar, hacer fructificar y transmitir esta herencia, ellos deben hacer del gobierno corporativo un asunto de familia"*

Robert Zaft (2007), Dirección de asuntos financieros, fiscales y de empresas de la OCDE. L'Observateur de l'OCDE.

RESUMEN

Las empresas familiares son la forma de empresa más difundida del mundo, la mayor parte de las empresas conocidas han nacido en el seno de una familia, pero ello no ha sido, durante mucho tiempo, un tema que interese a los investigadores y en especial a las escuelas de negocios, ya que son empresas, muchas de ellas, que no tienen presencia en el mercado, no son visibles y por ende, no son tema de estudio. Pero esta tendencia ha ido cambiando en los últimos años, ya que varias de ellas ya son objeto de estudio. Pero, si hacemos una distinción entre empresas familiares que cotizan en bolsa - sociedades anónimas abiertas -y, aquellas cerradas o sociedades de responsabilidad limitada, podemos encontrar el verdadero interés de este artículo, ya que nos concentraremos en aquellas empresas familiares que no están obligadas a contar con un sistema de gobierno corporativo y han estado alejadas de la discusión, de allí la idea de que todos estos sofisticados sistemas de GC no les conciernen.

Por lo tanto, lo que intentaremos mostrar teóricamente es cuán importante es contar con un sistema de GC en una empresa familiar, donde los conflictos de intereses son variados y se entremezclan con los conflictos más bien familiares, por no contar con una delimitación clara que separe la empresa de la familia.

El gobierno corporativo implica importantes elementos en juego en el plano económico y jurídico para la sociedad, los negocios y la familia, en el caso de las empresas familiares. Especialmente, los miembros del consejo de administración de una empresa que ejercen control sobre su sistema de gobierno corporativo, enfrentan un dilema, pues cumplen a la vez una función de "consejero", donde acompañan a la dirección de la empresa en sus proyectos, y una función de "supervisión" frente a esta misma dirección. En la misma línea, el padre de familia es el más alto dirigente de la empresa, cada vez que tiene una discusión con un ejecutivo, que es su hijo, enfrenta un dilema, el tratarlo en función de "patrón" o de "padre".

El sistema de gobierno corporativo para la empresa familiar se hace más complejo, ya que se debe actuar en dos planos diferentes, a saber: la empresa y la familia; por ende se debería quizás más bien hablar de GC para la empresa y de GC para la familia.

Teniendo presente lo anterior, el presente trabajo tiene por objetivo el análisis de los fundamentos conceptuales de los Gobiernos Corporativos con relación a las empresas familiares, teniendo presente la distinción del tamaño de la empresa, para luego mostrar cómo se puede profesionalizar la empresa familiar, para enseguida, mostrar lo que puede ser un modelo de buen gobierno corporativo para las empresas familiares, en especial el rol del consejo de administración y del consejo de familia. Todo ello, con el objetivo final de intentar demostrar la importancia del gobierno corporativo en las empresas familiares.

Palabras claves: Empresa familiar, Gobierno corporativo, PYMEs.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son la forma de empresa más difundida del mundo, la mayor parte de las empresas conocidas han nacido en el seno de una familia, pero ello no ha sido, durante mucho tiempo, un tema que interese a los investigadores y en especial a las escuelas de negocios, ya que son empresas, muchas de ellas, que no tienen presencia en el mercado, no son visibles y por ende, no son tema de estudio. Pero esta tendencia ha ido cambiando en los últimos años, ya que varias de ellas ya son objeto de estudio, más aún cuando dentro de ellas podemos encontrar a grandes como Microsoft, Wal-mart, Ford, por citar algunas. En Chile, por supuesto, no escapamos a ello, pues muchas empresas nacen bajo el alero de una familia, como por ejemplo: grupo Matte, grupo Angelini, grupo Luksic, etc.

Pero, si hacemos una distinción entre empresas familiares cotizadas en bolsa, - sociedades anónimas abiertas -y, aquellas cerradas o sociedades de responsabilidad limitada, podemos encontrar el verdadero interés de este artículo, ya que nos concentraremos en aquellas empresas familiares que no están obligadas a contar con un sistema de gobierno corporativo.

Estas empresas familiares normalmente consideran que no les concierne el tema del gobierno corporativo y lo que intentaremos mostrar teóricamente es cuán importante es contar con un sistema de GC en una empresa familiar, donde los conflictos de intereses son variados y se entremezclan con los conflictos más bien familiares, por no contar con una delimitación clara que separe la empresa de la familia.

El gobierno corporativo implica importantes elementos en juego en el plano económico y jurídico para la sociedad, los negocios y la familia, en el caso de las empresas familiares. Especialmente, los miembros del consejo de administración de una empresa que ejercen control sobre su sistema de gobierno corporativo, enfrentan un dilema, pues cumplen a la vez una función de “consejero”, donde acompañan a la dirección de la empresa en sus proyectos, y una función de “supervisión” frente a esta misma dirección. En la misma línea, el padre de familia es el más alto dirigente de la empresa, cada vez que tiene una discusión con un ejecutivo, que es su hijo, enfrenta un dilema, el tratarlo en función de “patrón” o de “padre”.

El sistema de gobierno corporativo para la empresa familiar se hace más complejo, ya que se debe actuar en dos planos diferentes, a saber: la empresa y la familia; por ende se debería quizás más bien hablar de GC para la empresa y de GC para la familia.

