

**Cuadernos de Gobierno Corporativo**

# **Gobierno de la Familia Empresaria**

**Conceptos Básicos, Desafíos  
y Recomendaciones**



# **Gobierno de la Familia Empresaria**

**Conceptos Básicos, Desafíos y  
Recomendaciones**

**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**2020**

## ● ● ● ● Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo

Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es referencia nacional y una de las principales referencias en el mundo sobre gobierno corporativo. Su objetivo es generar y diseminar conocimiento al respecto de las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo para el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, para una mejor sociedad.

### **JUNTA DIRECTIVA**

**Presidente:** Henrique Luz

**Miembros de la junta:** Armando de Azevedo Henriques, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Claudia Elisa Soares, Gabriela Baumgart, Lêda Aparecida Patricio Novais, Israel Aron Zylberman, Leila Abraham Loria, Leonardo Wengrover

### **ALTA DIRECCIÓN**

**Directores:** Pedro Melo, Adriane de Almeida, Reginaldo Ricioli, Valeria Café

Para mayores informaciones sobre el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, visite la página web: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Para asociarse al IBGC llame al: +55 (11) 3185-4200.

Está prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin previa autorización formal del IBGC.

Producción de la publicación traducida. Traducción: Marcos dos Santos; Corrección de estilo y pruebas: Camila Cristina da Silva; Soporte de back-office: William Barros A. de Melo; Producción editorial y portada: Kato Editorial; Costos de traducción: BID Invest.

#### Datos de catalogación de publicaciones internacionales (CIP) según ISBD

G575 Gobierno de la Familia Empresaria: Conceptos Básicos, Desafíos y Recomendaciones / organizado por Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC ; traducido por Marcos Dos Santos. – São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2016.  
50 p. ; 18cm x 25,5cm. – (Serie de Cuadernos de Gobierno Corporativo, 15)

ISBN: 978-65-86366-42-6

1. Gobierno Corporativo. 2. Empresa Familiar. I. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. II. Santos, Marcos Dos. III. Título. IV. Serie.

CDD 658.4  
2020-2752

CDU 658.114

Preparado por Vagner Rodolfo da Silva – CRB-8/9410

Índice para el catálogo sistemático:

1. Gobierno corporativo 658.4
2. Gobierno corporativo 658.114

## ● ● ● ● **Créditos**

Esta obra es el resultado de un proyecto desarrollado y ejecutado por la Comisión de Empresas de Control Familiar. Su contenido no refleja necesariamente las opiniones de los que participaron en su elaboración, sino la comprensión del IBGC.

## ● ● ● ● **Coordinador**

Celia Picon e Monika Hufenüssler Conrads

## ● ● ● ● **Comisión de redacción**

Celia Picon (coordinador), Eduardo Gentil, Elvio Lupo Jr., Fernando Crissiuma Mesquita, Monika Hufenüssler Conrads, Olga Stankevicius Colpo e Ricardo Egydio Setubal

## ● ● ● ● **Redacción**

Ana Luisa Martins

## ● ● ● ● **Miembros de la Comisión**

Celia Picon, Cesar Dohler, Eleusa Maria Garcia Melgaço, Elvio Lupo Jr, Fernando Crissuma Mesquita, Helena F. McDonnell, Henrique Cordeiro Trecenti, Jorge Eduardo Beira, Liana Moraes de Almeida Prado, Marcia da Silva Petry, Maria Cristina Bianchi, Maria Eduarda Brennand Campos, Maria Lúcia Dubeux Paranhos Ferreira, Martin Mitteldorf, Monika Hufenüssler Conrads (coord.), Olga Stankevicius Colpo, Paula Regina Depieri, Ricardo E. Setubal e Sandra Papaiz.

## ● ● ● ● **Agradecimientos**

Al equipo del IBGC, por apoyar a la comisión y por las contribuciones al documento.

A Amaury Olsen, Ana Maria Diniz, Carlos Mendonça, Heinz Peter Elstrodt, Jacques Marcovitch, John Davis, José Carlos Grubisich, Paulo Villares, Sonia Hess, Tai Castilho, Vicky Block, Carlos Mendonça, Ana Paula Moraes Rizkallah, Cristina Schachtitz, Rodolfo Araújo, Waldomiro Verdi y Claudia Weisberger, por las enriquecedoras conferencias impartidas a la comisión.

A Gilberto Mifano, Leonardo Viegas, Roberta Prado e Wilson Carnevalli, por los comentarios y participación en una junta que evaluó la publicación.

A Henrique Trencetti, por la asistencia con los aspectos legales abordados a lo largo del trabajo. A Adriana Adler, Alexis Novellino, Aline Barbosa, Beatriz Cunha, Carlos Eduardo Brandão, Eliana Camargo, Elza Lopez, José Luiz Munhós, Marcia Pete, Maria Archilla, Maria Brennand, Mario Lorenzetti, Otto Baumgart, Raimundo Christians, Richard Doern e Telma Wickbold, por participaren en un foro restringido que discutió el contenido del documento.

A Ives Hotel, Mesa Corporate Governance, Annibal Ribeiro Lima, Cecília Andrade, Carlos Alberto Ercolin, Leonardo Wengrover, Luiz Gustavo Mauro Cardoso, Rafael Homem de Carvalho, Raphael de Araujo Domingos, Vladimir Barcellos Bidniuk e Zélia Breithaupt Janssen, por las contribuciones enviadas durante el proceso de audiencia pública.



#### ACERCA DE BID INVEST:

BID Invest, la institución del sector privado del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es un banco multilateral de desarrollo comprometido con los negocios de América Latina y el Caribe. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para lograr resultados financieros que maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental de la región. BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores. Para más información visite [www.idbinvest.org](http://www.idbinvest.org).

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>07</b>
<b>Introducción</b>	<b>09</b>
<b>1. Qué es el Gobierno de la Familia</b>	<b>12</b>
<b>2. La dinámica de las Empresas Familiares</b>	<b>14</b>
<b>3. Principales características de la Empresa Familiar</b>	<b>20</b>
3.1. La Fuerza de los Propósitos y Valores	20
3.2. La Importancia de la Historia Familiar	20
3.3. Visión a Largo Plazo	20
3.4. Compromiso Social y Sostenibilidad	21
<b>4. Desafíos de la Empresa Familiar</b>	<b>24</b>
4.1. Perpetuación de la Identidad Familiar	24
4.2. Estrategia para Liquidez	25
4.3. Unión Familiar	25
4.4. Dinámica de las Relaciones	26
4.5. Retención de Talentos Externos a la Familia	26
4.6. Renovación	27
4.7. Formación de las Próximas Generaciones	28
4.8. Procedimiento de Sucesión	28
<b>5. El Gobierno de la Familia y sus Estructuras</b>	<b>32</b>
5.1. Reunión y/o Asamblea Familiar	33
5.2. Consejo de Familia	34

5.3. <i>Family Office</i>	35
5.4. Comité de Socios	35
5.5. Coordinación entre el Gobierno Corporativo y la Familia	36
<b>6. Prácticas Recomendadas</b>	<b>38</b>
6.1. Comunicación y Transparencia	38
6.2. Meritocracia	38
6.3. Responsabilidad Social	39
6.4. Protección Jurídica de la Familia	40
6.5. Protocolos y Reglas	40
<b>7. Conclusión: Manos a la Obra</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>45</b>



# Presentación

---



Desde 1999, con el lanzamiento del primer Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, el IBGC comenzó a publicar documentos específicos en el ámbito de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Esta publicación, Gobierno de la Familia Empresaria: Conceptos Básicos, Desafíos y Recomendaciones, forma parte de la serie de publicaciones denominadas Cuadernos de Gobierno Corporativo.

Los Cuadernos de Gobierno del IBGC se editan de acuerdo con su contenido, en tres series: Documentos de Gobierno Legal, Documentos sobre Estructuras y Procesos de Gobierno y Temas especiales de Gobierno. Traen contribuciones, sugerencias y recomendaciones preparadas por los miembros del IBGC que componen sus diversos comités de trabajo.

Esta publicación, que forma parte de los Temas Especiales de Gobierno, presenta conceptos y recomendaciones para la composición de una estructura de gobierno oportuna y eficiente de la familia empresarial. Las empresas controladas por la familia tienen varios desafíos particulares, y este cuaderno proporciona las primeras herramientas y orientación para ayudar a superar las dificultades que pueden obstaculizar el éxito de estas organizaciones.

El IBGC espera que este proyecto pueda contribuir a las empresas familiares brasileñas, ayudando a sus gerentes y socios a implementar buenas prácticas de gobierno y continuar el trabajo de los fundadores, en busca del éxito y la longevidad.





# Introducción

"Gobierno" es un término que se hace cada vez más conocido y, sobre todo, practicado. El crecimiento, la evolución y la complejidad del negocio, así como las demandas del mundo contemporáneo, conducen casi naturalmente a la necesidad de definir mejor roles, reglas y procesos, ya sea la empresa abierta o cerrada, pequeña, mediana o grande, familiar o no. Las buenas prácticas de gobierno se aplican a cualquier organización, independientemente de su tamaño, naturaleza jurídica o tipo de control, y sus pilares de transparencia, equidad, rendición de cuentas y responsabilidad corporativa<sup>1</sup> son los mismos para cualquier empresa

En el caso de las empresas de control familiar o multifamiliar<sup>2</sup>, sin embargo, hay cuestiones que van más allá del gobierno corporativo y sólo se refieren a la familia de negocios<sup>3</sup>, su evolución, las relaciones interpersonales, la expansión natural y la interacción con el negocio. Para abordar estos problemas de manera productiva y consciente, las empresas familiares deben implementar, además del gobierno corporativo, el gobierno de la familia. Los dos tipos de gobierno son elementos independientes, pero se complementan entre sí, cada uno dotado de inmenso valor intangible y sin la posibilidad de sobrevivir sin el otro.

Hay número creciente de grandes empresas familiares brasileñas que ya practican la gobernabilidad familiar. Es importante que las pequeñas o medianas empresas familiares puedan hacer lo mismo y superar el desafío de la longevidad.

Buscando colaborar en este proceso, este cuaderno fue elaborado por el IBGC. El resultado de los debates internos del Comisión de Empresas de Control Familiar y los informes de experiencias reales, con la participación de invitados externos, se trata de un documento práctico y rápido, destinado a quien deseen evolucionar en este campo. No es un manual, sino una guía,

<sup>1</sup> Para más detalles sobre los principios básicos de gobierno, consulte el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de IBGC, actualmente en su quinta edición, publicado en 2015.

