

# **LA GOVERNANCIA EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA**

## **Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia.**

*Ernesto A. Barugel\**

*Junio 2005*

### **ABSTRACT:**

Al analizar la problemática particular de las empresas de familia surgen dos características bien distintivas: a) la gran contribución que realizan estas empresas al desarrollo de las economías donde actúan y b) la altísima probabilidad de desaparecer en sus primeros años de vida.

Para superar esta amenaza es necesario recurrir a las herramientas que nos provee la disciplina llamada "Governancia Corporativa". Esta ha puesto especial énfasis en los problemas organizacionales que se derivan precisamente de la separación de propiedad y control, pero en este trabajo utilizamos los mismos instrumentos que ella provee, como ser un Código de Buenas Prácticas, para ordenar la correcta interacción de las instituciones de gobierno de una empresa que aún concentra la propiedad y el control.

La columna vertebral de la necesaria transformación será entonces este Código de Buenas Prácticas que nos permite avanzar en pos de la supervivencia de la organización y su crecimiento continuo.

JEL classification codes: G34 ; G32

Key words: Governancia; Empresas de familia; Códigos de Buenas Prácticas; Propiedad y control; Directorio; Consejo de Familia.

---

\* Ernesto A. Barugel es Master en Finanzas y se desempeña como Profesor de Teoría de Finanzas Corporativas en la Universidad del CEMA, Av. Córdoba 374, (1054) Buenos Aires, Argentina.

Email: ebarugel@cema.edu.ar . Web page: <http://www.cema.edu.ar/u/ebarugel/>

El autor agradece al Dr. Rodolfo Aprea por sus valiosas enseñanzas y sugerencias y al Dr. Carlos Kaplún por haberme introducido al apasionante mundo de las Empresas de Familia. Por supuesto, cualquier error es de mi exclusiva responsabilidad. Las opiniones presentadas en este trabajo pertenecen al autor y no reflejan necesariamente las de la Universidad del CEMA.

## INDICE

	Página
Introducción.....	1
 Sección I <i>La empresa de familia, valores y amenazas.</i>	
Definición.....	3
Las Características de la Empresa de Familia .....	4
Ventajas y desventajas.....	6
 Sección II <i>Las etapas de desarrollo y las sucesivas crisis.</i>	
Definición de las edades.....	8
Características de cada etapa.....	10
 Sección III <i>La Governancia anterior a la delegación.</i>	
La separación de la propiedad y el control.....	13
Un Código de Buenas Prácticas para la Empresa Familiar .....	15
 Sección IV	
<i>Conclusiones</i> .....	29
Bibliografía.....	30

## INTRODUCCION

Es objetivo de este trabajo amalgamar experiencias surgidas de mi práctica empresaria y profesional en el ámbito de empresas de familia y los conceptos centrales de la moderna disciplina llamada “Corporate Governance” con el fin de lograr un aporte intelectual que contribuya al mejor entendimiento y gobierno de estas empresas.

Habiendo participado muy activamente durante más de veinticinco años en una empresa familiar de tercera generación he recibido una fuerte motivación a estudiar la problemática particular que rodea la evolución de dichas empresas.

Cuando la empresa de mi familia fue vendida a un fondo de “private equity” en 1997, me dediqué con entusiasmo al estudio de las organizaciones empresarias familiares y también tuve y tengo la oportunidad de ayudar con mi experiencia, como consultor independiente, a distintas familias y empresas que atraviesan experiencias similares a las mías lo que me ha enriquecido con visiones más genéricas de estos temas tan importantes e interesantes.

Por otro lado, desde el año 2000 tengo la suerte de participar como director independiente en el directorio de un gran holding internacional lo que me ha permitido conocer perspectivas y enfoques muy diferentes, propios de una organización muy compleja y madura que ha atravesado todas las etapas de evolución en un plazo muy corto.

De la fusión de estas experiencias y teorías pretendo obtener conclusiones propias que, no solo contribuyan en alguna medida a comprender el gobierno de las empresas de familia y la realidad que las rodea, sino también sean de utilidad para el empresario familiar o el profesional que colabora en una empresa de familia, con el fin último de favorecer la creación de riqueza y ayudar a la supervivencia de la organización.

Dada la evidencia empírica que demuestra la existencia en las organizaciones familiares de un muy serio problema de “mortalidad infantil”, será este último tema el foco principal de este trabajo, siendo la propuesta central del mismo que en definitiva

esta desaparición temprana, con su consecuente destrucción de riqueza, se relaciona con un problema de gobernanza de las organizaciones empresarias familiares.

Quizás como consecuencia de los serios problemas de responsabilidad empresarial y de los conocidos escándalos corporativos de principios de esta década, la academia dedicada a la disciplina de Gobernanza Corporativa ha producido abundante y rico material relacionado a los problemas que se originan como consecuencia de la separación de la propiedad y el control como ser: problemas de agencia, el conflicto de interés entre propietarios, gerentes y acreedores, el rol de los auditores y otros “gatekeepers”<sup>1</sup>, responsabilidades fiduciarias de directores y gerentes hacia los propietarios y otros “stakeholders”<sup>2</sup>, temas relacionados a remuneraciones e incentivos de la gerencia, manejo de la responsabilidad en la producción de información hacia terceros y en la administración de una sana restricción presupuestaria, etc.

Pero, a pesar que estos temas son sumamente importantes para el futuro de las todas las organizaciones humanas, mi foco, si bien esta íntimamente relacionado a todo esto, estará centrado en otros contenidos que también entran en el campo del conocimiento y práctica de la disciplina de Gobernanza Corporativa, como ser: estructura de propiedad, estatutos formales e informales que hacen a la cultura de la organización, funcionamiento e incentivos de los órganos de conducción (incluyendo dentro de ellos a propietarios a directores y gerentes pero también a la familia) y su evolución a lo largo de la vida de la empresa. Todos estos temas podríamos decir que son previos a la separación de propiedad y control y por lo tanto son también anteriores a la aparición de los problemas de agencia en las corporaciones y hacen esencialmente a su supervivencia en las edades tempranas de la organización.

Finalmente, dado que las organizaciones en general y las corporaciones en particular no pueden estar aisladas del contexto institucional que las rodea, analizaremos este entorno para intentar observar en que medida favorece los objetivos planteados.