Finalmente, este trabajo tiene por objetivo el análisis de los fundamentos conceptuales de los Gobiernos Corporativos con relación a las empresas familiares, teniendo presente la distinción del tamaño de la empresa, para luego mostrar cómo se puede profesionalizar la empresa familiar, para enseguida, mostrar lo que puede ser un modelo de buen gobierno corporativo para las empresas familiares, en especial el rol del consejo de administración y del consejo de familia. Todo ello, con el objetivo final de intentar demostrar la importancia del gobierno corporativo en las empresas familiares.

II. MARCO TEÓRICO

En este acápite, incluiremos un breve marco teórico respecto a lo que entenderemos en este trabajo por empresa familiar, por pequeña y mediana empresa, y por sistema de gobierno corporativo, con el objeto que nos sirva de base para el análisis de la relación entre estos conceptos y poder intentar de imaginar un sistema de gobierno corporativo en una empresa familiar.

2.1 LAS EMPRESAS FAMILIARES

La empresa familiar es la forma de empresa más difundida en el mundo. Sin embargo, ha sido ignorada por mucho tiempo por las teorías de management y mirada en menos por las escuelas de negocios, a pesar de ello, la empresa familiar se ha transformado en un tema de estudio, de asombro y de admiración.

En efecto, el carácter familiar de una empresa le confiere varias especificidades, dentro de las que podemos encontrar su "unicidad", que la transforma en un sujeto de estudio apasionante a comprender. Ninguna es parecida a otra. ¿Cómo podemos comparar las grandes empresas multinacionales dirigidas y controladas después de, a veces, más de dos siglos por familias, con una empresa local que emplea con algunos trabajadores? Igualmente, al comparar empresas similares sobre el plano económico muestra grandes diferencias. Cada empresa, que sea por su estado de evolución, sus productos, su tamaño, sus mercados, su cultura, no es similar a ninguna otra. Cada familia tiene su propia historia y sus lazos privilegiados con su o sus empresas; cada uno de sus miembros tiene su personalidad y su carácter.

La empresa familiar es, como lo veremos, un sistema complejo que comprende numerosas variables y está sometido a numerosas influencias tanto manifiestas como latentes. ¿Cómo podemos entonces definir lo que es una empresa familiar?

De múltiples definiciones que hemos podido encontrar en la fructífera literatura que, desde hace poco tiempo, le ha sido consagrada, podemos deducir que una empresa es denominada familiar si ella responde al menos a dos de estos tres criterios:

1. La mayor parte del capital (o de los derechos a voto) es controlado por una familia;
2. Una familia decide en materia de estrategia o de sucesión;

3. Dos administradores (o directores), al menos, pertenecen a la misma familia.

Pero quedan excepciones que no dejan menos de ser empresas familiares; incluso recientemente fundada, una empresa puede revestir este aspecto familiar desde el momento en que los miembros de la familia del fundador se encuentran implicados en la empresa; sea activamente, porque es necesario "echar una mano" cuando los negocios aumentan fuertemente; o financieramente, cuando la liquidez debe ser aumentada; o emocionalmente, cuando el bienestar y el futuro de su familia es uno de los primeros objetivos del dirigente. Es pues, en sentido amplio que conviene entender el término familiar.

Si cada empresa es única, de todas maneras existen varios elementos o características comunes, las cuales intentaremos globalizar y resumir a continuación:

Características comunes
dinamismo innovación orientación al cliente relaciones personales y durables flexibilidad (en tiempo, en trabajo y en remuneración) circuito de decisiones corto importancia de la cultura de empresa importancia del factor humano financiamiento prudente realismo de los objetivos de crecimiento y de beneficios estrategias a mediano y a largo plazo perpetuidad y continuidad que priman sobre las proezas relámpagos[1]

Fuente: elaboración propia, basada en Sasse Ch. (2008), "Les 7 règles d'Or..."

Existe otra especificidad remarcable: la forma particular que tienen las ventajas inherentes al carácter familiar de la empresa de invertirse (a veces repentinamente) y transformarse en las peores desventajas.

Una fuente común de tradición y de educación ofrece la posibilidad de sostener valores compartidos por los miembros de la familia. Una tal comunidad de intereses, de historia y de identidad permite una gran cohesión de los diferentes grupos que constituyen la empresa familiar. Y por ende, esta solidaridad más que aparente no impide en nada que conflictos familiares, a veces antiguos, se perpetúen, ni que de sentimientos, conscientes o inconscientes, de amor o de odio conducen a tomar decisiones desastrosas, hasta suicidas, para la empresa.

Del mismo modo, el conocimiento mutuo y casi instintivo de las fortalezas y debilidades de cada uno no facilita siempre el ejercicio de la autoridad decisional. Constatamos regularmente confusiones entre los roles y funciones en la familia y los roles y funciones en la empresa. Esta fricción entre el dominio familiar y el mundo empresarial tiene consecuencias a veces buenas (una confianza sólida va a permitir una gestión de crisis perfecta; una comunicación no verbal o un "*guiño de ojo*" permite una decisión estratégica ultra rápida), a veces nefasta (el stress del trabajo va a contaminar las relaciones familiares; razones emocionales van a interrumpir la comunicación indispensable para una buena gestión.