<sup>2</sup> Definidas como organizaciones de control definidas (ejercidas por un socio o grupo de socios, vinculadas por acuerdo de socios o bajo control común, que tienen más del 50% de las acciones con derecho a voto de la organización) o difusas (ejercidas por socios o grupo de socios que no está vinculado por un acuerdo de socio, bajo control o que representa un interés común, que posee una parte relevante del capital con derecho a voto de la organización, pero menos del 50%) en el que una o más familias tienen el poder de control, con base en cuarta edición del Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de IBGC, p. 18

<sup>3</sup> Entendido aquí como todos los miembros de la familia que son o pueden llegar a ser miembros y sus agregados.

escrita en un lenguaje accesible. Su objetivo es explicar qué es el gobierno de la familia y cómo puede ayudar a superar los desafíos relevantes de las empresas familiares. También se abordan las estructuras de gobierno más comunes que involucran a la familia empresarial y una serie de prácticas exitosas, adaptadas a la realidad de este tipo de empresas, reforzando que su aplicación debe adaptarse al tamaño y complejidad del negocio.

Para empresas de control familiar más avanzadas en el proceso, recomendamos la vasta literatura nacional e internacional especializada en el tema, incluyendo la que sirvió de base, relacionada con el final de este cuaderno.

Con la esperanza de haber logrado nuestros objetivos, te deseamos una buena lectura!

# Qué es el Gobierno de la Familia



# 1. Qué es el Gobierno de la Familia

Para definir qué es el gobierno de la familia, es mejor empezar con lo que no es: el gobierno de la familia no es gobierno corporativo. Opera en el ámbito de los negocios buscando asegurar la sostenibilidad y protección de los activos, la imagen de la empresa, su reputación y su relación con las partes interesadas (*stakeholders*)<sup>4</sup>. El gobierno de la familia opera dentro de la familia, abordando su relación con sus miembros, con la propiedad, con la empresa y con las partes interesadas. Para tanto, utiliza un conjunto integrado de principios rectores, foros, normas y servicios destinados a alinear a los miembros de la familia, fomentar más armonía y más acciones basadas en una visión a largo plazo y la perpetuación del legado de valores y patrimonio económico y social.

También cabe señalar que, con frecuencia, la familia empresarial incluye dos subgrupos: la familia en su conjunto y, insertada en esto, la de familiares-socios. En las fases iniciales – 1a y 2a generación familiar – naturalmente hay una superposición de los dos grupos. Con el tiempo, sin embargo, esta superposición tiende a disminuir, lo que requiere la creación de foros separados para abordar cuestiones dentro de la familia o grupo de socios. Esto se traduce en objetivos de gobierno diferenciados: el gobierno de la familia que abarca la totalidad de la familia tiene como objetivo principal mantener la unidad familiar en relación con ciertos objetivos y preparar a sus miembros para ser individuos contribuyentes en relación con el sistema; el gobierno de la familia restringida al ámbito corporativo, dentro del ámbito de los socios, aborda cuestiones exclusivamente societarias, tales como la indicación de la junta directiva, la dirección general del negocio, la distribución de dividendos, la realización de grandes operaciones y otros. Pertenece al primer subgrupo, es decir, el gobierno que involucra todos los aspectos de la familia empresarial, que trata esta publicación – aunque, inevitablemente, también se mencionan aspectos del ámbito empresarial. Se pueden explorar recomendaciones más específicas sobre gobierno corporativo leyendo el *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, el *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado*, además de otras publicaciones del IBGC y los textos sugeridos en las referencias bibliográficas de este documento.

Pero, ¿qué es, después de todo, el gobierno de la familia?

En términos sencillos, se puede decir que es el sistema por el cual la familia desarrolla sus relaciones y actividades comerciales, en función de su identidad (valores familiares, propósito, principios y misión) y el establecimiento de normas, acuerdos y funciones. El gobierno de la familia ocurre, en la práctica, a través de estructuras y procesos formales. Su objetivo es obtener información más segura y de calidad en la toma de decisiones, ayudar a mitigar o eliminar conflictos de intereses, superar desafíos y proporcionar longevidad empresarial.

No es necesario ser grande para practicar el gobierno de la familia. Las empresas familiares de cualquier tamaño, madurez o área de actividad sólo pueden beneficiarse de su implementación.

---

<sup>4</sup> *Cualquier persona, entidad o sistema que afecte o se vea afectado por las actividades de una organización.*

---

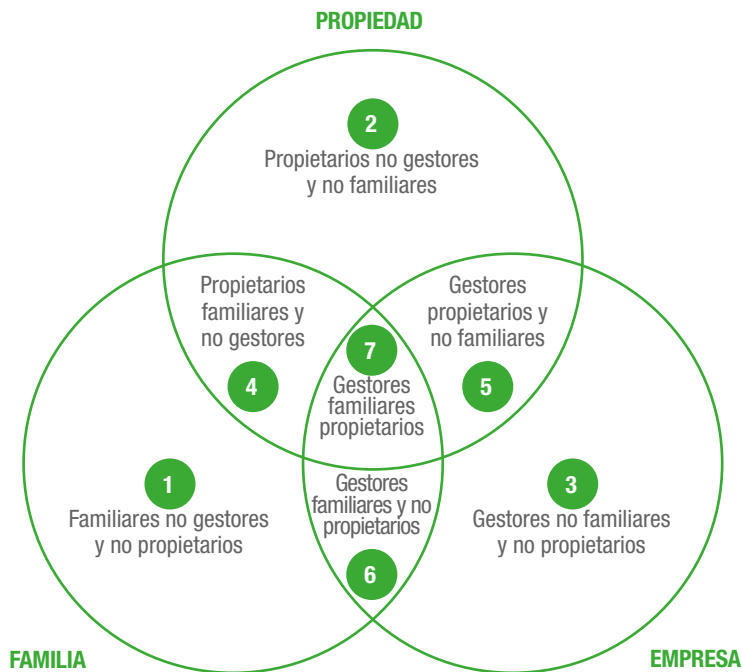
# La Dinámica de las Empresas Familiares



## 2. La Dinámica de las Empresas Familiares

Para evaluar la importancia del gobierno y dar los primeros pasos en su implementación, se recomienda visitar de manera sintética la dinámica básica de las empresas de control familiar. Varios académicos han estado investigando, practicando y produciendo material sobre el tema. Uno de los más conocidos es el profesor John Davis, quien, junto con sus colegas de la Universidad de Harvard, creó el conocido "modelo de tres círculos"<sup>5</sup>. Este modelo describe el sistema de empresas familiares como tres subsistemas independientes pero superpuestos (empresa, familia y propiedad), que se representa a continuación.

**Figura 1. Estructuras de Gobierno en el Sistema Empresarial Familiar.**



Así, cualquier miembro de la familia puede ser colocado en cualquiera de los sectores formados por los círculos y sus superposiciones. Incluso personas ajenas a la familia (ejecutivos) participan en estos sectores. Este modelo fue ampliamente aceptado por ser una herramienta útil para entender los desafíos, dilemas, prioridades y límites de la empresa familiar. Una familia no puede ser tratada como una empresa o viceversa. Por eso, cada círculo debe gestionarse de acuerdo con

<sup>5</sup> J. A. Davis e R. Tagiuri, "Bivalent Attributes of the Family Firm", 1982.

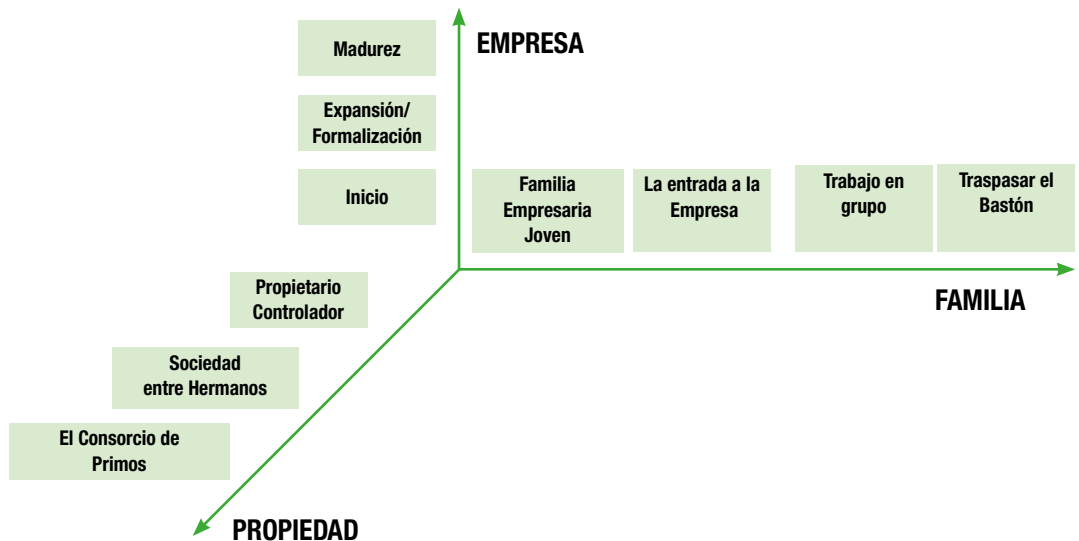
su propia naturaleza, sus directrices y sus documentos básicos: el círculo de propiedad, de acuerdo con el acuerdo de los socios; el de la familia, de acuerdo con el protocolo o constitución familiar o sistema de gobierno de la familia; y del negocio, de acuerdo con el plan estratégico y el sistema de gobierno – documentos que se verán más detalle a continuación.

No obstante los círculos representan universos distintos, están entrelazados y, por lo tanto, pueden o deben tener un objetivo común: el éxito de los negocios y la familia empresaria. Sin embargo, la superposición entre ellos hace que el sistema sea más complejo, ya que algunos cambios en uno de los sistemas pueden afectar a los demás.

Por lo tanto, dos consideraciones son importantes: (1) es fundamental entender el contenido de cada círculo y los impactos de su intersección; y (2) personas de la familia o externas (ejecutivos) pueden incluirse en más de un círculo al mismo tiempo. Esta superposición también ayuda a entender por qué las mismas personas terminan usando "varios sombreros" en el sistema: es decir, un miembro de la familia puede actuar al mismo tiempo como socio, líder familiar y presidente de la empresa o de la junta directiva. Pero, incluso si tienes los tres sombreros, debes reconocer que cada uno tiene su propia función y asignaciones y usarlos adecuadamente, es decir, en el foro adecuado y con las consideraciones apropiadas. Es decir, las decisiones deben tomarse a la luz de la autoridad del "sombrero" que lleva puesto en un momento dado<sup>6</sup>.