---

<sup>1</sup> Los “gatekeepers”son los cuidadores del sistema, entre otros (para las organizaciones privadas): abogados, auditores, calificadoras de riesgo, bancos de inversión, analistas financieros, reguladores del mercado de capitales y del sistema financiero, los inversores institucionales, los grupos de interés.

<sup>2</sup> “Stakeholder” es todo aquel actor o actores que pueda reclamar algo a la organización. Ej: empleados, clientes, proveedores, ente recaudador de impuestos, la comunidad y por supuesto los dueños, acreedores, y gerentes .

El presente trabajo se encuentra dividido de la siguiente forma:

La Sección I introduce un marco conceptual de referencia donde presentan las definiciones básicas, se plantea el problema central de supervivencia de las organizaciones familiares y muestra alguna evidencia empírica al respecto. Plantea a su vez la importancia social del problema dada la destrucción de riqueza asociada al fenómeno en cuestión.

La Sección II analiza la evolución de las organizaciones familiares hasta alcanzar un estado de madurez institucional. Este modelo de desarrollo temporal ha sido elaborado por distintos especialistas en el estudio de las empresas de familia<sup>3</sup> y ha sido adaptado por mí según mi evaluación de los casos que he observado a lo largo de mi experiencia profesional.

La Sección III describe los problemas de governancia asociados al modelo descrito y pretende desarrollar un conjunto de “recetas”, sugerencias o “Código de Buenas Prácticas” que permitan encarar las sucesivas crisis con herramientas adecuadas y avanzar así hacia nuevos paradigmas.

La Sección IV completa la presentación con algunas conclusiones sobre el tema.

## **Sección I.**

### ***La Empresa de Familia. Valores y amenazas.***

#### **Definición.**

Definir el concepto de empresa es algo sencillo y casi redundante. Se refiere básicamente a la organización humana con fines productivos en un sentido muy amplio del término.

---

<sup>3</sup> Becker y Tillman, 1978 .

Definir la empresa familiar ya no es tan sencillo pues existen algunos límites difusos. En general la empresa de familia es aquella empresa donde más de un individuo, de una misma familia, tienen a la empresa como un medio de vida. Podemos decir en sentido amplio que se trata de una empresa conducida y controlada por uno o más miembros de una familia.

Las empresas familiares son la conjunción de tres sub-sistemas: Familia, Propiedad y Control.

En su nacimiento, generalmente estos tres sub-sistemas están completamente superpuestos. El gran desafío de evolución consiste precisamente en su separación.

Cuando hablamos de empresas de familia tendemos a pensar en empresas pequeñas o PYMES pero esto no necesariamente es así. Quizás, dada la evolución de las organizaciones productivas, la mayor parte de las empresas pequeñas son empresas de familia pues las ideas que dan origen a una empresa nacen de uno o más individuos que viven en familia. Pero también podemos encontrar empresas de familia muy grandes y evolucionadas que han atravesado desarrollos complejos y perduran a lo largo del tiempo, de ellas tenemos mucho que aprender. Un ejemplo notable al respecto es la cerealera Cargill, que es hoy quizás la empresa de familia más grande del mundo o la fábrica de armas Beretta, una de las más antiguas, que perdura como empresa controlada por una familia luego de quince generaciones.

## **Las Características de la Empresa de Familia.**

La evidencia empírica nos señala dos características fundamentales y distintivas de las empresas de familia:

1.- En casi todos los países estas empresas tienen una altísima participación en la creación de riqueza

- Son sin duda las unidades económicas más antiguas y a partir de ellas se inicia la organización productiva moderna.

- La historia económica de muchos países que han atravesado importantes e intensos desarrollos (en particular los europeos) muestra que detrás de estos llamados “milagros económicos” resalta el protagonismo decidido de las empresas pequeñas y familiares.
  
- En casi todo el mundo, la empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial. Algunas estimaciones<sup>4</sup> muestran los siguientes números:
  - Estados Unidos, 96%
  - Suiza, 88%
  - Italia, 99%
  - Reino Unido, 76%
  - España, 71%
  - Portugal, 70%
  - Chile, 65%
  - Argentina, 70%
  
- Las empresas familiares constituyen, además, la columna vertebral de muchas economías. Representan:<sup>5</sup>
  - 45 a 70% del PIB.
  - 70 a 80% de los puestos de trabajo en la actividad privada.
  - 80 a 95% de los canales comerciales.

2.- La segunda característica fundamental es que es dable observar en ellas una altísima probabilidad de desaparecer. Las estadísticas muestran:<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> J. Martínez Echezárraga, 2001.

<sup>5</sup> Datos para los mismos países del punto anterior, mínimo y máximo. Bechard and Dyer, 1983.

- En Estados Unidos:
  - 40% desaparecen durante los primeros 5 años.
  - 66% del resto pasa a la segunda generación.
  - Solo el 12% sobrevive a la tercera generación.
  
- En el Reino Unido:
  - 24% pasa a la segunda generación.
  - 14% siguen a la tercera.
  
- En Canadá:
  - 90% de las empresas nacen como familiares.
  - 30% pasan a la segunda generación.
  - 10% solamente llegan a la tercera generación.

Mas allá de la exacta precisión de los números, esta generalmente aceptado entre los analistas de este tipo de empresas que conviven en todas las economías, en mayor o menor grado, estos dos fenómenos tan significativos: es decir la importancia que tienen las empresas pequeñas y generalmente familiares en la creación de la riqueza nacional y al mismo tiempo su extrema vulnerabilidad.

### **Ventajas y Desventajas.**

Por otro lado, en general, las empresas familiares poseen algunas interesantes ventajas respecto de las empresas no familiares, entre ellas:

- Una visión a más largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas.

---

<sup>6</sup> Idem anterior.

- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas.
- Mayor velocidad de decisión.
- Una cultura empresarial bien definida y, aunque a veces paternalista, generalmente más fuerte y compartida.
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.
- Mayor continuidad de los altos funcionarios y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- Menores costos de agencia.
- Mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes y por lo tanto mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.

Pero al mismo tiempo podemos observar muchos puntos débiles, como ser:

- Superposición de roles empresariales y familiares.
- Falta de planificación de la sucesión.
- “Nepotismo”.
- Exceso de desconfianza, control y secreto.
- Gran resistencia al cambio y la profesionalización.
- Falta de una mentalidad orientada a resultados y a la creación de riqueza.
- Liderazgo muy largo.
- Problemas organizativos donde es frecuente vulnerar el principio de “unidad de mando”.
- Dificultad para atraer y mantener a gente talentosa.
- Estancamiento estratégico y falta de planificación.