2.2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME)

Considerando que las principales empresas familiares en el mundo son grandes empresas e incluso muchas de ellas multinacionales, como por ejemplo: Bic, Peugeot, L'Oreal, Ikea, Mittal Steel, Heineken, Bacardi, BMW, Ford, Hyundai, Walmart, Grupo LG, Samsung, por citar algunas en el ámbito mundial; y muchas de ellas cotizan en bolsa; es importante señalar que a su lado hay también, todas las empresas llamadas "pequeñas y medianas", que por su esfuerzo y su dinamismo, constituyen la base de la economía y del empleo de su país o de su región.

Por lo tanto, es preciso detenernos en lo que entenderemos por PYME, las cuales serán realmente el objeto de nuestro análisis, ya que las grandes empresas familiares que cotizan en bolsa, deben tener obligatoriamente -un sistema de gobierno corporativo, sin embargo, todo nuestro planteamiento igualmente les concierne, básicamente por su condición de empresa familiar ante todo.

[1]Entiéndase como aquella acción valerosa que ha permitido a la empresa el logro de un hito o un éxito importante, pero que en general, es pasajera.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son empresas cuyo tamaño, definido por un conjunto de criterios, dentro de los cuales reencuentra el número de trabajadores y el monto de ventas anuales, no superen algunos límites máximos. Otro criterio de importancia utilizado es el monto total del balance, y se utiliza a veces más de un criterio de independencia expresándose en la forma de no-pertenencia a un grupo demasiado importante.

En nuestro país, normalmente se recurre a la clasificación que utiliza el Ministerio de Economía, que toma de base el nivel de ventas, para definir una pequeña y mediana empresa y en segundo lugar, la clasificación por el número de trabajadores que utiliza la Sociedad de Fomento Fabril. En los cuadros 1 y 2 siguientes, se presentan los límites utilizados en Chile:

Cuadro 1: Tipo de empresa según el Ministerio de Economía

Tipo de empresa	Nivel de ventas anuales
Gran Empresa	Desde 100.000 UF * (sobre CL$ 2.562.909.000) ** (sobre US$ 3.697.850,84)
Mediana Empresa	Desde 25.000 hasta 100.000 UF *(desde CL$ 640.727.250 hasta CL$2.562.909.000) ** (desde US$ 901.962,71 hasta US$3.697.850,84)
Pequeña Empresa	Desde 2.400 hasta 25.000 UF *(desde CL$ 61.509.816 hasta CL$640.727.250) ** (desde US$ 86.588,42 hasta US$901.962,71)
Micro Empresa	Hasta 2.400 UF *(hasta CL$ 61.509.816) ** (hasta US$ 86.588,42)

* Valor UF al 1 de febrero de 2016 = CL$ 25.629,09

** Valor Dólar USA al 1 de febrero de 2016 = CL$ 710,37 por US$

Cuadro 2: Tipo de empresa según la Sociedad de Fomento Fabril

Tipo de empresa	Número de trabajadores
Gran Empresa	Más de 200 trabajadores
Mediana Empresa	Desde 5 hasta 200 trabajadores
Pequeña Empresa	Desde 5 hasta 200 trabajadores
Micro Empresa	Hasta 4 trabajadores

Por lo tanto, nuestro interés se centrará en las pequeñas y medianas empresas, dejando fuera la micro y la gran empresa, que como se señaló anteriormente, estas últimas, se supone que cuentan con un sistema de gobierno corporativo. Sin embargo, consideramos que todo lo que se señalará más adelante, les concierne de todas maneras, guardando las proporciones del caso por supuesto.

2.3 TEORÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Esta teoría tiene su origen en los trabajos de Berle & Means (1932), bajo el contexto de la gran crisis de 1929. Fijando su interés en la relación accionistas-dirigentes[2], ellos llegaban a la conclusión de que las sociedades llamadas "*manageriales*"[3] eran ineficientes, producto del oportunismo de los dirigentes y de la ausencia de control ejercida por los accionistas. Con el tiempo se incorporaron

[2]Entiéndase, ejecutivos superiores de la organización.

[3]Entiéndase por sociedades « manageriales » aquellas caracterizadas por una fuerte separación entre propiedad y decisión y una libertad discrecional casi total de los dirigentes.

sistemas de incentivos que han reforzado el oportunismo de los dirigentes, pues conducen al uso de una mayor discrecionalidad en los dirigentes, ávidos de aumentar el valor de la empresa.

Esta visión accionarial del gobierno corporativo, centrada en la relación accionistas-dirigentes y el control de estos últimos, se mantiene como la visión dominante en la actualidad, debido principalmente a la importancia que se le asigna al rol de los mercados bursátiles en los países anglosajones. Ella ha inspirado a autores como Shleifer y Vishny (1997) a dar la siguiente definición: "el gobierno corporativo se preocupa de la manera por la cual los aportantes de capitales, que permiten financiar las empresas, garantizan la rentabilidad de su inversión". El poder explicativo limitado de la visión accionarial, para dar cuenta de la creación de valor[4], ha llevado a proponer el enfoque de partes interesadas o de grupos de interés (en adelante, "partenarial"), según la cual el sistema de gobierno corporativo es "el conjunto de mecanismos que definen y delimitan el espacio discrecional de los dirigentes". (Charreaux, 1997) Esta definición, centrada en el dirigente, permite sobrepasar la visión accionarial, anclada de manera muy reduccionista en el aporte de los recursos financieros solamente, con el objeto de comprender las relaciones existentes entre el sistema de gobierno corporativo y la creación de valor.