Posteriormente, el grupo de Harvard creó un modelo tridimensional que muestra el desarrollo temporal de la empresa familiar a lo largo del tiempo, explicitando en etapas evolutivas, los cambios en cada uno de los tres círculos<sup>7</sup>, como se representa en el diagrama siguiente.

**Figura 2. El Modelo Tridimensional del Desarrollo de la Empresa Familiar.**



<sup>6</sup> Para obtener más información sobre las intersecciones entre los círculos, ver IBGC, Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado, 2014.

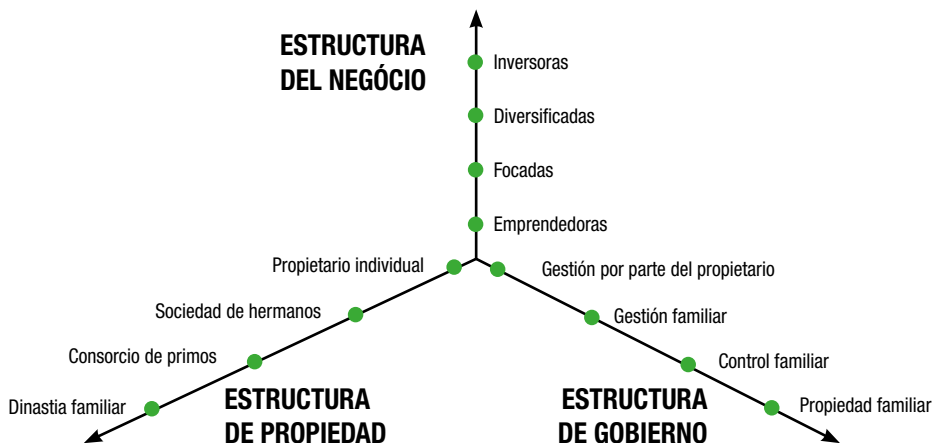
<sup>7</sup> K. Gersick et al., Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, 1997.



Cada etapa de los tres ejes presenta diferentes desafíos, que deben abordarse de manera específica. Los desafíos del fundador son diferentes de los que se enfrentarán posteriormente, en la misma empresa, por el consorcio de primos; de la misma manera que los desafíos de una empresa en su etapa inicial no serán los mismos que cuando se desarrolla, y así sucesivamente.

También se puede mencionar el enfoque del académico Peter May<sup>8</sup>, desarrollado recientemente en Alemania, donde existen muchas empresas familiares longevas. El modelo de May incluye tres ejes. El primero se refiere a la estructura empresarial. En esto, desde el fundador, generalmente con características emprendedoras, las empresas familiares pueden clasificarse como "enfocadas" (cuando se dedican a un solo negocio), "diversificadas" (cuando tienen un portafolio negocios) o "inversoras" (cuando gestionan sus inversiones en un portafolio de negocios). En el eje de la estructura de propiedad, las familias empresariales evolucionan del propietario individual a la sociedad de hermanos, de ahí al consorcio de primos y, si son longevos, a una dinastía familiar con varias generaciones. El tercer eje, relacionado con la estructura de gobierno, evoluciona desde la gestión por parte del propietario a la gestión por parte de la familia (cuando el presidente o la junta son miembros de la familia), por lo tanto, para el control familiar (cuando los miembros de la familia participan en la junta directiva o, en última instancia, solo en las reuniones de socios). En la práctica, existen empresas en las más variadas combinaciones. Puede haber, por ejemplo, una empresa familiar, diversificada y ya en la quinta generación, es decir, una dinastía con decenas o cientos de socios; o una empresa familiar diversificada que es una sociedad de hermanos. Para cada situación hay puntos fuertes y desafíos de diferente índole. Por ejemplo, en una empresa gestionada por el propietario, la dependencia de las decisiones, los problemas de centralización y sucesión son habituales. En la sociedad de hermanos puede haber problemas de rivalidad o conflicto de intereses en la gestión. En las empresas de inversiones familiares, el aspecto más desafiante es mantener el valor emocional, la conexión de los miembros con la familia y el negocio. Es importante enfatizar que, en todos los casos, el gobierno contribuye a una gestión contemporánea y sostenible.

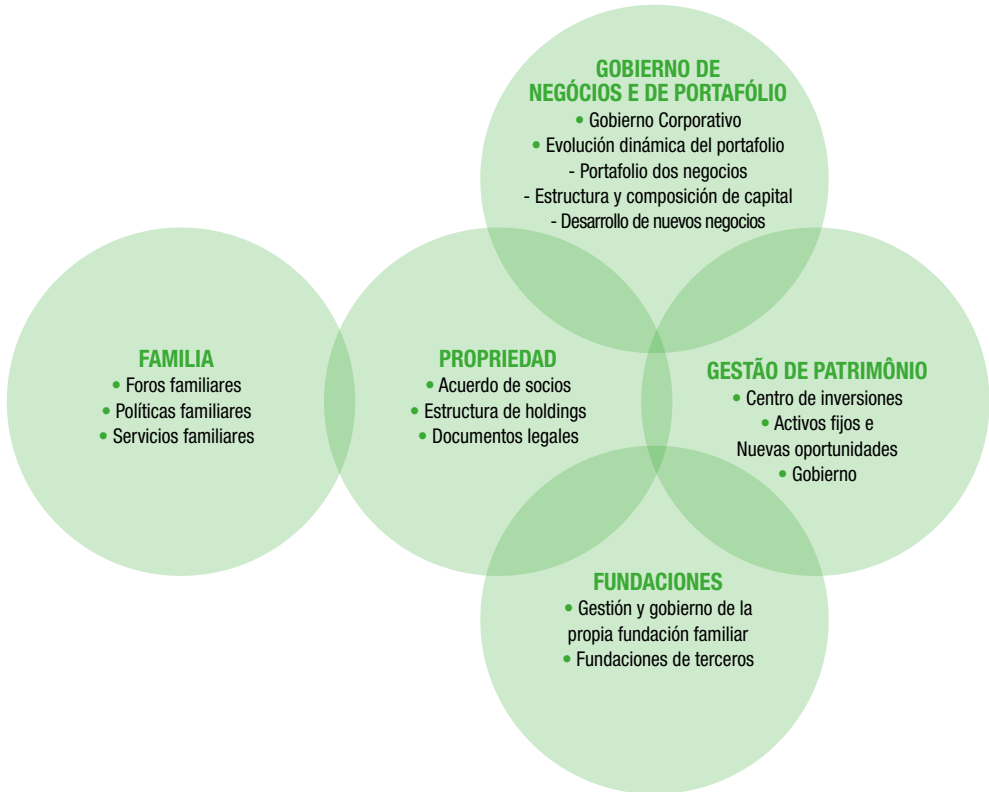
**Figura 3. El modelo tridimensional INTES-PwC, desarrollado por Peter May.**



8 Véase en C. Mendonça, "Buen gobierno en las empresas familiares alemanas", 2015.

Otros expertos en la materia sugieren otros enfoques. El académico igualmente respetado Heinz-Peter Elstrodt y sus colegas de McKinsey abogan por un modelo de poder de cinco círculos, que incluye, además de la familia, la propiedad y los negocios, los círculos de gestión patrimonial y las acciones sociales. También en la opinión de este grupo, el enfoque empresarial y los procesos de toma de decisiones cambian con el tiempo, de acuerdo con el crecimiento de la familia y el desarrollo de la empresa<sup>9</sup>.

**Figura 4: El modelo de los cinco círculos de poder.**



No es el objetivo de este trabajo profundizar en cuestiones teóricas o cubrir, en pocas líneas, todas las teorías existentes sobre la dinámica de las empresas de control familiar. Para eso, nada mejor que leer los originales (indicados en la bibliografía). Baste decir que, aunque es el más conocido, el modelo de Davis no es el único. Todos los modelos, sin embargo, convergen en un punto: las empresas de control familiar enfrentan desafíos específicos que requieren soluciones específicas. En Brasil, hay un número creciente de empresas interesadas en prepararse para abordar adecuadamente estas cuestiones. Por lo tanto, hay un número cada vez mayor de empresas de control familiar que confían en el gobierno de la familia como ingrediente fundamental para el éxito de sus procesos de gestión y de sus negocios.

9. Véase en H.-P. Elstrodt, C. Caspar e A. K. Dias, "The Five Attributes of Enduring Family Businesses".



# Principales Características de la Empresa Familiar



<b>3. Principales Características de la Empresa Familiar</b>	<b>20</b>
<b>3.1. La Fuerza de Propósitos y Valores</b>	20
<b>3.2. La importancia de la historia familiar</b>	20
<b>3.3. Visión a largo plazo</b>	20
<b>3.4. Compromiso Social y Sostenibilidad</b>	21

## 3. Principales Características la Empresa Familiar

### ● ● ● ● 3.1. La fuerza de los propósitos y los valores

La columna vertebral de la familia empresarial tiene dos pilares de apoyo. El primero se relaciona con los propósitos de la familia y su relación con el negocio. Define su razón de ser como familia y como empresaria. El segundo pilar se refiere a los valores familiares, es decir, a los principios y creencias que orientan la conducta individual y establecen relaciones de grupo.

La alineación de propósitos y la experiencia diaria de los valores son el activo máspreciado de una empresa familiar. Es lo que inspira el futuro y, al mismo tiempo, desempeña un papel fundamental para establecer parámetros de gobierno, funcionando como directriz para definir procesos de sucesión, roles familiares, resolución de conflictos, principios educativos, etc.

Los propósitos, los valores, la educación y el amor al trabajo son elementos esenciales del patrimonio que una generación puede transmitir a otra, ya que representan la fuerza de un legado capaz de impulsar a las nuevas generaciones a nuevas conquistas, mirando el pasado con orgullo y el futuro con confianza.

### ● ● ● ● 3.2. La importancia de la historia familiar

La historia familiar, desde el ejemplo modelo del emprendimiento del fundador (o fundadores), es el "pegamento" que reúne, fortalece los lazos entre los miembros y sirve de referencia para definir la identidad familiar. Debe ser visto como un tema básico en la educación de las nuevas generaciones y difundido a todos de manera continua y sistemática. El registro y el intercambio de datos históricos es la base donde se cultivan el "sentido de pertenencia" a la familia y el compromiso con el legado entre generaciones.