- Tasa de re-inversión insuficiente.

Por todo lo anterior, es indudablemente importante profundizar el análisis de los mecanismos de conducción y gobierno de este tipo de organizaciones con el objetivo final de ayudarlas a superar la crítica etapa de separación entre propiedad y control y finalmente lograr la supervivencia.

## **Sección II.**

### ***Las etapas de desarrollo y las sucesivas crisis.***

#### **Definición de las edades.**

Es posible establecer un paralelo interesante entre la evolución de los seres humanos y la evolución de las organizaciones que ellos construyen: las personas nacen, se desarrollan y mueren; las organizaciones también nacen, se desarrollan y mueren o se transforman.

Podríamos decir que ambos, individuos y organizaciones, atraviesan en su desarrollo cuatro etapas diferenciadas y separadas por sucesivas crisis: en el hombre podemos distinguir: el niño, el adolescente, el adulto y el anciano. En las organizaciones, en particular las empresas señalamos: la etapa fundacional, la etapa de la organización funcional, la etapa de la delegación y finalmente la etapa de la coordinación o el holding.

En general, cada etapa está separada de la otra por la presencia de una crisis significativa: la etapa fundacional culmina en una crisis de liderazgo, entre la etapa de organización funcional y la etapa de la delegación, generalmente sucede una crisis de

autonomía gerencial y finalmente, antes de consolidar la etapa del holding se produce generalmente una crisis de control.

Un individuo no cambia de un día para otro y la transformación de un niño en un adolescente o de este en un adulto es más bien un proceso que no tiene necesariamente cronologías estrictas, es más, es frecuente que un individuo maduro pueda tener algunos aspectos de personalidad propios de etapas anteriores. Exactamente la misma circunstancia se produce en las organizaciones pues una empresa puede reunir algunas características de madura delegación y control y otras propias de las primeras etapas de vida.

En este sentido es importante que el analista sepa distinguir los distintos rasgos de identidad que caracterizan a cada etapa del desarrollo.

Un gráfico que esquematiza este desarrollo temporal es el siguiente:



## **Características de cada etapa.**

En forma muy resumida señalaremos las características más importantes de las distintas etapas:

La etapa fundacional:

- Es in duda alguna la etapa mas creativa.
- Generalmente un individuo tiene una idea y la lleva a la práctica con una enorme cuota de entusiasmo y dedicación personal.
- Gran crecimiento y se forman los cimientos de la cultura e la organización.
- La estructura es “solar”, es decir, todos los funcionarios interactúan directamente con el propietario fundador.
- Gran coordinación, todo se procesa en una sola cabeza.
- Eficacia pues el que decide tiene gran información.
- La caja de la familia y la de la empresa es “una sola”, es decir, cuando la empresa necesita fondos el fundador aporta y cuando existe un excedente de caja en la empresa es posible que la familia eleve su consumo.

La crisis de liderazgo comienza cuando la empresa crece y el líder no puede físicamente interactuar con todos sus subordinados. Empieza a perder eficiencia la estructura solar y nace claramente la necesidad de organizarse según nuevos parámetros.

El fundador busca en quien delegar y comienza a establecerse un organigrama funcional e informal.

La organización funcional:

- La estructura “solar” hizo crisis y está agotada. La complejidad creciente de la organización demanda la especialización y la consecuente organización por funciones.
- Además del contador (que es el primer funcionario profesional, al principio es externo y luego se incorpora a la línea) empiezan a tomar fuerza en la estructura algunos idóneos y profesionales.
- El principio de unidad de mando se vulnera sistemáticamente pues el fundador continúa con su rutina de pedir reporte a todos los niveles de la organización.
- Surge la necesidad clara de compartir información, al principio solo histórica, operativa y de corto plazo.

Los conflictos de autoridad y mando, que devienen de la colisión entre la vieja estructura solar y las nuevas necesidades de delegación, se dirimen en una crisis de autoridad gerencial. Superar esta crisis es un tema central en el gran desafío de la supervivencia de la empresa familiar.

Se trata en realidad de un verdadero punto de inflexión pues antes que se consolide la etapa de la delegación, en general, podemos hablar de empresas familiares “puras” mientras que, una vez superada la crisis de autonomía gerencial, las empresas se orientan hacia otro tipo de organización donde la separación de la propiedad y el control pasa a ser el desafío fundamental.

La etapa de la delegación:

- La estructura funcional se ha consolidado. El principio de unidad de mando es respetado.
- Los gerentes tienen autoridad y control de sus áreas de responsabilidad.
- La medición de resultados es habitual y compartida.
- Funciona un Directorio y se avanza hacia la información prospectiva.
- Finalmente se logra separar la caja de la empresa de la caja de la familia.

- Se desarrollan con más fuerza los problemas de agencia y control.

Finalmente, una vez superada una crisis de control, la organización entra en lo que denominamos una etapa madura de holding o coordinación cuya característica más importantes es que es posible relevar con claridad los componentes del sistema de decisión de la empresa y separarlos en decisiones de gerenciamiento y decisiones de control<sup>7</sup>, alocadas cada grupo en distintos agentes<sup>8</sup>: las primeras (de gerenciamiento) corresponden a las decisiones de iniciación (generación de propuestas para la utilización de recursos o estructuración de contratos) y a las decisiones de implementación (la ejecución de las decisiones ratificadas); las segundas (de control) corresponden a las decisiones de ratificación (la elección de las iniciativas a ser implementadas) y a las decisiones de monitoreo (las medidas de desempeño de los agentes de decisión y la implementación de recompensas).

Otras características de esta etapa son:

- Se ha logrado avanzar hacia una estructura matricial con unidades de negocios bien diferenciadas y medidas.
- Funcionan a pleno los órganos de administración y control: Directorio, Auditores y Consejo de Familia.
- La información es prospectiva y orientada a la medición y creación de valor.
- Se plantean estrategias y visiones de largo plazo.