De acuerdo a la visión (accionarial o partenarial) que se retenga, la mirada hacia un sistema de gobierno corporativo para las empresas familiares PYME es muy diferente, lo que intentaremos aclarar en a continuación.

Al respecto, es preciso recordar que en el tema de gobierno corporativo existen dos sistemas básicos de control corporativo, que nos servirán para insistir en nuestro grupo objeto de estudio. A continuación, en el cuadro 3, presentaremos las características básicas de cada uno de estos sistemas:

Cuadro 3: Características de los Sistemas de Control Corporativo

Sistema de Control Bancario	Sistema de Control de Mercado
✓ Elevado nivel de concentración de la propiedad: capital flotante bajo	✓ Bajo nivel de concentración de la propiedad: capital flotante alto
✓ Alta participación de los bancos en el accionariado	✓ Poca participación de los bancos en el accionariado
✓ Muchas participaciones cruzadas entre empresas	✓ Pocas participaciones cruzadas entre empresas
✓ Cambio lento de la propiedad de las participaciones de control.	✓ Cambio rápido en la propiedad de las participaciones de control.

Fuente: Centro de Gobierno Corporativo del Instituto de Empresa (2002), "Una propuesta independiente de reforma del Gobierno Corporativo", Instituto de Empresa, España.

Observando estas características, podemos inferir que las empresas familiares PYME, en general tienen un elevado nivel de concentración de la propiedad y presentan un cambio lento en la propiedad; pero no podemos ser tan concluyentes respecto a las otras dos características, a saber; participación de los bancos y las participaciones cruzadas.

Por otra parte, consideramos que el sistema de GC más adecuado para utilizar en las empresas familiares es aquel de los "*stakeholders*", pues si bien, lo relevante es el control asociado a la familia, no es menos cierto que parte de los trabajadores de la empresa son parte de la familia y una buena relación con ellos y las demás partes interesadas, es un tema importante a considerar. En una empresa familiar, los lazos que se van generando en el tiempo entre los dueños (la familia) y los demás

[4]Esto principalmente en las economías japonesa y de Europa occidental.

grupos de interés son cada vez más estrechos, por ejemplo; con los trabajadores, es fundamental mantener un buen clima que sea una prolongación de la familia; con los proveedores, para considerarlos un socio estratégico en el desarrollo de la empresa; y los clientes, que son por quienes la empresa (y la familia), finalmente trabaja.

III. HACIA UN SISTEMA DE GOBIERNO CORPIVO PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

Considerando las empresas familiares en su conjunto, se puede inferir a priori que es fundamental para ellas contar con un buen sistema de gobierno corporativo, a pesar que en general, ellas tienen una tendencia a creer que estos sistemas y principios de GC no les conciernen, principalmente por los costos que ello puede involucrar, como también por el temor a la pérdida de control de las actividades corrientes de las empresas por parte de los dueños fundadores. En este apartado, intentaremos mostrar cuán importante es para una empresa familiar, específicamente las PYME, contar con un sistema de GC y cómo debería enfrentarse su incorporación.

3.1 PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR

En general, podemos constatar, sin temor a equivocarnos, que muchas empresas familiares no han adoptado una estructura bien organizada, ni concebido una repartición clara de las responsabilidades y funciones de aquellos que en ella trabajan, y que las herramientas de gobierno faltan o son deficientes en su funcionamiento.
El futuro pertenece a las empresas que han sabido profesionalizarse. Por lo tanto, aumentar la profesionalización de la empresa, es también aumentar las posibilidades de éxito. A continuación, en el cuadro 4, se presentan las principales características de una empresa profesional:

Cuadro 4: Principales características de una empresa "profesional"

Una empresa profesional es una empresa que:
✓ posee un plan de negocios (*business plan*) actualizado,
✓ utiliza herramientas de *management* (planificación estratégica, gestión y segmentación clientela, gestión de calidad, etc.),
✓ ha analizado sus fortalezas, sus debilidades, sus oportunidades y sus amenazas y riesgos,
✓ puede prescindir de un empleado clave y esto, porque él asegura una formación permanente a su personal para reducir este tipo de riesgo,
✓ puede continuar funcionando cuando su dirigente se ausente algún tiempo,
✓ ha definido las competencias y las responsabilidades de cada uno,
✓ elabora presupuestos y previsiones financieras,
✓ tiene una buena comprensión de la dinámica de su mercado,
✓ busca el beneficio,
✓ ha instaurado una buena estructura de gobierno,
✓ tiene una cultura de empresa fuerte que favorece la creatividad, el cambio y la innovación,
✓ posee una visión de largo plazo.

Fuente: traducido y adaptado de Sasse Ch. (2008), "*Les 7 règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale*", Ed. Anthémis, Louvain-la-Neuve.

Ello es una prueba crucial para una empresa familiar, y es a causa de su particular composición, ya que es un sistema compuesto de tres sub-sistemas: la Empresa, la Familia y el Patrimonio, que están en interacción permanente y sometida a causalidades múltiples y circulares.