La historia familiar se puede difundir de diversas y simultáneas maneras, apropiadas para el grupo de edad de los miembros de la familia: plataformas virtuales, pequeños "museos", libros, álbumes de fotos, películas, videos, árboles genealógicos, genograma, redes sociales, representaciones, cómics o que más la tecnología, los nuevos medios de comunicación y creatividad son capaces de producir y transmitir.

### ● ● ● ● 3.3. Visión a largo plazo

Otras características de la empresa familiar se derivan del compromiso con el legado: visión a largo plazo; énfasis en las relaciones estables y la perpetuación de la empresa, basada en la confianza, el respeto, el compromiso y la participación; apego a las empresas; orgullo de pertenencia; dedicación a la empresa y atención a aspectos como la sostenibilidad, entre otros.

Una de las consecuencias más positivas de esta capacidad de planificar e invertir a largo plazo es el llamado "capital paciente" (es decir, con "paciencia" para obtener retorno), que no sólo son en resultados mensuales o anuales, sino que promueve la estabilidad y la visión a largo plazo, haciendo posible afrontar con mayor serenidad las turbulencias circunstanciales. Cabe señalar que, en general, las empresas familiares tienen como objetivo a longevidad de su negocio y su familia. Sin embargo, los negocios y familias evolucionan dinámicamente, y pudiendo: (1) ocurrir por interés estratégico, la entrada de nuevos socios o la venta parcial o total del negocio; y (2) por el interés y la necesidad de la familia corporativa, para tener un proceso de sucesión en la empresa y / o en la gestión (este tema se abordará más adelante en el punto "4.8. Proceso de Sucesión").

Es importante recordar, sin embargo, que tener una visión a largo plazo no significa "hacer la vista gorda" a las oportunidades que surgen a corto plazo, sino aprovechar estas oportunidades como un enfoque en la longevidad del negocio.

### ● ● ● ● 3.4. Compromiso Social y Sostenibilidad<sup>10</sup>

Las empresas de control familiar han estado, históricamente cerca de la comunidad circundante, así como una mayor implicación con las inversiones sociales. El origen de esto, se cree, es el hecho de que estas empresas tienen un mayor deseo de mantener su legado de ciudadanía e identidad familiar, además de ser más conscientes, en general, del impacto de su negocio en las comunidades donde se encuentran y de la dependencia mutua y fructífera de una buena relación y convivencia. Con frecuencia, esto implica una visión más consistente a largo plazo y la extrapolación de los valores organizativos, que tienden a impregnar la relación con las partes interesadas externas también.

El compromiso social es generalmente un valor compartido y fomentado en las empresas de control familiar. Además de contribuir a una sociedad más igualitaria y justa, promueve el desarrollo económico de la comunidad y de la propia empresa. Las acciones educativas, por ejemplo, resultan en una mayor productividad del trabajador local y a una reducción de los costos con la migración laboral, lo que se traduce en sostenibilidad social y ganancias para todos. Es importante destacar, sin embargo, que estos proyectos siempre deben estar alineados con los valores y la estrategia de la familia y la organización. La disociación entre el compromiso social y la visión y la misión de la empresa puede suponer un riesgo para su longevidad.

Las cuestiones ambientales también pueden contribuir al desarrollo de proyectos a largo plazo preservando la integridad del medio ambiente para las generaciones actuales y futuras.

Este enfoque – que también considera los aspectos económicos, sociales y ambientales – y está alineado con uno de los principios básicos del gobierno, la responsabilidad corporativa –

---

10. La sostenibilidad se entiende de acuerdo con la Guía de Sostenibilidad Corporativa del IBGC, p. 15, "un enfoque innovador para hacer negocios, con el fin de mantener la viabilidad económica y financiera de las empresas y, al mismo tiempo, preservar la integridad ambiental para las generaciones actuales y futuras y construir relaciones más armoniosas en la sociedad, dando lugar a una reputación positiva y sólida".

---

permite identificar mejor los riesgos y las oportunidades, colabora en la preservación y creación de valor por parte de la empresa, proporcionando una mayor probabilidad de continuidad del negocio y, simultáneamente, contribuyendo al desarrollo sostenible. En este contexto, también recomendamos el establecimiento de un amplio programa de cumplimiento (compliance)<sup>11</sup>, con monitoreo continuo y que proporcione información de calidad en tiempo real para la debida toma de decisiones.

---

11. El programa de cumplimiento, o *compliance*, tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias. Además, busca garantizar la adecuación, fortalecimiento y funcionamiento de los controles internos de la organización.

---

# Desafíos de la Empresa Familiar



<b>4. Desafíos de la Empresa Familiar</b>	<b>24</b>
4.1. Perpetuar la Identidad Familiar	24
4.2. Estrategia de Liquidez	25
4.3. Unión Familiar	25
4.4. Dinámica de las Relaciones	26
4.5. Retención de Talentos Externos de la Familia	26
4.6. Renovación	27
4.7. Formación de las generaciones futuras	28
4.8. Proceso de Sucesión	28



## 4. Desafíos de la Empresa Familiar

Los desafíos de las empresas familiares son, en muchos sentidos, los mismos desafíos a los que se enfrenta cualquier tipo de empresa. La estrategia, la planificación, la gestión y el gobierno corporativo constituyen elementos tan importantes para las empresas familiares como para las empresas no familiares. Una de las diferencias es que las últimas, si están mal administradas, pueden reemplazar inmediatamente a sus gerentes. En las empresas familiares, las sustituciones tienden a ser más complejas cuando los puestos directivos son ocupados por miembros de la familia (o por personas cercanas a ellos). De ahí la necesidad de analizar los desafíos de las empresas familiares en sus diferentes dimensiones (familia, empresa y propiedad), buscando siempre la armonía en la parte superior, la alineación y la preparación conjunta del liderazgo.

Cabe recordar que, si el enfoque de este documento fuera el aspecto empresarial de la gobernanza familiar, se destacarían varios desafíos, porque, si no se abordan adecuadamente, pueden contaminar y dañar la propia armonía de la empresa y de la familia. Algunos de estos desafíos son: paternalismo y proteccionismo, injerencias indebidas, centralización y dificultades para compartir el poder de decisión, decisiones emocionales, confusión patrimonial y financiera, entre otros. Sobre ellos, la información y la orientación se pueden encontrar en las obras citadas en las referencias bibliográficas de este cuaderno. En el corazón del gobierno de la familia empresaria, que es el foco de este cuaderno, se destacan algunos otros temas que merecen una atención especial. Reflejan el desafío de la familia reforzando su identidad en relación con la empresa (y no sólo en relación con la propia familia) y de permanecer conscientes de su importancia para el negocio y la importancia del negocio para la familia. Es esta interdependencia la que caracteriza a la familia empresaria y sus empresas.

### ● ● ● ● 4.1. Perpetuar la Identidad Familiar

Una identidad familiar clara y sólida fortalece la unión de los miembros de la familia y su relación con el negocio, consolidando el ADN compartido.

Definir la identidad familiar es el primer paso para perpetuarla. Esto generalmente se hace en función de elementos como la misión, la visión, los valores y la alineación de los propósitos y patrones de comportamiento, emocionales y de comunicación entre los miembros de la familia. Este proceso puede o no contar con la ayuda de una visión externa especializada.

Pero tan importante como definir la identidad familiar es practicarla diariamente, fortalecerla y transmitirla a todos los miembros de la familia, especialmente a las nuevas generaciones. ¿Cómo hacer esto? De varias maneras simultáneas, comenzando con el ejemplo de experiencia cotidiana, a través de la investigación y difusión de historias y logros familiares. El compromiso de los miembros de la familia y la conciencia de que todos forman parte de este proceso de construcción son esenciales para fortalecer la identidad familiar.

La comunicación continua y estructurada de la identidad familiar hace que los conceptos abstractos sean más tangibles, deben ser, por tanto, un foco constante de la familia empresaria.

## ● ● ● ● 4.2. Estrategia de Liquidez

Las necesidades de liquidez ocurren en momentos de necesidad de reorganización corporativa, como en la sucesión generacional; cuando hay necesidades personales de familiares o miembro o de la empresa; o si ocurren conflictos entre los socios. La familia debe considerar esta posibilidad en su planificación y estar preparada para este momento.

A la medida que la familia de negocios crece y e se pulveriza, también aumentan las posibilidades de que los socios deseen obtener liquidez, y esto debe verse de forma natural. Cómo abordar las posibles necesidades de liquidez es un tema que debe abordarse el acuerdo de los socios y en el reglamento interno de la empresa, utilizando medios técnicos específicos como cláusulas de drag/tag along<sup>12</sup>, criterios de evaluación empresarial, etc.

Dado que la movilización de recursos requiere tiempo, se hace necesaria, una vez más, una planificación sólida y el establecimiento de plazos mínimos para hacerlo, a fin de no perjudicar al negocio ante las posibles urgencias en la provisión de liquidez.

## ● ● ● ● 4.3. Unión Familiar

La unión en torno a objetivos comunes es esencial para la perpetuación de la empresa. La armonía entre los miembros de la familia hace que el grupo sea más fuerte y las decisiones más fáciles, además de contribuir al éxito empresarial.

Las diferencias de opinión no son eventos negativos y, desde que se discutan positivamente, incluso pueden ayudar a mejorar el proceso de toma de decisiones. Pero la naturaleza emocional de los problemas familiares y el deseo de preservar la armonía, frecuentemente terminan posponiendo indefinidamente la discusión de temas más sensibles. Cuando finalmente surjan, puede ser demasiado tarde, y las reacciones pueden ser aún más exageradas y difíciles de controlar, reforzando la creencia de que no se debe abordarlos e iniciando un círculo vicioso que puede tener graves consecuencias en el futuro. En casos de extrema dificultad y desacuerdo rígido, la ayuda externa de un equipo profesional o especializado puede ser de gran valor, aportando una visión externa y un proceso de mediación analítica para el problema o conflicto. En este caso, además de mecanismos como protocolos y acuerdos, también mencionados a continuación, los códigos de conducta y los mecanismos de regulación de incidentes pueden ser contributivos.

Muchos expertos en gobierno de la familia consideran que aprender a manejar los conflictos es mejor que intentar llegar a sus raíces para resolverlos. Otros abogan, por lo contrario: los conflictos pueden ser vistos positivamente y deben hacerse explícitos y resueltos a través del diálogo. Las visiones pueden variar, pero lo cierto es más fácil prevenir que controlar los conflictos. En este sentido, los pro-

---

<sup>12</sup> *Drag along: Mecanismo de garantía al accionista mayoritario que establece la obligación de los accionistas minoritarios de vender sus acciones en caso de cambio del control.*

*Tag Along: Mecanismo de protección de accionistas minoritarios que obliga al adquirente controlador a realizar una oferta pública de adquisición a todos los accionistas, asegurándoles el derecho a participar en la transacción.*

---

tocolos, los acuerdos y otras formas de regulaciones formales de las relaciones familiares desempeñan un papel importante.