Este esquema cronológico, que he presentado muy sucintamente en esta Sección, pretende ser una guía de diagnóstico que nos ayude a administrar la medicina correcta para el momento correcto. Siguiendo el paralelismo con el individuo, podemos decir que no es bueno suministrar a un niño una medicina, o una dosis de ella, correspondiente a un adulto y viceversa.

---

<sup>7</sup> E. F. Fama y M. C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, p.4

<sup>8</sup> En las primeras etapas el sistema de decisión está centralizado y las decisiones de gerenciamiento y las de control recaen muchas veces en los mismos agentes.

Por lo anterior, cada uno de los temas centrales de gobernanza de las organizaciones deberían estar referenciados, según mi entender, a algún esquema temporal como el descrito o similar que les otorguen un contexto de aplicación coherente con la realidad cronológica que le toca vivir a la organización.

### **Sección III.**

#### ***La Governancia anterior a la delegación.***

##### **La separación de la propiedad y el control.<sup>9</sup>**

Ya desde los inicios del capitalismo la mayor parte de la producción tenía origen en organizaciones relativamente pequeñas y familiares en las que los dueños eran también los gerentes.

En el siglo 19, con la Revolución Industrial, el cambio tecnológico incrementó el tamaño óptimo de muchas firmas hasta el punto donde ningún individuo, familia o grupo de administradores tuviese la riqueza individual necesaria para ser propietarios de un paquete de control. Como resultado de ello, las empresas enfrentaron “la disolución del átomo de la propiedad en sus partes componentes: control y propietario de los beneficios”. Finalmente, esta separación entre la propiedad y el control amenaza “las verdaderas fundaciones sobre las que el orden económico de los últimos tres siglos ha descansado”.<sup>10</sup>

Sin duda alguna esta amenaza se ha dejado ver con mucha crudeza durante los conocidos episodios de fraude gerencial del año 2002 y ha generado una frondosa respuesta intelectual por parte de los estudiosos del gobierno corporativo.

---

<sup>9</sup> Fama y Jensen consideran más preciso denominar a esta separación como la separación entre las decisiones de gerenciamiento y los tenedores del riesgo residual. Fama and Jensen *Separation of Ownership and Control* p, 9.

<sup>10</sup> Berle y Means, 1932, p.8

Así, por ejemplo, B. Monks y A. Sykes declaran en la Introducción de su trabajo<sup>11</sup> que un principio rector del mismo es el de hacer posible la propiedad efectiva, es decir el re unir la propiedad y el control. Y manifiestan que: “volver a poner a los dueños a cargo de lo que es suyo es, por supuesto, la forma más pura de capitalismo”.

Además de ser una consecuencia del desarrollo económico de la humanidad, el fenómeno de la separación de la propiedad y control es también el efecto de la evolución natural de una empresa familiar que sobrevive a su infancia. Cuando la organización supera la crisis de autonomía gerencial y se establece plenamente la delegación comienza un proceso, de duración variable, que culmina con la atomización de la tenencia accionaria y la separación definitiva del control y la propiedad, con las consecuencias que ello depara.

Tanto Karl Marx como Adam Smith cuestionaban la posibilidad de crear una estructura que operase en forma justa y eficiente a pesar del hecho que existiese separación entre propiedad y control.<sup>12</sup>

Es posible leer una advertencia sobre las consecuencias de esta separación en el clásico libro de Adam Smith, *La riqueza de las Naciones*, donde el autor considera que la negligencia y el derroche sobrevendrían cuando aquellos que gerencien las empresas lo hagan administrando “el dinero de otra gente más que el propio”.

También el fenómeno es observado por varios economistas como F. Hayek o M. Friedman como un verdadero problema pues consideran que nadie cuida tanto sus activos como el propio dueño.<sup>13</sup>

Sin embargo, no es necesario haber leído a estos prestigiosos autores para reconocer este hecho práctico y aún intuitivo. Dice el muy aceptado refrán popular “el ojo del amo engorda el ganado”.

Quizás sea esta intuición primaria, avalada por la evidencia que muestra que la etapa fundacional es posiblemente la más dinámica y creativa, la disparadora de mecanismos de rechazo, del empresario fundador, al crecimiento material y conceptual

---

<sup>11</sup> Monks y Sykes, p. 6

<sup>12</sup> Monks y Minow, 2004, p. 195

<sup>13</sup> C. G. Holderness.

que obliga a delegar el control en forma decidida y efectiva en gerentes profesionales que tomen decisiones con suficiente autonomía.

Y es quizás este rechazo, a veces inconsciente y otras no, muy posiblemente el causante principal de tanta “mortalidad infantil” y destrucción de riqueza en las empresas de familia.

### **Un Código de Buenas Prácticas para la Empresa Familiar.**

Obviamente la solución a los problemas originados en la separación de propiedad y control no reside en el “no crecimiento”<sup>14</sup>. Toda persona, institución o país que deja de crecer, de alguna manera, comienza a morir.

La solución, según mi visión, reside en aceptar los costos del crecimiento y, al mismo tiempo que la dirección acepta la inevitable llegada de estos costos, debe prepararse para minimizarlos o evitarlos tomando algunas medidas preventivas en forma anticipada.

Estas medidas o prácticas están claramente definidas dentro de la disciplina de la Governancia Corporativa pues su campo de estudio y aplicación tiene las siguientes características principales:<sup>15</sup>

- a) La formulación de principios, reglas y códigos de buenas prácticas que permitan a las organizaciones, en su correspondiente marco institucional<sup>16</sup>, la implementación de los objetivos y misión que emanan de la carta fundacional de la organización, así como de sus estatutos particulares.<sup>17</sup>
- b) El diseño de mecanismos de representación, legitimación del poder, compromisos y responsabilidades. Aplicación de procedimientos de gestión,

---

<sup>14</sup> Esta es una lamentable solución que aparece implícitamente en muchos casos de empresas familiares que no aprovechan a pleno sus oportunidades.

<sup>15</sup> Apreda, R, 2004, p.3 y 4

<sup>16</sup> Y yo agregaría el marco temporal o evolutivo de la organización.

<sup>17</sup> También agregaría los objetivos, explícitos o no, de los fundadores y su familia.

control, incentivos y estándares de desempeño para las tareas y los miembros de cada organización.

c) Administración de los conflictos de intereses. Producción de información oportuna, relevante y comprobable (transparencia).