Su nivel de complejidad es extremo, y el hecho de que esté compuesto de seres humanos fuertemente ligados entre ellos es por supuesto la primera causa. (la Familia) Cada personalidad es variada, matizada, rica y a veces torturada; cada uno es capaz de actuar y reaccionar de manera imprevisible y hasta contradictoria. Como lo muestra el psicoanálisis, la idiosincrasia no proviene únicamente de elementos conscientes y perceptibles; fuerzas inconscientes actúan en nosotros. Nuestras emociones influencian al más alto punto nuestros actos y nuestras palabras, provocando conflictos confusos, sesgando las decisiones de manera irracional, pero permitiendo también resolver situaciones desesperadas y estimular una dinámica creativa.

El fuerte grado de cohesión que posee una familia no excluye cicatrices profundas; las relaciones entre sus miembros se relevan en efecto de una extrema sutileza en tanto la intimidad de cada uno es comprometida. Una situación del presente hace resurgir todo el pasado y recurre a toda la gama de sentimientos que se constituyeron al pasar de los años. La influencia de las esposas o esposos y de las familias políticas vuelve las cosas aún más sensibles y más imprevisibles.

La Empresa reagrupa a distintos títulos a varias personas influenciadas de estos lazos familiares, pero en un contexto exterior sujeto a una lógica y a imperativos diferentes. Ella misma se encuentra en un entorno socioeconómico que tiende a ser cada vez más complejo y globalizado.

En cuanto al Patrimonio, tiene también sus aspectos complejos, tanto en su composición, en sus posibles distribuciones como en las dificultades fiscales y legales que se le aplican.

Estos tres sub-sistemas (Empresa, Familia, Patrimonio) normalmente son representados en tres círculos entrelazados, lo que implica que todo cambio en uno de ellos, generará repercusiones sobre los otros, por ende es una estructura solidaria e indisociable.

En el siguiente cuadro se resume la composición y las funciones de cada uno de ellos:

Cuadro 5: Composición de cada sub-sistema del modelo

Empresa	Familia	Patrimonio
✓ Lógica de gestión de negocios ✓ Crecimiento, rentabilidad ✓ Empleados pertenecientes a la familia y externos ✓ Comité de dirección ✓ Consejo de administración ✓ Asamblea general	✓ Sentimientos, amor / odio, emociones ✓ Diferentes generaciones ✓ Miembros trabajando en la empresa, otros no ✓ Miembros accionistas de la empresa, otros no, o menos ✓ Cónyuges y familias políticas (suegros) ✓ Consejo de familia ✓ Carta de familia	✓ Considerado en su conjunto ✓ Retorno, valorización ✓ Legislación fiscal ✓ Accionistas, derechos de voto, dividendos ✓ Nominación de los administradores

Fuente: elaboración propia a partir de Sasse Ch. (2008).

3.2 UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA FAMILIAR

Las interacciones entre la empresa y la familia son numerosas y pueden generar algunas dificultades cuando los conflictos de intereses o interpretaciones divergentes surgen entre estos dos sistemas con reglas y costumbres fuertemente diferentes. Por ejemplo, la empresa necesita una inversión importante y algunos accionistas familiares necesitan dividendos; o bien, un miembro de la familia está sin empleo, pero en la empresa necesitan una persona con un perfil diferente.

Estos dos sistemas están tan sobrepuestos que es casi imposible querer separarlos. Es muy difícil abstraerse de su pertenencia a uno de ellos estos sistemas cuando deben pensar y tomar decisiones en el otro. Por ejemplo, ¿es el padre o el dirigente? ¿Es la madre o la accionista? ¿Son los hijos o los directores? Es sólo teniendo consciencia de todo lo que resiente (por ejemplo) como padre que podrá actuar bien como dirigente.

Otro problema a menudo encontrado es la concentración de tareas y la interferencia entre los responsables de estas tareas. Existe una tendencia a desear ocuparse de todo y querer controlarlo todo. Es sin lugar a dudas los recuerdos de los primeros tiempos de la empresa, donde todo se debía hacer solo, es también el síntoma de un cierto temor de liberar todo. Por lo tanto, saber delegar es primordial, y es tanto frente a los familiares como también frente a los colaboradores no familiares.

Pero el delegar solo funciona si la responsabilidad está bien establecida. A menudo esto es uno de los puntos débiles en las empresas familiares, por lo tanto es preciso establecer claramente las funciones, deberes y responsabilidades de cada uno, antes de delegar.
Uno de los puntos fuertes que podemos encontrar es el circuito decisional corto, característica que proviene normalmente del carácter familiar de la empresa.

El concepto de gobierno corporativo, en su acepción moderna, se basa en principios que son aquellos de las sociedades postmodernas occidentales, donde el modelo de autoridad patriarcal se encuentra cada vez más dejado de lado y donde la globalización genera una evolución rápida y borrosa a la vez.

Estos principios los podemos enumerar como sigue[5]:

1. El reconocimiento de la pluralidad de partes interesadas o “grupos de interés”
2. La democracia participativa
3. La concertación, la negociación y el compromiso como previo a la toma de decisiones
4. La exclusión de toda imposición violenta y de todo autoritarismo
5. La consideración de la complejidad y de las interrelaciones múltiples
6. El pacto que emana de la voluntad de respetar las reglas del juego
7. La búsqueda de soluciones “a suma positiva” (ganador-ganador)
8. La aplicación de procesos equitativos en la gestión de los problemas.