Para crear reglas que prevengan o minimicen los conflictos familiares, se puede comenzar identificando las causas más frecuentes de desacuerdo. Entre ellas, ciertamente habrá cuestiones como el pago de dividendos, estrategias y gestión del patrimonio familiar, la trayectoria profesional de los miembros de la familia en la empresa y otros (ver ejemplos de reglas en el capítulo "Mejores Prácticas").

Por supuesto, no siempre tener reglas es suficiente. Los conflictos ocurren en todas las relaciones interpersonales y, a veces, la solución es recurrir a un proceso confiable de negociación, mediación y arbitraje, preferiblemente externa y sin implicación emocional con el caso.

## ● ● ● ● 4.4. Dinámica de las Relaciones

La dinámica de las relaciones internas de la empresa familiar debe tratarse con especial celo y atención. En una empresa familiar, el aspecto emocional guiado por el parentesco y la intimidad es un desafío constante. Mantenerlo bajo control es, por lo tanto, fundamental y se vuelve más fácil cuando los miembros de la familia son capaces de relacionarse con sus compañeros y entender el negocio, las habilidades no siempre nacen, hay que desarrollarlas. El autoconocimiento, la claridad de roles, la inteligencia emocional, la capacidad para trabajar en equipo, el respeto por las diferencias, la transparencia y la comunicación son elementos importantes para hacer las relaciones más fructíferas.

Algunos problemas recurrentes pueden ser minimizados por los protocolos de gobierno. Por ejemplo, procesos de sucesión; familiares sin cualificación para el puesto deseado; los intentos de influir en las decisiones empresariales de los miembros que no actúan en la gestión; ambigüedad de los miembros al utilizar el "sombrero" familiar o de negocios; divergencias generacionales de objetivos y muchos otros.

Los aspectos emocionales más profundos también pueden afectar el negocio. Una situación frecuente es la personalidad dominante del fundador, que en el pasado (fase de propietario controlador), posibilitó la creación de la empresa, pero que hoy puede representar un obstáculo para el desarrollo de los sucesores y del negocio. En la misma categoría incluyen, deseos y motivaciones tácitas, las viejas rivalidades, las agendas individuales incompatibles con los objetivos de la empresa, los conflictos con los agregados y situaciones similares.

Para identificar y abordar estas cuestiones, no hay nada mejor que buscar transparencia, practicar y estimular la comunicación, establecer reglas de relación y, si es necesario, buscar un mediador especializado. Tratar de lograr un entendimiento común entre los interlocutores es esencial para una dinámica eficiente en la relación entre los miembros de la familia.

## ● ● ● ● 4.5. Retención de Talentos Externos a la Familia

Atraer y retener talento externo debe ser una preocupación constante de las empresas familiares. Ciertamente o no, sobre todo porque ninguna empresa familiar es la misma que otra, con frecuencia los altos ejecutivos senior no familiares enfrentan a la idea de que hay limitaciones para evolucionar dentro de una empresa familiar. Esta percepción puede obstaculizar la ya compleja

tarea de motivar y mantener talentos externos, que son, después de todo, fundamentales para la diversificación, evolución e innovación de cualquier empresa.

Una vez más, los sistemas y procesos de gobierno de la familia son indispensables, porque dejan claro y establecido, desde el inicio de la asociación, cuáles son los parámetros, reglas, límites, competencias, oportunidades y expectativas relacionadas con el profesional desconocido, evitando futuras sorpresas para ambas las partes. Las reglas explícitas, la comunicación, la transparencia y la meritocracia son prácticas de mejor gobierno familiar y empresarial que benefician no sólo la relación entre los miembros de la familia, sino también con los ejecutivos no familiares. La demostración de un entorno de confianza generado por procesos formales y materiales de gobierno corporativo y familiar, produciendo previsibilidad y respeto, no sólo retiene, sino que también atrae talentos, cada vez más necesarios por las organizaciones.

Una buena medida, a la hora de contratar ejecutivos externos, es priorizar a los profesionales con filosofía, cultura, principios y valores compatibles con los de la empresa en cuestión, en lugar de centrarse únicamente en su capacidad de desempeño. Es igualmente importante ofrecer oportunidades reales de evolución dentro de la empresa y mantenerlas en el tiempo.

## ● ● ● ● 4.6. Renovación

La renovación y el emprendimiento marcan el proceso de creación de todos los negocios familiares. A pesar de la capacidad de renovar es vital para la longevidad de cualquier negocio, tradicionalmente se ve como uno de los grandes desafíos de las empresas familiares, especialmente las que están bajo el mando de la tercera o cuarta generación. Muchos factores entran en juego, y frente a la responsabilidad de mantener el éxito empresarial, los sucesores a frecuentemente tienden a optar por estrategias más seguras, más tradicionales y ya probadas en lugar de emprender e innovar. Adicionalmente, la necesidad de consenso para la toma de decisiones y el gran número de miembros de la familia que dependen de los dividendos aumentan la responsabilidad de los gerentes y, por lo tanto, la posible aversión al riesgo a la renovación, así como la posibilidad de olvidar que el riesgo real es que la empresa se vuelva complaciente y poco competitiva.

Por otro lado, el rápido ritmo de transformaciones que está experimentando el mundo y la llegada de nuevas tecnologías y nuevos competidores traen, para las nuevas generaciones que llegan al poder, la necesidad y la oportunidad de revisar su portafolio. Depende de ellos reflexionar si el patrón actual de competitividad es sostenible en el tiempo o si se trata de un momento de cambio incremental o transformacional, ambos requieren distintos niveles de innovación y preparación organizacional y familiar.

La forma más segura de garantizar que la renovación sea parte de la cultura empresarial y familiar es fomentar la existencia de procesos de planificación o reflexión estratégica periódica. Ambos deben incluir *benchmarkings* y el análisis sectoriales consistentes, de modo que las generaciones actuales y futuras comprendan el contexto y se posicionen en su portafolio de negocios y formas de competir y mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, nada mejor que desarrollar una cultura de renovación es crucial tanto para la empresa como para la familia de socios. Para ello, nada mejor que desarrollar y contratar talentos, capacitarlos y abrir espacios internos cotidianos para el debate de nuevas ideas.

## ● ● ● ● 4.7. Formación de las Generaciones futuras

La formación de las próximas generaciones es, en última instancia lo que garantizará el mantenimiento del negocio en manos de la familia. Por lo tanto, el gobierno de la familia debe garantizar el logro individual de cada miembro de la familia, dando plena conciencia de sus derechos y, sobre todo, de sus deberes. Esto facilitará el proceso de conservación del principal activo de la familia: la empresa. La conciencia de este proceso debe comenzar preferentemente desde una edad temprana, con la educación transmitida de padres a hijos a través de ejemplos y orientaciones.

Un desafío importante del gobierno de la familia en este sentido es despertar y mantener el interés de las nuevas generaciones en el negocio. Cómo hacerlo es un desafío sobre el que cada familia de negocios debe reflexionar, pero algunos consejos pueden ayudar: incluir a las nuevas generaciones desde temprano en las reuniones familiares, practicando actividades relacionadas con la edad y el campo de interés; proporcionar a los jóvenes programas de trainee y prácticas, dentro o fuera de la empresa familiar.

También es la atribución del gobierno de la familia brindar apoyo a todos los herederos, tanto en aspectos profesionales como personales, buscando formar a personas calificadas y productivas, que tengan una buena relación con sus compañeros, basada en los mismos principios y valores. Una buena estructura de gobierno de la familia le permite identificar talentos, guiar y monitorear la formación de líderes y posibles sucesores. Pero tan importante como apoyar a quienes que se involucrarán directamente con el negocio es seguir a quienes que seguirán otros caminos y los calificarán para una vida profesional exitosa.

Los cónyuges juegan un papel fundamental en cualquier contexto, y también son responsables de contribuir a la formación de familiares conscientes y preparados para el ejercicio de sus roles, así como de organizar foros calificados de información, análisis y toma de decisiones.

Todos estos aspectos – la formación académica, la orientación personal y profesional de los miembros de la familia – deben estar dentro del alcance de los protocolos y constitución de la familia.

## ● ● ● ● 4.8. Proceso de Sucesión<sup>13</sup>

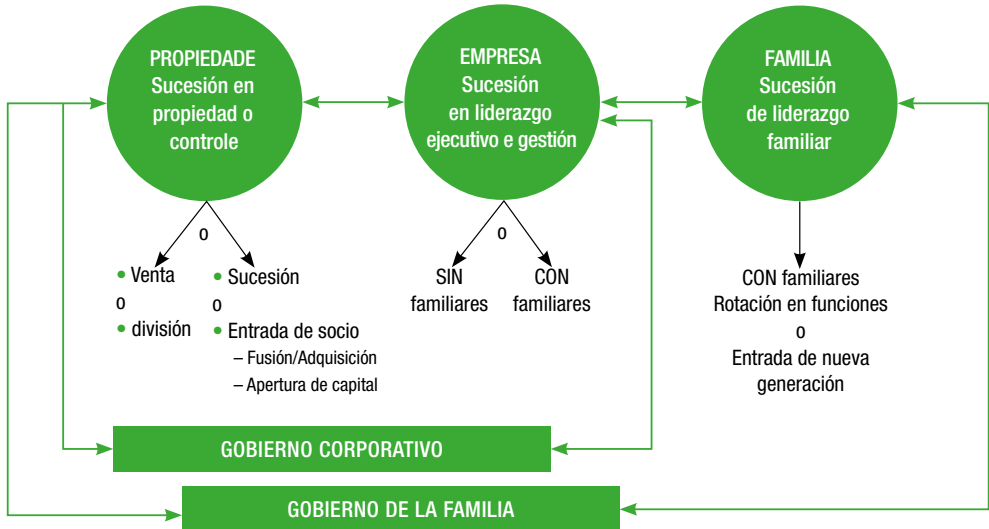
El proceso de sucesión de las empresas familiares es continuo y ocurre en los tres círculos: familia, propiedad y gestión<sup>14</sup> (ver Figura 1). En el ámbito estrictamente familiar que se centrará aquí, los valores y la visión del futuro común son la base para asegurar la armonía durante el proceso. La regla balizadora es el gobierno. También son determinantes las características propias de la empresa y de la familia controladora, como el tipo de cultura, madurez empresarial, fase de propiedad, etapa de la familia emprendedora y ambiente en el que opera.