En correspondencia con esta clarísima definición, voy a proponer la existencia de un “Código de Buenas Prácticas”, de aplicación en las primeras etapas de desarrollo de la empresa<sup>18</sup>, que sería la herramienta fundamental para asegurar una transición que permita consolidar la etapa de la delegación.

Los Códigos de Buenas Prácticas<sup>19</sup> son conjuntos de reglas de conducta que permiten que una determinada estructura de gobernanza pueda tener efectos observables en la realidad y ser aplicada con responsabilidad, cumpliendo las siguientes restricciones:

- a) Se derivan de los principios de gobernanza subyacentes;
- b) Se armonizan con el marco institucional y el cumplimiento de la ley;
- c) Son consistentes con la carta fundacional de la organización;
- d) Son operacionales, o sea las reglas se diseñan para volver factibles el monitoreo, la evaluación, la actualización y el perfeccionamiento de las mismas.

Este Código de Buenas Prácticas va a tener cuatro puntos centrales de atención imprescindible, siendo todos igualmente importantes y no excluyentes de otros aspectos, son, a mi entender, la columna vertebral de la transformación.

Estos son:

- 1) Definición de roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones en la conducción de la empresa y en la familia.
- 2) Consolidar el rol de los órganos de conducción: El Directorio y El Consejo de Familia.

---

<sup>18</sup> Sobretudo a partir del inicio de la organización funcional.

<sup>19</sup> Apreda, R, 2004, p. 4

- 3) Establecer un sistema de información orientado al planeamiento y a la medición y creación de riqueza.
- 4) Planeamiento de la sucesión del poder. Asegurar la unidad de mando y los mecanismos de control al poder.

Veamos brevemente una descripción de cada uno:

## **1) Definición de roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones.**

Dada la dinámica de la etapa fundacional es muy común que sucedan dos cosas: por un lado el o los socios fundadores que trabajan en la empresa y tienen el poder cumplen tareas de dirección y gerenciales operativas al mismo tiempo; la otra característica es que, como describí en la Sección II de este trabajo, la caja de la empresa y la del empresario es una sola y él aporta de sus ahorros cuando la empresa necesita fondos o realiza retiros, sin aclaración de concepto<sup>20</sup>, cuando él o su familia necesitan dinero.

Estas características tan comunes en las etapas iniciales son sin duda alguna peligrosísimas pues establecen usos y costumbres que son difíciles de cambiar (afectan los intereses de quienes tienen el poder) pero que si no son modificadas generan consecuencias muy negativas pues impiden la transparencia en las cuentas totales<sup>21</sup> y la posibilidad de estructurar un plan de remuneraciones integral para la dirección y la alta gerencia. Sin este plan de remuneraciones e incentivos será imposible superar la crisis de autonomía gerencial.

Para crecer en armonía con las nuevas necesidades de la organización va a ser necesario diferenciar claramente los roles de cada individuo que actúa en la organización. Debemos distinguir visiblemente el rol del accionista, el del director ejecutivo y el del gerente operativo. Un individuo determinado puede llegar a cumplir

---

<sup>20</sup> Ex post, según la conveniencia contable o fiscal, se asignan honorarios o dividendos.

<sup>21</sup> Tener presente que muchas empresas pequeñas y familiares manejan alguna economía informal y el resultado de ella es casi siempre una remuneración al accionista y a veces es muy importante a la hora de medir resultados y desempeños. Este asunto debe ser considerado siempre a la hora de asignar remuneraciones.

los tres roles al mismo tiempo o solo algunos de ellos, lo importante en este caso es que pueda discernir sin ninguna duda las atribuciones, responsabilidades y obligaciones de cada función y en que momento esta cumpliendo con las asignaciones de cada cargo<sup>22</sup>.

Una vez que la diferenciación de roles se ha logrado, entonces iniciamos la asignación de remuneraciones a la cabeza de la organización: el accionista tiene por remuneración los dividendos, el director, los honorarios y el gerente operativo tiene un sueldo mensual y eventualmente un incentivo por objetivos (según los parámetros del mercado laboral).<sup>23</sup>

Durante las primeras etapas de la vida de la empresa las verdaderas remuneraciones de la conducción de la misma están ocultas tras una cantidad de beneficios y gastos que son atribuidos a la empresa pero que en realidad pertenecen a la familia. Una herramienta muy importante para poder determinar las verdaderas retribuciones asignadas es el modelo expandido de flujos de caja incrementales donde se discriminan los flujos de caja incrementales dirigidos a la Dirección y la Alta Gerencia de la empresa pudiendo entonces determinarse una ganancia antes de intereses e impuestos (EBIT) neta de dichas remuneraciones verdaderas. Esto es muy importante también cuando necesitamos comprobar la verdadera capacidad de generar utilidades que tiene la empresa.

La asignación a priori de las remuneraciones es sumamente importante porque además permite plantear en forma explícita en el seno de los accionistas (y de la familia) un tema fundamental para la supervivencia de la empresa como es el de distribución versus reinversión. Siendo que generalmente los miembros de la familia que están afuera de la empresa quieren la distribución y los que están dentro perciben mejor las necesidades de reinversión, este conflicto suele ser fuente importantísima de desencuentros y peligros por eso debe ser tratado con la dedicación necesaria, por los propietarios todos y con toda la transparencia y la información posible.

## **2) El Directorio y el Consejo de Familia.**

---

<sup>22</sup> Aquí es de aplicación la famosa imagen de “los bonetes”. Un individuo debe saber en toda ocasión cuando debe usar el bonete de accionista, cuando el de director y cuando el de gerente operativo.

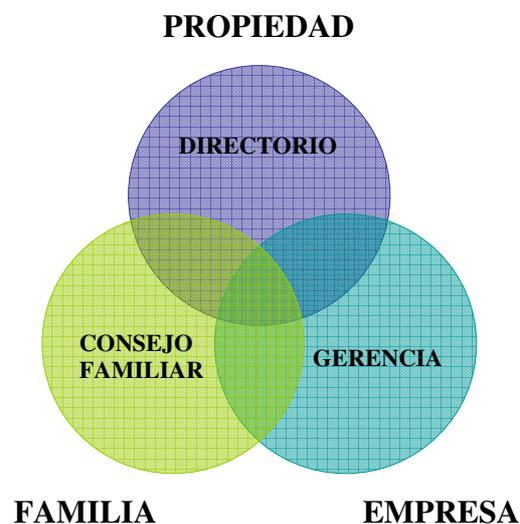
<sup>23</sup> Nuevamente, una persona puede cumplir los tres roles y entonces gozará de las tres remuneraciones.