[5]Basado en Sasse Ch. (2008), “Les 7 règles d’Or ...”. Adicionalmente, es aconsejable ver los Principios de gobierno corporativo de la OCDE.

Después del fin de la guerra fría, las relaciones políticas, económicas y sociales se han modificado. Por lo tanto, hoy se deben entablar alianzas entre países, entre empresas, que se han transformado en socios en los flujos del comercio. Estas alianzas deben ser estables y se necesitan socios bien organizados de acuerdo a reglas estrictas. En este sentido, un ejemplo es un artículo sobre un acuerdo de cooperación entre la Unión europea y los Estados de África, del Caribe y del Pacifico (ACP) donde se define el buen gobierno como "la gestión transparente y responsable de los recursos humanos, naturales, económicos y financieros en los objetivos de desarrollo equitativo y durable".

Como podemos apreciar, en esta definición encontramos dos aspectos fundamentales de las empresas familiares, a saber: la responsabilidad equitativa y la perspectiva a largo plazo.

En otras palabras, la empresa familiar se inscribe en la duración y es responsable frente a todas las partes interesadas (stakeholders):

- la familia y la generación futura;
- los trabajadores;
- los accionistas o socios;
- y también los clientes, los proveedores, la colectividad local, los habitantes vecinos de la fábrica...

Al inicio, el "gobierno corporativo ("*corporate governance*") servía sobre todo para proteger a los accionistas frente al poder de los dirigentes o ejecutivos (modelo americano, donde el accionariado a menudo es parcelado) o los minoritarios frente a los accionistas importantes (modelo europeo, donde el accionariado a menudo es concentrado) Sus roles se han ampliado a la gestión, la información, el control y la toma de decisiones. Se ejerce por intermedio de herramientas tales como los comités, los reglamentos, los procedimientos, etc.

En el marco de este trabajo, el gobierno corporativo interviene en dos dominios: en la empresa y en la familia. A continuación, describiremos brevemente las tres principales herramientas de gobierno corporativo, que deben ser considerados en las empresas familiares.

a) El Consejo de Administración o Directorio

El primer consejo que se les debe dar a los empresarios "familiares" es de la necesidad de tener un "verdadero" consejo de administración, con el objeto de beneficiarse de sus buenas acciones.

Si el consejo de administración continúa siendo de "papel", compuesto del estricto *minimum* de administradores obligatorios, elegidos entre los más cercanos miembros de la familia; se transformará en un consejo que acepta todas las decisiones tomadas por el dirigente o ejecutivo, principalmente con el objeto de no inquietar a la familia, por ende, no hay discusiones, ni críticas, ni contradicciones, ni ideas nuevas; sólo para firmar los documentos que deben firmar.

Por lo tanto, el "verdadero" consejo de administración que deben tener las empresas familiares deben contar idealmente con administradores externos, quienes aportarían más objetividad, una mirada diferente, los problemas familiares serán excluidos de las discusiones, una mayor credibilidad frente a las otras partes interesadas, un mediador en caso de conflicto, etc.

El consejo de administración en una empresa familiar actúa menos como "controlador" que como "facilitador" en sus principales funciones.

Abrir el consejo a administradores externos a la familia, permite a la empresa mejorar su funcionamiento y aporta varias otras ventajas, como lo señalábamos más arriba. Esta apertura puede hacerse gradualmente a través de una persona en que la familia tiene confianza y que de a poco puede ir incorporando una nueva forma de funcionamiento. No es aconsejable incorporar al abogado, al contador, al gerente general o a un amigo, pues no sería verdaderamente signo de apertura del consejo. Otra alternativa más suave, consiste en la constitución de un comité de consejeros (*advisory board*) que tenga las mismas tareas que los administradores, sin obligación ni responsabilidad legal.

b) El Consejo de Familia ("Forum Familiar")

Las fronteras entre la Empresa y la Familia deben estar claras, sin embargo sin que ellas sean muy cerradas, ya que ello haría perder las ventajas de trabajar en familia.

La asamblea general tiene sus funciones y tareas específicas, por ende no está dedicada a la familia y a veces, se compone de accionistas o socios externos a la familia. Por ende, es necesario un lugar diferente para exponer, debatir y decidir de todo lo que afecta a la familia y a sus lazos con la empresa.

El adagio "la ropa sucia se lava en casa" adquiere todo su buen sentido aquí, evitando que otros lugares sirvan de espacio a las discusiones de divergencias de la vida familiar y comprometan el buen funcionamiento de la gestión de la empresa.

El introducir un consejo de familiar o forum familiar va a transformar "la oficina de papá" en verdadera empresa familiar y transformará las cenas de navidad más agradables y más propicias al relajo.

Su rol el más evidente es de permitir la circulación de informaciones sobre las actividades de la empresa, sus productos y servicios, sus proyectos de crecimiento, sus estados financieros, etc. Es por este canal de comunicación que serán regularmente comunicadas las informaciones sobre los resultados de la empresa y sus perspectivas. Un mayor y mejor conocimiento de lo que pasa en la empresa va a generar en todos los accionistas familiares mayor comprensión y mayor compromiso con la empresa.

Todos los miembros de la familia serán responsabilizados en sus obligaciones los unos hacia los otros y serán convencidos de la necesidad de satisfacer las necesidades propias de la empresa.