---

13. *Más informaciones sobre el tema en IBGC, Orientación para la planificación de la sucesión, evaluación y remuneración de la Junta Directiva y Director-Presidente, 2011.*

14. *Para obtener informaciones sobre la planificación de la sucesión en el ámbito de la propiedad y la gestión, véase IBGC, Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado, 2014.*

---

**Figura 5. Eventos-Clave en el Proceso de Sucesión.**

En cualquier caso, la sucesión es uno de los procesos más decisivos y complejos de las empresas de control familiar. Es el momento en que la familia empresarial se encuentra frente a frente con sus ambigüedades, enfrentando, por un lado, de aspectos financieros y estructuras legales; por otro, con factores emocionales, lazos y cultura familiar.

Durante los procesos de cambio, crisis y sucesión, el componente socioemocional asume una dimensión relevante, ya que tanto las posiciones como los roles serán revisados, y el movimiento de la familia puede generar las emociones más diversas. Los exitosos tendrán que enfrentar sentimientos de pérdida de capacidad para administrar el negocio, pérdida de control de una empresa exitosa, ausencia de nuevas habilidades, miedo a no tener la misma importancia para el grupo familiar y la sociedad. Por otro lado, los sucesores habrán puesto a prueba sus habilidades para cuidar de la empresa. Será necesario incluir a todos los involucrados en un nuevo espacio psicológico y emocional, y el tipo de clima existente facilitará o restringirá los nuevos acuerdos. Todos necesitarán hacer uso de los recursos de relación al servicio del grupo familiar y el bien del negocio, para que el conjunto de la familia/empresa adquiera una nueva y mejor configuración.

Como ocurre con cualquier cambio, la transición puede ofrecer oportunidades de crecimiento, pero también causar molestias. Para hacer frente a estos desafíos, tanto el negocio de alta dirección de la empresa como la familia deben prepararse y alinearse con los modelos de gobierno establecidos. Un proceso de sucesión bien planificado y bien ejecutado contribuye a la longevidad del negocio, el crecimiento sostenible de la empresa y la continuidad del legado de la familia. Por lo tanto, requiere atención a la preparación de los miembros de la familia y los criterios para identificar quién tiene el perfil, el interés y la cualificación para ocupar puestos. Contribuye a que la sucesión sea vista con tranquilidad, como un proceso que puede profundizar la relación, integrando familia y negocio, y no como un evento puntual. A medida que se preparan proactivamente para la sucesión, los miembros de la familia crecen juntos y aprenden a interactuar constructivamente para trasladar el negocio a la siguiente generación.

Un proceso de sucesión nunca es igual a otro y no hay una receta universal. La única certeza es la contribución positiva de las estructuras de gobierno, que busca asegurar que todos los acuerdos ya estén definidos, que la visión a largo plazo esté alineada, que las estructuras de gestión estén en curso, que los valores y reglas estén establecidos y aceptados y que el grupo familiar esté atento a sus aspectos socioemocionales.

En el ámbito del gobierno de la familia, tanto la generación que posee el poder como la generación que asumirá debe prepararse para el cambio, que tarde o temprano ocurrirá. La preparación de los sucesores debe comenzar temprano, en la formación y educación de las nuevas generaciones. Es igualmente importante pensar en los que se van jubilarán e incluir elementos en la planificación para garantizar la seguridad financiera, física y psicológica de los involucrados. Para la generación mayor, es hora de pensar en remodelar los hábitos y dar paso a los jóvenes.

Tampoco se debe dejar de lado a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa o participan directamente en el proceso, pero que pueden afectar su desarrollo. En realidad, toda la familia debe ser abordada. Cuanto más inclusivo y consensuado sea el proceso de sucesión, mejor. Cuanta más información, capacitación e interacción entre los miembros de la familia, mejor. Cuanto más conozcan todos a sus pares, derechos y deberes, activos, objetivos y estrategias del negocio común, más fluida será la transición. De ahí la importancia de la comunicación y la interacción promovida por el gobierno de la familia. La institución de seminarios en reuniones familiares constituidos con el objetivo de la aculturación sobre los diversos aspectos de gobierno y los momentos y las operaciones comerciales son de gran valor para este proceso.

Vale la pena señalar que la sucesión de liderazgo en el contexto de la gestión frecuentemente involucra a uno o más miembros de la familia – lo que puede ser una gran solución, siempre que el miembro de la familia tenga un perfil adecuado, competencia y habilidades, en un nivel o superioridad con un profesional no familiar.

En ausencia de un sucesor familiar que cumpla con los requisitos establecidos o si es de interés del grupo traer un profesional externo a la empresa, la familia empresaria puede buscar un gerente no familiar. En este caso, una buena medida es definir parámetros, objetivos y, principalmente, la toma de decisiones que tendrá este profesional, así como preparar un documento con la descripción de sus atribuciones, antes de iniciar el proceso de selección. Cabe recordar que, además de la capacidad y el compromiso, factores como valores, principios, temperamento y filosofía de vida pueden definir la relación del ejecutivo con la familia empresaria.

El gestor no familiar puede ser contratado dentro de la propia empresa o en el mercado, dependiendo del tiempo y los objetivos de la familia empresaria. En cualquier caso, se deben valorar algunos atributos: capacidad conciliadora y vinculante; buen nivel de autoestima y confianza en sí mismo; madurez y claridad para definir su papel y ejercer su toma de decisiones junto a los socios y la empresa; principios y valores compatibles con los de la familia empresaria; equilibrio, liderazgo y madurez para hacer frente a cuestiones familiares que pueden afectar las decisiones empresariales.

Para preservar la armonía entre los socios y el administrador no familiar, no hay nada como establecer límites transparentes desde el comienzo de la asociación y revisar estos parámetros de vez en cuando. Así como la familia no puede faltar al respeto a las esferas de autonomía del gerente y los límites del gobierno, el gerente también debe entender su posición y respetar las fronteras acordadas.

# El Gobierno de la Familia y sus Estructuras



<b>5. El Gobierno de la Familia y sus Estructuras</b>	<b>32</b>
5.1. Reunión y/o Asamblea Familiar	33
5.2. Consejo de Familia	34
5.3. <i>Family Office</i>	35
5.4. Comité de Socios	35
5.5. Coordinación entre Gobierno Corporativo y Familiar	36



## 5. El Gobierno de la Familia y sus Estructuras

La implementación de prácticas formales de gobierno nunca es la misma en todas las familias y puede seguir diversos caminos. La instalación de procesos y estructuras puede tardar meses o años, ser simple o compleja, dependiendo de las características familiares y madurez de la empresa. Pero hay un denominador común: el gobierno es un proceso continuo y en constante evolución que delimita los espacios y roles y facilita la vida familiar. No debe encarcelar a los miembros de la familia, que pueden (y deben) utilizar la creatividad y los mecanismos empresariales que tienen un cierto grado de informalidad e intuición. El gobierno corporativo, societario y familiar debe formalizarse en sus estructuras, normas, reglamentos, dispositivos y procedimientos, con el fin de establecer su institucionalidad. Pero también debe proporcionar mecanismos para su materialización a través de la práctica real y efectiva de su esencia y forma, en un ciclo de mejora continua, impregnando con sus programas toda la organización, los agentes implicados y las partes interesadas.

Para implementar el gobierno de la familia, uno de los pasos iniciales puede ser la formación de una junta de familiares y socios, solo informativo y consultivo únicamente. A continuación, comienza el proceso de separación de los temas insertados en los tres círculos de poder (empresa, familia, propiedad) y cada uno requiere el establecimiento de sus respectivas estructuras, procesos y juntas (directiva, familia y asamblea de socios).

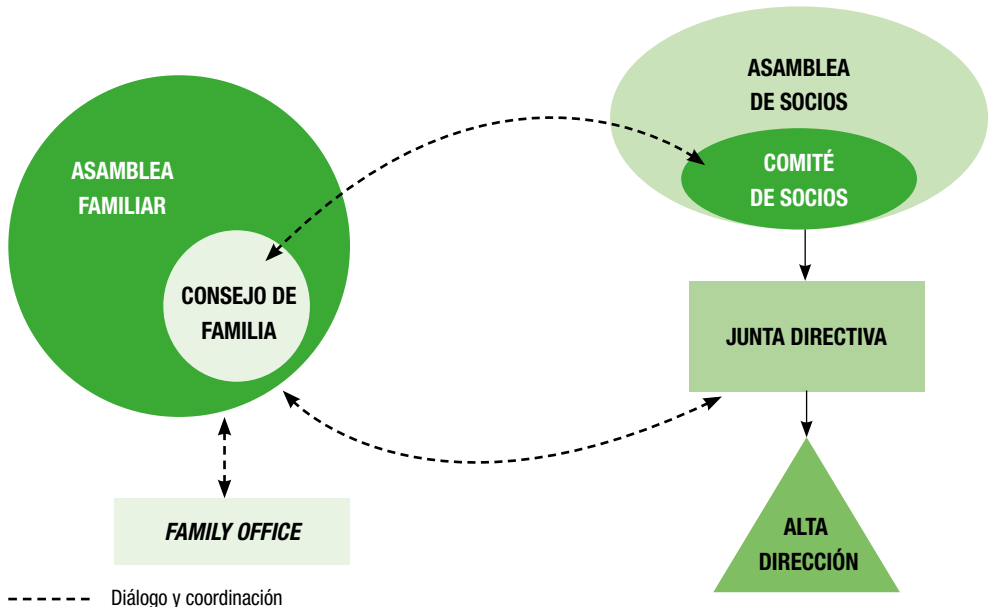
En términos generales, la junta directiva es responsable de la dirección estratégica y la elección y supervisión de la gestión empresarial; la familia, por las políticas familiares; y la asamblea de socios, para elegir a los miembros de la junta directiva (o los propios gerentes de la empresa, si no tiene una junta directiva) y tomar decisiones empresariales más significativas. Las tres instancias deben funcionar de forma coordinada. El consejo familiar debe tener una buena comunicación y objetivos consistentes con los de los socios o, cuando los haya, con el comité de socios (un órgano sin un papel deliberativo que discuta cuestiones societarias y haga recomendaciones a la asamblea); y, al mismo tiempo, trabajar en línea con la junta directiva en cuestiones comerciales.