Como es bien sabido, las empresas pequeñas, en general, no tienen la práctica de formalizar el funcionamiento de su Directorio.

Casi siempre las decisiones importantes son tomadas en forma individual por el líder o con un mínimo de consulta informal generalmente en un ámbito más familiar que empresario. El Directorio solo cumple con las obligaciones legales y formales que señalan las normas vigentes.

Esto también debe ser modificado para permitir una evolución no traumática de la empresa familiar.

Los órganos o instituciones de una empresa familiar que crece y consolida su etapa de delegación deben ser: El Directorio en representación de la Propiedad, El Consejo de Familia en representación de la Familia y la Gerencia como órgano operativo de la empresa. Por supuesto existen áreas de intersección de los tres subsistemas de manera que podemos representar a la organización empresa familiar según el siguiente diagrama:



Como se puede apreciar, un mismo individuo podría llegar a estar presente en los tres órganos pero necesariamente, en cada órgano, deberán existir individuos que perteneciendo a alguno de los tres no pertenezcan a ningún otro. De esta forma se garantiza la identidad y diferenciación de cada órgano de conducción.

Veamos las características y funciones que deberían cumplir estas instituciones.

### **Actividades y responsabilidades del Directorio:**

- Su misión es velar por los intereses de largo plazo de los accionistas.
- Debe ordenar los lineamientos respecto de la estrategia de la empresa.
- Evaluar los proyectos fundamentales de la empresa.
- Controlar la marcha general de los negocios.
- Revisar la relación con todos los “stakeholders”.
- Designar y evaluar el desempeño del Gerente General y equipo directivo superior. Determinar sus remuneraciones.

### **Composición del Directorio:**

- Es lógico e indispensable que haya miembros de la familia en el Directorio de una empresa familiar.
- No obstante lo anterior, se recomienda la presencia de miembros externos a la familia y a la empresa.
- Los miembros externos, aunque miembros activos del Directorio, suelen adoptar el rol de consejeros de los propietarios de la empresa.
- Cuando la empresa no puede tener miembros externos en el Directorio<sup>24</sup>, éstos pueden integrar, con los Directores formales, un Consejo de Asesores paralelo que en realidad cumple todas las funciones de un Directorio formal.

Casi todos los estudiosos de estos temas coinciden en señalar que la participación de Directores externos e independientes es fundamental para lograr una verdadera transformación de la cultura de una empresa familiar en crecimiento.

---

<sup>24</sup> Esto puede deberse a imposiciones estatutarias o simplemente a la responsabilidad excesiva que debería afrontar un Director formal de una empresa familiar que tenga algún grado de operación informal. Por supuesto esta informalidad no es deseable pero peor sería, para la empresa y para la sociedad toda, privar a la empresa, por esta circunstancia, de una función tan vital como el rol de un Director externo e independiente.

Ellos aportan ideas frescas y creativas que no están teñidas por los prejuicios que se arraigan en las tradiciones de todas las organizaciones. Aportan también experiencia, profesionalismo y ayudan a separar los negocios de los asuntos de la familia.

Entre los aspectos de mayor utilidad de los miembros externos podemos señalar:

- Visión objetiva y sin prejuicios.
- Plantean preguntas con exigencia.
- Perspectivas del contexto y también de largo plazo.
- Red de contactos.
- Mejor perspectiva para opinar sobre remuneraciones de ejecutivos.

### **Experiencia con los miembros externos en el Directorio.**

Veamos los resultados de una interesante encuesta del Business Week:

	<b>Directorios Internos</b>	<b>Directorios Externos</b>
<b>Pérdida de tiempo</b>	<b>23,2%</b>	<b>0%</b>
<b>No muy útil</b>	<b>33,7%</b>	<b>8,6%</b>
<b>Útil</b>	<b>31,5%</b>	<b>25,9%</b>
<b>Muy útil</b>	<b>8,3%</b>	<b>39,5%</b>
<b>Extremadamente útil</b>	<b>3,3%</b>	<b>25,9%</b>

**Fuente: Barnes y Schwartz (1991)<sup>25</sup>**

---

<sup>25</sup> Encuesta a 1.100 empresas familiares, suscriptores del Business Week Newsletter for Family-Owned Business. De las 262 respuestas completas, 181 tenían Consejos integrados sólo por familiares o directivos de la empresa y 81 tenían al menos un miembro externo.

## **Perfil que deberían tener los miembros externos del Directorio.**

La pregunta clave es ¿a quién buscamos? y no ¿a quién conocemos?

- Empresarios o ejecutivos exitosos y vigentes.
- Con experiencia en sectores similares al nuestro.
- Con experiencia en empresas más grandes, más profesionales y eficientes.
- Académicos y/o profesionales estudiosos con visiones amplias del contexto y del mundo.
- Con dominio de la disciplina de Governancia en Sector Privado.
- Con coraje, convicción y “piel dura”.
- Inquisidores y con ganas de aprender el negocio.
- Que sepan trabajar en equipo.
- Honestos, íntegros y leales.
- Que guarden confidencialidad.

## **Consideraciones a tener en cuenta en la estructuración del Directorio:**

- Tamaño: número de miembros.
- Proporción de externos.
- Frecuencia de las reuniones.
- Duración de las reuniones.
- Período de los Directores en el cargo.

- Remuneración de los Directores.
- Agenda y orden de las reuniones.

### **Actividades y responsabilidades del Consejo Familiar:**

- Su misión es velar por los intereses de largo plazo de la familia en la empresa.
- El Consejo proporciona el ambiente ideal para instruir a los familiares acerca de los derechos y responsabilidades de la propiedad y la dirección.
- El Consejo ayuda a clarificar los límites de los tres círculos.
- Es una instancia formal y el ámbito adecuado para que los familiares puedan discutir sus preocupaciones.
- Permite crear una visión compartida, un “Código de Entendimiento”<sup>26</sup> y un plan familiar.