Este consejo de familia puede ocuparse del patrimonio familiar: buscar las mejores oportunidades de inversión, organizar reuniones de informaciones financieras o comparar los servicios ofrecidos por los distintos bancos, administradores o *Family Offices*.

El consejo de familia juega un rol primordial de prevención y de resolución de conflictos ofreciendo un espacio donde puedan ser tratados de manera constructiva. Su funcionamiento deberá permitir contener algunos posibles desbordes, organizando las reglas de toma de la palabra y fijando los procedimientos a seguir (por ejemplo, tabla de temas a tratar, prioridades, etc.)

Una justificación a la importancia de la existencia de este consejo de familia la podemos mostrar con los resultados de un estudio realizado por el Cox Family Enterprise Center de la *Kennesaw State University* de Atlanta (USA), respecto a las necesidades vitales de una empresa familiar. Esta encuesta reveló que las tres necesidades vitales de una empresa familiar son: reuniones de familia; un consejo de administración eficiente; y una buena planificación estratégica.

c) La Carta de Familia (o la Constitución Familiar)

Es una declaración escrita que establece los valores de la familia, sus principios, sus prioridades, sus objetivos, sus aspiraciones como también sus derechos y deberes u obligaciones hacia la empresa y entre sus miembros.
Ella hace de oficio de Constitución, salvo que se haya escrito a posteriori, y a veces generaciones después de la fundación de la empresa. Es una creación a la medida.
La "carta de familia" es una obra colectiva que debe reunir a la familia en un proceso de reflexión y de decisión. Ello permitirá a la familia hablar, discutir, confrontar puntos de vista, encontrar consensos, etc., lo que aporta mucho a la familia en términos de cohesión y de bienestar.

Es importante que la familia tome consciencia de lo que una "carta" ayuda al buen funcionamiento de la empresa familiar, en lo que ella les comprometa plenamente frente a la empresa.

A continuación, en el cuadro 6, enumeraremos los principales puntos que pueden ser incorporados en una "carta de familia":

Cuadro 6: Principales puntos de una "carta de familia"

Principales puntos incorporados en una carta de familia (o constitución familiar)
✓ Definición de los valores de la familia
✓ Medios para transmitir esos valores y mantenerse fieles a ellos
✓ Cómo ponerlos en práctica en la empresa y en la familia
✓ Historia de la familia y de la empresa, y como conservar la memoria
✓ Importancia y significado de la empresa para la familia
✓ Principios relacionados a la continuidad y a la sucesión
✓ Actividades de la empresa, diversificaciones proyectadas, actividades proscritas
✓ Principios que regulan los intercambios y la liquidez de las acciones
✓ Roles y privilegios de la familia en la empresa
✓ Funciones abiertas a la familia y las calificaciones requeridas para ejercerlas
✓ Remuneraciones y beneficios de toda naturaleza para los miembros de la familia
✓ Política de dividendos y rendimientos esperados
✓ Apertura al exterior (capital, administradores, *management*)
✓ Formación ofrecida por la empresa a la familia
✓ Planes de pensiones y ayudas previstas en caso de deceso o accidente
✓ Roles de la familia y de la empresa para la comunidad
✓ Reglas y procedimientos de la comunicación interna y externa
✓ Procedimientos de decisiones, de arbitraje, de resolución de conflictos
✓ Principios de funcionamiento de las estructuras de gobierno
✓ Procedimientos de modificación de la "carta"

Fuente: traducido y adaptado de Sasse Ch. (2008), "*Les 7 Règles d'Or de la transmision de l'entreprise familiale*", Edit. Anthemis, Louvain-la-Neuve.

A modo de resumen, consideramos interesante presentar al final de este acápite, las conclusiones que nos presenta Josef Lievens, un connotado abogado y especialista en empresas familiares belga. Para él, los pilares fundamentales de un buen gobierno corporativo en la empresa familiar son:

1. ***Las estructuras***: interrelación entre el Consejo de administración; el Consejo (o *Forum*) de familia; y el Comité de dirección (*Management*).
2. ***Una justa repartición de roles***: el rol de cada uno de los actores indicados en las estructuras debe estar claramente delimitado.
3. ***Las reglas de juego***: fijar convenciones y reglas del juego claras para todos los actores involucrados. Por ejemplo, en el caso de la familia, la "carta" de familia; en el caso del consejo de administración, su reglamento interno; en el caso del comité de dirección, reglamento interno; y finalmente, para el caso de los accionistas, convención entre accionistas y la estructura de control.
4. ***"Fair process"***: es fundamental que todos los actores de la empresa familiar se sientan participes de los procesos de decisión, incluso en aquellos temas en que no estén de acuerdo, tengan a su alcance toda la información necesaria; todo ello con el objeto de tener un procedimiento equitativo.
5. ***Equipos decisionales***: todo el sistema de gobierno forma un "equipo de equipos" (*team of teams*), como lo son el consejo de administración y el comité de familia.

Para Lievens (2006), un buen gobierno corporativo efectivo permite asegurar a la empresa familiar:

- la manutención de un cap único bien definido;
- la fidelidad a un determinado número de valores;
- la aplicación de ciertas reglas del juego que prescriben lo que los diferentes actores deben hacer y cómo deben comportarse en ciertas circunstancias.

Finalmente, podemos señalar que, el buen gobierno corporativo permite asegurar que las buenas cuestiones sean discutidas por los buenos actores, en el buen lugar, y al buen momento.

V. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Teniendo presente que, en una empresa familiar, una persona o grupo de personas únicas poseen una parte importante de capital que les da el control, y pueden nombrar a los miembros de su familia en cargos directivos, o nombrar, supervisar, retribuir y despedir unilateralmente a los dirigentes no familiares. Esta situación puede hacer que los accionistas minoritarios sean pasados a llevar y es necesario protegerlos. La pregunta que surge es, teniendo presente que el objetivo del gobierno corporativo es de obligar a los dirigentes y de controlar a los accionistas, ¿una empresa familiar estaría dispuesta a someterse a un sistema de GC?

A nuestro juicio, la respuesta es "Si", pero no necesariamente por la razón más comúnmente planteada, a saber el acceso a capitales. A menudo, entendemos el argumento de que los inversionistas rechazan invertir en empresas que no aplican los principios de gobierno corporativo.

Un argumento de peso para convencer a las empresas familiares de que el gobierno corporativo es un sistema que generará beneficios, es el tema de la transmisión, la sucesión. Por ejemplo, si el fundador de una empresa familiar está en su derecho de estar tranquilo por las posibilidades de recapitalización o de diversificación del patrimonio; nadie puede asegurarle que sus sucesores – sus hijos – desearán continuar con la empresa. Estudios efectuados principalmente en USA y Reino Unido, han demostrado, por una parte que en promedio una empresa familiar vive 40 años antes de entrar a la bolsa (caso países del OCDE); otro estudio refleja que una empresa sobre seis en promedio pasan el cap de la tercera generación; por último, con el tiempo dentro de la familia no necesariamente van a haber personas capaces de dirigir una empresa, por lo que deberán recurrir a ejecutivos externos, a los que deberán vigilar y controlar.

Todo ello nos permite inferir que tarde o temprano, la empresa familiar necesitará de incorporar un sistema de gobierno corporativo.

Las familias propietarias necesitan un gobierno corporativo para administrar sus bienes y para estimular la armonía familiar, lo que implica de instaurar procedimientos de toma de decisiones y de control abiertos y justos, pero también quizás contratar personas externas a la familia, como consejeros, directores o administradores. Este proceso es un proceso lento pero necesario para la subsistencia de la empresa en el tiempo.

Como pudimos constatar en nuestra revisión de la literatura, existen vacíos, pues las PYME y las empresas familiares no han sido realmente objeto de preocupación mayor, ya que los grandes estudios y avances en materia de management se han centrado en las grandes empresas que cotizan en bolsa, las multinacionales, pero aquellas empresas que representan más del 80% de la fuerza laboral, y que son un verdadero motor de la economía en la mayoría de países del mundo, están esperando que nos preocupemos de ellas y que tengan la posibilidad de acceder a ello.

Este artículo tenía por objeto abrir un debate que puede ser interesante para nuestro medio local, y se podría trabajar en estructurar un buen sistema de gobierno para las empresas familiares chilenas, incorporando todos los aspectos que, por la dimensión del trabajo, se han dejado de lado, pero que necesariamente se deben incorporar y analizar. Por ejemplo, todo lo que dice relación con la información contable y su importancia en un buen sistema de gobierno corporativo, para el control de los dirigentes en las empresas familiares.

En el futuro se podría continuar con el estudio del modelo de GC imperante en Chile y cómo este modelo se adecua a la mayoría de las empresas chilenas, y en particular a las empresas familiares y PYME.

BIBLIOGRAFÍA

BERLE A.A. & MEANS G.C. (1932), The Modern Corporation and Private Proprety. Mac Milan.
CHARREAUX G. (Eds.) (1997), Le Gouvernement des Entreprises: Théories et faits, Economica, Paris.
DE BEAUFORT V. (2006), Gouvernance d'entreprise en Europe, Economica, Paris.
FAMA E.F. & JENSEN M.C. (1983), « Separation of Ownership and Control », Journal of Law and Economics, Vol. 26.
JENSEN M.C. & MECKLING W.H. (1976), « Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ». Journal of Financial Economics, Vol. 3, October, p. 305-360.
LA PORTA, R., ET. AL. (1997), « Legal Determinants of External Finance », The Journal of Finance, Vol. LII, No. 3.
LIEVENS J. (2006), La gouvernance dans les entreprises familiales: les clés du succès, Editions Racines, Bruxelles.
MAROIS B. & BOMPOINT P. (2004), Gouvernement d'entreprise et Communication financière, Economica, Paris.
OCDE (1997), Les meilleures politiques pour les petites et moyennes entreprises, Edit. OCDE.
OCDE (2004), Principios de Gobiernos Corporativos de la OCDE, Edit. OCDE.
OCDE (2006), Méthodologie d'évaluation de la mise en oeuvre des Principes de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise, Edit. OCDE.
RYDQVIST, K. & K. HOGHOLM (1995), « Going Public in the 1980s: Evidence from Sweden », European Financial Management, Vol. 1, No. 3.
SASSE Ch. (2008), Les 7 Règles d'Or de la transmission de l'entreprise familiale, Editions Anthemis, Louvain-la-Neuve.
SCHLEIFER A. & VISHNY R. (1997), « A Survey of Corporate Governance », Journal of Finance, Vol. 52.

http://www.observateurocde.org