Trabajar juntos no sólo significa discutir decisiones, sino tener competencias complementarias. Por ejemplo, el consejo de familia recomienda la política de contratar a miembros de la familia en la empresa, pero esta recomendación debe ser discutida y aprobada por la junta directiva para convertirse en una política corporativa; la junta directiva sugiere el desempeño de los miembros de la familia en las funciones comerciales, pero esta sugerencia debe ser aprobada por el consejo de familia para convertirse en una política familiar.

Para ser implementado y evolucionar, el gobierno de la familia debe depender del apoyo financiero. Hay varias maneras de financiar las estructuras de gobierno de la familia: por ejemplo, los gastos pueden provenir de la distribución de dividendos o ser pagados por cada miembro de la familia, dependiendo del tamaño y madurez de la empresa. Este es un tema que debe acordar cada familia y empresa.

La Figura 6 presenta las estructuras y dimensiones del gobierno de la familia y sus relaciones con otros círculos de poder. Es un diagrama general, y cada familia debe adaptarlo a su propia realidad. Las estructuras mencionadas pueden variar dependiendo del tamaño del grupo, la diversidad o complejidad de la familia y el grupo de miembros.

**Figura 6. Estructuras de Gobierno de la Familia.**



Fuente: Cambridge Family Enterprise Group, 2015

## ● ● ● ● 5.1. Reunión y/o Asamblea Familiar

Se trata de un amplio foro de carácter informativo, orientativo y/o deliberativo, en el que se discute la alineación y posicionamiento de los miembros de la familia, en el que participan todos los miembros de la familia, de acuerdo con las normas previamente acordadas en relación con el grupo de edad, la participación de los cónyuges y los agregados, entre otros. Los modelos son diversos y reflejan el perfil de la familia empresarial en cuestión, pero generalmente la asamblea familiar es una celebración de la convivencia familiar y tiene una perspectiva más estratégica.

Así, su principal objetivo es promover el contacto, la integración y la comunicación entre los miembros de la familia, además de compartir visiones y aspiraciones. Al final de una buena reunión, los participantes deben sentirse no sólo unidos en torno a un ideal común, sino que seguramente habrán recibido información relevante sobre los demás participantes y la empresa.

La asamblea familiar generalmente se suele una o dos veces al año para conocer y ratificar las recomendaciones del consejo de familia. Entre sus actividades típicas se pueden mencionar:

- Actualización de las actividades desarrolladas durante el año;
- Rendición de cuentas anual (presupuestado X realizado);

- Anuncios sobre la empresa, la propiedad y otras actividades familiares;
- Evaluación de las actividades de las diferentes estructuras de gobierno familiar;
- Discusión y definición de directrices, planes y políticas familiares;
- Elección del consejo de familia.

Para que la asamblea familiar atraiga y motive a los más jóvenes, una buena alternativa para ofrecer actividades específicas, apropiadas para el grupo de edad, o para incluirlos como oyentes en algunas discusiones.

## ● ● ● ● 5.2. Consejo de Familia

Formado por un grupo de miembros de la familia elegidos por la asamblea familiar para representarlos, el consejo de familia es responsable de la interfaz con los otros órganos de gobierno. Corresponde a él (y a sus posibles comités) proponer y supervisar el marco de las actividades familiares.

Una buena manera de iniciar el trabajo del consejo de familia es definir, preferiblemente por escrito, cuáles son los principios, misión, visión, objetivos y valores compartidos por la familia, así como algunas reglas básicas que guían las relaciones intrafamiliares y familiares con la empresa y la sociedad en general.

El consejo de familia debe reunirse al menos con la misma frecuencia que la asamblea familiar. Para presidirlo, se recomienda que alguien que sepa cómo equilibrar la razón y la emoción y tenga el respeto de todos los miembros de la familia. Puede ser la misma persona que presida la asamblea familiar.

A continuación, algunas actividades comunes del consejo de familia son:

- Fomentar la integración y la unidad familiar;
- Definir la agenda de la asamblea familiar;
- Promover la comunicación entre los miembros de la familia y los miembros de esta con otros órganos;
- Elaborar y actualizar la "Constitución de la Familia", que contiene: valores y misión de la familia; protocolo de directrices y normas (relación entre los miembros de la familia y sus familias con la empresa o empresas familiares); y, finalmente, elementos importantes del acuerdo de socios (gobierno, transferencia de acciones, herencia y otros);
- Apoyar y monitorear la preparación y educación de los miembros de la familia para el papel de los miembros y/o miembros de otros foros de gobierno;
- Contribuir a la planificación de la carrera profesional de los miembros de la familia dentro o fuera de la empresa familiar;
- Organizar, preservar y difundir la memoria y el legado de la familia;
- Establecer directrices y filosofía de responsabilidad social y monitorear su desarrollo;
- Mediar conflictos
- Coordinar el proceso de sucesión;
- Comandar el family office, si hay.

### ● ● ● ● 5.3. Family Office

Cada vez más extendida, es la estructura que apoya el gobierno de la familia y proporciona servicios a los miembros de la familia. Existen varios formatos de *family office* practicados por las familias, que van desde la simple prestación de servicios de conserjería<sup>15</sup> que van desde la gestión de patrimonios o la gestión de filantropía. La estructura y el tamaño de la family office también dependen del tamaño que desee dar a su trabajo, y no se observan reglas generales válidas para todos los modelos. Sin embargo, generalmente está subordinado al consejo de familia, tiene un papel más táctico y operacional, basado en las propuestas, principios y valores de la familia. Puede o no incluir a los miembros de la familia. Algunos ejemplos de actividades son:

- Gestionar estructuras de protección de activos;
- Implementar planes definidos por el consejo de familia;
- Interactuar con otros órganos de la estructura familiar;
- Gestionar los activos financieros y los bienes inmuebles de los miembros de la familia;
- Prestar servicios o satisfacer las necesidades de los miembros de la familia y sus empresas (por ejemplo, preparar declaraciones de impuestos, pagar impuestos y resolver problemas legales relacionados con la familia);
- Desarrollar e ejecutar programas de desarrollo y capacitación para los miembros de la familia;
- Investigar, organizar y difundir la historia familiar;
- Promover, de diversas maneras, la preservación de los valores familiares;
- Apoyar el proceso de sucesión patrimonial, comandado por el consejo de familia;
- Apoyar el consejo de familia, asegurando la práctica diaria del acuerdo de socios.

### ● ● ● ● 5.4. Comité de Socios

Existe un evidente entrelazamiento entre el gobierno de la familia y las acciones de los socios, razón por la cual se incluyó aquí una estructura que concierne a estas dos esferas: el comité de socios. En el ámbito de la empresa, las dos estructuras básicas son la asamblea de socios y el comité o reunión de socios. En situaciones en las que hay pocos socios, las dos estructuras se superponen. Cuando hay muchos socios, incluidos no familiares, se puede crear un comité de socios por un período temporal para abordar cuestiones específicas. Es un órgano sin función deliberativa, en el que el grupo controlador discute, a través de sus representantes, cuestiones típicamente corporativas o que sólo conciernen a los socios. Las recomendaciones del comité se llevan a la asamblea de socios (de la *holding* o la empresa principal), que las aprueba y formaliza. De esta manera, la agencia tiene la función de preparar y guiar la actuación en la asamblea general de la empresa. Por ejemplo, puede gestionar la

---

*15. Estos servicios incluyen la programación de viajes, la supervisión de tareas domésticas y la realización de compras diversificadas, entre otras asignaciones.*

---

entrada o salida de grandes empresas, la política de distribución de dividendos y las transacciones por encima de un determinado nivel (definido en base a un porcentaje del capital social del grupo).

El comité también puede tener la tarea de desarrollar o actualizar el acuerdo de socios del grupo controlador (de la familia), ofreciendo recomendaciones al grupo de socios que serán signatarios del documento.

## ● ● ● ● 5.5. Coordinación entre Gobierno Corporativo y Familiar

La coordinación entre la familia y la empresa debe ser a través de la junta directiva y el consejo de familia y/o comité de socios, una vez definida la misión y el papel de cada uno. En la práctica, esto ocurre de varias maneras: a través de sistemas de comunicación estructurados, protocolos de relación, informes y/o eventual interacción de los miembros que participan en los comités.

# Prácticas Recomendadas



<b>6. Prácticas Recomendadas</b>	<b>38</b>
<b>6.1. Comunicación y Transparencia</b>	38
<b>6.2. Meritocracia</b>	38
<b>6.3. Responsabilidad Social</b>	39
<b>6.4. Protección Jurídica de la Familia</b>	40
<b>6.5. Protocolos e Reglas</b>	40

## 6. Prácticas Recomendadas

### ● ● ● ● 6.1. Comunicación e Transparencia

Una buena comunicación ayuda a calificar el gobierno, así como el fortalecimiento de los lazos familiares y la noción de que todos ellos son una parte integral de un grupo. Sin embargo, a medida que la familia crece, se hace cada vez más difícil, si no imposible, sentarse alrededor de la mesa para intercambiar informaciones o discutir cuestiones comunes. Por otro lado, existe una cantidad creciente de equipos electrónicos, herramientas y medios disponibles para el acceso a la información remota, compartir experiencias y conectar a los miembros de una familia: ordenadores, laptops, tablets, smartphones, aplicaciones, websites, redes sociales, plataformas digitales, etc.

Cada familia debe adoptar formas de comunicación según las características de la familia, la naturaleza y confidencialidad de informaciones, etc. De cualquier forma, la evolución tecnológica de los mecanismos de comunicación y las nuevas formas de interactividad no sustituyen la fuerza de los encuentros en persona, sino que ofrecen ambientes alternativos para que los miembros de la familia reciban informaciones y expresen opiniones y expectativas, en un proceso interactivo.

No toda la información debe difundirse ampliamente o depende de todos los miembros de la familia. Pero hay elementos que pueden y deben ser compartidos periódicamente, con el objetivo de mantener al grupo integrado y actualizado sobre el negocio: información institucional, orientaciones estratégicas, actualización de resultados, informes financieros, posicionamiento empresarial en el mercado, agendas de trabajo, noticias internas y externas relevantes, clippings y noticias institucionales o relacionadas con el negocio, además de otras que son obligatorias por ley o regulación. Las noticias sobre adquisiciones o diversificaciones de empresas individuales también deben comunicarse de manera clara y transparente, como una declaración de respeto a los socios.

Para promover la integración familiar y estimular la relación, también es importante compartir, preferiblemente de forma interactiva, noticias personales: conquistas, logros, realizaciones, premios de cualquier tipo, cumpleaños, celebraciones, fotos y novedades.