### **Grandes temas del Consejo Familiar y del “Código de Entendimiento”.**

- ¿Cuáles son los principales valores de la familia?
- ¿Cómo se puede preservar y enseñar estos valores a las futuras generaciones?
- Creación de un código de conducta para los familiares que están en la empresa.
- ¿Cuál debería ser la posición de la familia en temas tales como? :

---

<sup>26</sup> Este “Código de Entendimiento” debería convertirse en una “ley magna” o Constitución que contemple todos aquellos aspectos de la relación Familia – Empresa que no pueden ser incluidos en los estatutos formales de la empresa.

- Sucesión y continuidad.
- Preservación de la unidad de mando.
- Política de reinversión y diversificación.
- Contratación y despido de parientes.
- Apoyo a nuevas empresas de miembros de la familia.

### **Consideraciones a tener en cuenta en la estructuración del Consejo Familiar:**

- ¿Cuántos y quiénes debieran ser sus miembros?
- ¿Quién debiera presidirlo?
- ¿Debe remunerarse a sus miembros?
- ¿Con qué frecuencia y donde debiera reunirse?
- ¿Cómo se relaciona el Consejo Familiar con el Directorio y/o el Consejo de Administración de la empresa?

El “Código de Entendimiento” debe ser la verdadera Carta Magna que gobierne las relaciones entre la Familia y la Empresa. En particular las empresas familiares europeas tienen una larga tradición al respecto y están muy habituadas a respetar una cultura común que impone la presencia de este tipo de “Constituciones familiares”.

La experiencia demuestra que cuando la familia crece y llegan las siguientes generaciones este contrato común es imprescindible y su falta es una de las causas más importantes de conflicto.

### **3) Un sistema de información orientado al planeamiento.**

Gracias a la centralización del poder y de la información, durante la etapa fundacional, la estructura “solar” es muy eficiente, la información es casi toda visual y oral pero la coordinación es casi perfecta. Con la organización funcional la información comienza a formalizarse pero es fundamentalmente operativa y táctica.

El crecimiento impone nuevas realidades y la delegación exige esfuerzos de coordinación que requieren un sistema de información bien definido y compartido por todos aquellos que toman decisiones.

Uno de los problemas más comunes de los sistemas de información modernos es el exceso de información y no la falta de ella. Muchas empresas generan información que nadie ni siquiera lee y mucha otra que a veces es leída pero no es compartida ni utilizada con fines operativos. Esto genera costos y una falsa sensación de control por disponer de mucha información.

Por ello, debemos prestar mucha atención a que la información cumpla con los siguientes requisitos:

- Debe ser **confiable**, es decir responder a la realidad.
- Debe ser **completa**, sobretodo tener en cuenta la posible existencia de operaciones informales que pueden distorsionar los resultados.
- Debe ser **oportuna**, la información que llega tarde no sirve al funcionario que está operando con continuidad.
- Debe ser **útil**, generar indicadores clave y tableros de comando que permitan ver la información por excepción.
- Debe **influenciar el comportamiento**, de todos aquellos que acceden a ella orientando a los individuos hacia sus objetivos.

Toda la información que proporciona la contabilidad es importante, al mismo tiempo es necesario focalizar los esfuerzos de información según la etapa de desarrollo de la empresa:

En general, durante la etapa fundacional, el empresario reacciona por la caja, por ello cuando la empresa está superando su crisis de liderazgo y esta entrando en su etapa de organización funcional es muy importante enseñar a leer un Estado de Origen y aplicación de Fondos<sup>27</sup> pues esta herramienta ayuda a entender las diferencias entre lo devengado y lo percibido.

Cuando la etapa de delegación se ha consolidado, entonces será fundamental concentrarse en instrumentos de medición y creación de valor como ser mediciones de retorno sobre capital invertido o métodos integrales como el EVA<sup>®28</sup> o similares. Es casi imposible que una organización supere su crisis de control y se ordene definitivamente como un holding bien coordinado si no ha internalizado las herramientas de medición y creación de valor.

El planeamiento es inicialmente inexistente, el empresario actúa básicamente por reacción a las fuerzas que lo rodean. Cuando se inicia la organización funcional, el planeamiento es operativo (por ejemplo cuanto debo producir y de que forma dado un determinado nivel de ventas esperado).

En la etapa de la delegación, la estructura se ordena muchas veces por negocio o por unidades estratégicas de negocios y allí el pensamiento estratégico madura y se desarrolla. Es aquí donde es muy importante que el Directorio se concentre en difundir el razonamiento estratégico a lo largo de toda la organización. Fundamentalmente una estrategia bien pensada y elaborada debe:

- Tener una orientación externa, es decir prestar suma atención al entorno y al cliente.
- Detectar, desarrollar y mantener una ventaja competitiva sostenible.
- Propender a una cartera de negocios bien equilibrada.
- Difundir el enfoque estratégico a todos los niveles de la organización (análisis sectorial).

---

<sup>27</sup> Sugiero la periodicidad trimestral para el EOAF. Un plazo menor estaría muy afectado por circunstancias parciales como estacionalidad o negocios extraordinarios. Un plazo mayor sería poco operativo para la toma de decisiones.

<sup>28</sup> Economic Value Added; Stern Stewart & Co.

- Ser explícita, bien diseñada y comunicada.
- Tener una visión y un pensamiento global.

Finalmente, en la etapa del holding, donde el Directorio es básicamente revisor, el desafío pasa por instalar un pensamiento estratégico prospectivo que señale los rumbos deseados para la organización.

#### **4) El plan de sucesión del poder.**

Los expertos sostienen que una de las causas más importantes de la baja “esperanza de vida” en las empresas familiares es que sus directivos y/o propietarios toman muy tarde, o no toman, cruciales decisiones para asegurar su continuidad.

Una de esas cruciales decisiones que los directivos de las empresas familiares suelen resistirse a tomar es la planificación anticipada de la sucesión en el poder.<sup>29</sup> El natural temor a la muerte, la pérdida de poder y de actividad laboral después de décadas en la cima, contribuyen a alimentar estas resistencias.

La sucesión debe ser siempre entendida como un proceso, nunca como un evento. Este proceso evolucionario puede tardar mucho tiempo, a veces varios años. Por ello, la mejor sucesión es aquella que no se siente, que nadie la advierte, que no provoca ningún trauma ni en la empresa ni en la familia.

La sucesión puede tener dos vertientes: la sucesión en la dirección o gerencia y la sucesión en la propiedad<sup>30</sup>. Ambas son fundamentales y a menudo están muy relacionadas. La planificación anticipada de ambas es crítica. Evitarla, normalmente lleva a un drama improvisado y precipitado bajo una fuerte presión emocional.

---

<sup>29</sup> Esta decisión implica el retiro del fundador lo que es siempre muy resistido. En nuestro país en particular no existe una sana cultura del retiro como existe en otros países. Según mi observación este efecto es independiente de la situación económica del que debe tomar la decisión y más bien tiene una motivación basada en hábitos y culturas del entorno.

<sup>30</sup> En nuestro país la Ley de Herencia tiene una discrecionalidad muy baja, lo que conspira contra la libre elección en la sucesión de la propiedad. No sucede lo mismo en Europa donde la discrecionalidad es muy amplia y esto favorece la concentración de la propiedad, asegura la unidad de mando y minimiza los conflictos.

Mucho antes de enfrentar la sucesión, el fundador debiera asegurarse de cumplir las siguientes etapas:

1. “Institucionalizar” la empresa familiar, separando adecuadamente los roles de los tres círculos.
2. Desarrollar un plan estratégico para la empresa.
3. Poner por escrito la misión, valores y principales políticas que desea perpetuar a futuro, como empresa familiar.
4. Establecer el Consejo de Administración con miembros externos y un Consejo Familiar.
5. Elegir al sucesor más conveniente de acuerdo a la realidad de la empresa y la familia<sup>31</sup>, desarrollar su plan de capacitación.
6. Desarrollar un plan de financiamiento y retiro personal para el resto de su vida.
7. Establecer un calendario de hitos importantes en el proceso de sucesión.

Muchas veces la motivación del fundador de trascender en su obra genera conductas contrarias a organizar una sana y planificada sucesión. Es un intento, muchas veces inconciente, por demostrar su imprescindibilidad (la empresa muere con el fundador). Esto hace que la empresa pase de una conducción muy centralizada a una anárquica confederación de primos donde la propiedad y la motivación están diluidas y el mando debe ser consensuado en cada decisión. Esto es el principio del fin.

Según Peter Drucker:

**“La prueba final de la grandeza de un fundador o cabeza de la empresa, es cuán bien escoge a su sucesor y cuán bien puede mantenerse a un lado, dejando que aquél maneje la empresa”.**

---

<sup>31</sup> En muchos países europeos existe una muy fuerte cultura orientada a elegir como sucesor al hijo varón primogénito.

## Sección IV.

### *Conclusiones.*

Dicen Fama y Jensen<sup>32</sup>: “Aquella forma de organización que **sobrevive** en cualquier actividad es la que es capaz de entregar el producto demandado por los clientes al menor precio mientras cubre sus costos”. Parece simple, no lo es.

El tema central de toda la disciplina de Governancia Corporativa es siempre un problema de supervivencia de las organizaciones humanas.

Los autores manifiestan que su objetivo es explicar la supervivencia de las organizaciones caracterizadas por la separación de la propiedad y el control, es decir, aquellas organizaciones en las que los agentes de decisión importantes no son poseedores de una porción importante de la riqueza generada por sus decisiones.

Si bien, como expliqué antes, las empresas familiares pueden y deben llegar a las etapas de evolución donde dicha separación ocurre, el presente trabajo se ha focalizado sobre organizaciones familiares donde el problema de supervivencia radica precisamente en poder alcanzar las etapas de maduración que requieren de esta disociación entre la propiedad y el control.

Fama y Jensen se plantean la hipótesis de que la separación entre las funciones de las decisiones de gerenciamiento y los portadores del riesgo residual<sup>33</sup> conduce a sistemas de decisión que separan las decisiones de gerenciamiento de las de control.<sup>34</sup>

En este trabajo, de alguna manera, yo sigo este mismo razonamiento pero propongo invertir la causalidad pues lo que estoy planteando es que la separación explícita, provocada y formal de las decisiones de gerenciamiento y control es lo que

---

<sup>32</sup> E. F. Fama y M. C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, p.1-2

<sup>33</sup> Esto es, según los autores, lo que la literatura sobre corporaciones abiertas, denomina de alguna manera imprecisa, la separación entre propiedad y control.

<sup>34</sup> Fama y Jensen, p 14.

permite a la organización superar su crisis de autonomía gerencial y en definitiva sobrevivir.

Para alcanzar este objetivo es necesario buscar ayuda en la Governancia Corporativa y generar un verdadero “Código de Buenas Prácticas para las Empresas Familiares” como el que he intentado bosquejar en la Sección III de este trabajo.

La tarea está tan solo enunciada pues un Código realmente consumado excede los alcances de este trabajo.

Por otro lado, considero importante destacar que si la tarea fuese enfrentada debería siempre estar presente la advertencia de que estas reglas generales son solo una guía aproximada de acción para el empresario o el profesional que están interesados en contribuir a la supervivencia de una determinada organización.

En cada caso, en cada organización, donde focalicemos nuestro análisis deberemos adaptar nuestro “Código de Buenas Prácticas” y las reglas de Governancia que de él se desprenden, a las circunstancias particulares que enfrentemos. Así como un buen médico utiliza toda la ciencia que conoce para realizar un diagnóstico, también utiliza su arte y experiencia para reconocer las características personales y particulares de cada paciente.

Ernesto A. Barugel

Universidad del CEMA

## BIBLIOGRAFÍA

Becker, M. and Tillman, F.A., *The family owned business*, Chicago: Commerce Clearing House, 1978.

Dr. Jon Martínez Echezárraga, *La creación de riqueza en la Empresa Familiar*, Universidad Adolfo Ibáñez (Chile).

Adolf A. Berle Jr. and Gardner C. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan.

Monks, R. and Sykes, A. *Capitalism without Owners will Fail. A Policymaker's Guide to Reform*. Centre for the Study of Financial Innovation. United Kingdom.

Robert A. G. Monks and Nell Minow. 2004. *Corporate Governance*, Third Edition.

Clifford G. Holderness, *A Survey of Blockholders and Corporate Control*, Economic Policy Review.

Rodolfo Apreda, *Governancia del sector público y del sector privado*, Revista La Ley, agosto 2004

Eugene F. Fama and Michael C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, June 1983.

G. Bennett Stewart III, *The Quest for Value*, Stern Stewart & Co.