Los desafíos en el campo de la comunicación son numerosos y diversos, pero practicar ayuda a mejorar el rendimiento. Una comunicación clara, fuerte, estructurada y equitativa, basada en los principios y valores de la familia, promueven la aproximación y la confianza entre los miembros de la familia. No es casualidad que los expertos recomienden canales de comunicación siempre abiertos, con contenidos actualizados y frecuentes, gestionados por profesionales o estructuras específicas en esta área.

### ● ● ● ● 6.2. Meritocracia

Cuanto más crece la familia empresarial, mayor es la necesidad de establecer reglas claras que formalicen el ingreso y el crecimiento profesional de los miembros de la familia en la empresa.

Los requisitos actuales son complejos, y la competencia es intensa. La visión del mercado y la presión para obtener resultados requieren una alta cualificación de los miembros de la familia, compatible o superior al promedio del mercado.

El paso inicial en la gestión de estos problemas es establecer reglas claras para unirse a la empresa familiar. Muchos de estos hoy en día requieren capacitación técnica o educación formal altamente calificada; otros establecen como requisito previo que el miembro de la familia adquiera experiencia profesional fuera de la empresa familiar. En algunos no está permitido crear vacantes para los miembros de la familia, y cuando uno abre naturalmente, las calificaciones del aspirante deben ajustarse al perfil deseado, como con cualquier otro candidato.

Los criterios de promociones, incrementos, dimisión y otros eventos profesionales también deben incluirse en el reglamento, siguiendo los mismos preceptos válidos para toda la empresa.

Temas que merecen ser definidos:

- Cuándo y cómo la empresa puede contratar a miembros de la familia y/o cónyuges;
- Qué cualificación se requiere y para qué puestos;
- Cuál es la expectativa para la participación de los miembros de la familia en la empresa;
- Cómo será el proceso de contratación y quién será el responsable;
- Cómo y quién hará un seguimiento del desempeño del ejecutivo familiar y evaluará su desempeño;
- Cómo y quién dirigirá la política de remuneración, beneficios y promoción;
- Un miembro de la familia puede o no tener un informe inmediato a otro miembro de la familia;
- Cuáles son los criterios para una eventual terminación de la empresa;
- Cómo se llevará a cabo el plan de carrera;
- Cómo, cuándo y quién seleccionará a los futuros líderes;
- Cómo preparar y motivar a los jóvenes a unirse a la empresa familiar;
- Edad y condiciones de salida de la empresa.

## ● ● ● ● 6.3. Responsabilidad Social

Además de contribuir a generar una buena imagen de la familia y profundizar sus lazos con la comunidad, la responsabilidad social refuerza el compromiso y la unión de los miembros de la familia. Los proyectos sociales son especialmente estimulantes para las nuevas generaciones: despiertan y solidifican los valores y ayudan a desarrollar habilidades profesionales.

É por lo tanto, es importante incluir en el programa de discusión cuáles serán las actividades familiares en esta área y cómo se implementarán, asegurándose de que estén alineadas con la estructura de valores familiares. Hay empresas familiares que crean fundaciones; otros permiten a los Miembros invertir parte de su presupuesto personal en actividades de su interés particular; en muchos de estos proyectos sociales, los miembros de la familia participan en la junta o el personal – siempre que tengan las habilidades y capacidades técnicas necesarias – o actúen directamente en los proyectos, como voluntarios o no. La familia también puede posicionarse en el área independientemente de la empresa, si se acuerda en una decisión conjunta. En cualquier caso, si la financiación de estos proyectos procede de un fondo colectivo o de la empresa, es necesario tener cuidado de no transformar los proyectos sociales en proyectos personales.



Las cuestiones organizativas y operativas inherentes a estas actividades no deben subestimarse y pueden resolverse internamente o mediante asociaciones. Saber cómo actuar con el profesionalismo es fundamental. Como en cualquier empresa, el éxito depende de contar con personal cualificado, gestionar los costes operativos, invertir en estrategia, planificación, objetivos y realizar una evaluación posterior de los objetivos alcanzados en relación con los resultados.

## ● ● ● ● 6.4. Protección Jurídica da Familia

Los instrumentos jurídicos como testamentos, acuerdos prenupciales, la donación con reserva de usufructo y otros documentos jurídicos civiles, además de la creación de holdings familiares, son sólo algunos ejemplos para que la familia pueda contar con una estructura mínima de protección jurídica y estabilidad, tanto en el ámbito de la planificación fiscal, como en la longevidad familiar basada en el principio de consanguinidad, generación por generación.

Hablar abiertamente de instrumentos legales que previenen los conflictos es fundamental en el círculo familiar. Establecer reglas, pactos y combinaciones de antemano ayuda a prevenir el desgaste, el malestar, la desconfianza y los desacuerdos, fortaleciendo la armonía.

Sin embargo, incluso si el círculo familiar está organizado, el entrelazamiento de círculos familiares con los círculos empresariales y de la sociedad no debe quedar fuera. En las empresas familiares, el cuidado de los asuntos fiscales y laborales, con una estricta legislación anticorrupción y responsabilidades ambientales, es muy importante. Estos pueden provocar problemas patrimoniales profundos, corporativos y familiares cuando no se tratan con el debido cuidado y atención.

Por ejemplo, en varios casos previstos por la ley, los tribunales brasileños pueden desconocer la personalidad jurídica de la empresa y avanzar en los activos familiares de las personas signatarias de la empresa. En este sentido, la responsabilidad de los administradores familiares es aún más amplia, quienes deben buscar un conocimiento profundo sobre el tema.

Los miembros de la familia deben ser conscientes de su responsabilidad en el círculo de la sociedad patrimonial, después de la firma del contrato social, ya que asumirán una serie de obligaciones entre ellos y ante la comunidad, como se señala en el Art. 1.001 del Código Civil.

De esta manera, los programas de cumplimiento (compliance) y gestión de riesgos deben guiar a los tres círculos empresariales familiares para controlar las mejores prácticas de gobierno, protegiendo legalmente a la empresa, la sociedad y los miembros de la familia.

## 6.5. Protocolos e Reglas

Las reglas son esenciales para asegurar la alineación y transparencia de las relaciones intrafamiliares y familiares con la empresa. Por lo tanto, deben estar diseñados para ser duraderos, lo que no quiere decir que no deban ser revisados de vez en cuando. Para ser efectivas, las reglas deben ser claras y estar escritas en forma de estatuto, constitución o documento similar. Si todos los involucrados los debaten, definen y aceptan muy bien, naturalmente serán respetados. También es inútil establecer reglas si no hay disposición real, voluntad, deseo de compartir y armonía en la

parte superior. Entender que no es posible ganar siempre, es la base para lograr una convivencia armoniosa y construir algo mayor.

Uno de los medios para establecer buenas reglas es hacer buenas preguntas con respecto a cada estructura o proceso. A continuación, enumeramos algunas sugerencias relacionadas con la familia, algunas incluyendo diferentes instancias y círculos de gobierno:

*Asamblea Familiar* – ¿Quién puede participar? ¿Qué se considera una familia con el propósito de participar en la asamblea? ¿Cómo elegir al presidente del consejo de familia? ¿Qué pasa con los miembros del comité de socios, si los hay? ¿Cuál es la frecuencia, duración y temas de las reuniones? ¿Quién puede asistir a la asamblea para proporcionar informaciones y colaborar en temas como la educación y la formación?

*Consejo de Familia* – ¿Cuál es la composición más adecuada para generar cohesión y credibilidad con la familia? ¿Cuál es su alcance de operación, mandato y competencia? ¿Cuál es su papel en relación con la educación, la comunicación y el apoyo a los miembros de la familia? ¿Cuál es tu poder sobre la familia y los negocios? ¿Se pagará a los miembros?

*Junta Directiva* – ¿Quién puede participar? ¿Cuál es su función y competencia para la toma de decisiones? ¿Cuál es su tamaño y estructura? ¿Se pagará a todos los miembros? ¿Cómo se determinará esto? ¿Qué cualificaciones y perfil se requieren de los miembros? ¿Cómo se hará la interacción con la familia? ¿Cuánto dura el mandato? ¿Cómo se evaluará? ¿Cómo preparar a los miembros de la familia para la futura participación en la junta? ¿Cómo y cuándo se evaluará la junta y los miembros de la junta?

*Trabajar en la empresa* – ¿Pueden los miembros de la familia trabajar en la empresa? Si es así, ¿cuáles son los requisitos previos y las condiciones (por ejemplo, si hay restricciones para los cónyuges y parientes no consanguíneos)? ¿Cuáles son los criterios de remuneración, promoción, aumentos y otros beneficios, dimisión voluntaria e involuntaria?

*Acuerdo de socios y liquidez* – ¿Cuáles son los derechos y deberes de los socios? ¿Quién puede vender acciones, cuándo y a quién? ¿Quién y cómo se determina el precio de compra y venta de las acciones? ¿Hay un mínimo para comprar/vender? ¿Quién puede votar? ¿Cuánto dura el acuerdo? ¿Cuáles son las opciones para generar liquidez? ¿Crear un fondo de salida? ¿Se registrarán las acciones con cláusulas de usufructo, incomunicación e inembargabilidad?

*Dividendos* – ¿Cómo ve la familia la distribución de dividendos? ¿Cuáles son los criterios para la distribución de dividendos? ¿Cuál es su periodicidad? ¿Qué porcentaje de dividendos se reinvierten en la empresa o se retienen para futuras necesidades?

*Préstamos* – Dadas las restricciones impuestas a las empresas que cotizan en bolsa, ¿puede la empresa prestar recursos a los miembros de la familia? Teniendo en cuenta que esto no es una buena práctica, pero, si es así, ¿cuánto y bajo qué circunstancias y reglas debe ocurrir el préstamo? ¿Qué se puede dar como garantía? ¿Pueden darse acciones de la propia empresa en garantía de préstamos a terceros?

*Comunicación* – ¿Qué tipos y canales de comunicación se utilizarán entre los miembros de la familia? ¿Qué pasa con la familia y la junta? ¿Qué pasa con los miembros de la familia y

el público? ¿Se están cumpliendo los criterios legales sobre lo que es confidencial y lo que debe comunicarse? ¿Cuáles son los límites y fronteras de los temas a tratar?

*Inversión social y filantropía* – ¿Cómo se alinean estos temas con los valores y objetivos familiares? ¿Cuál es la posición de la familia y la empresa en relación con las dos modalidades? ¿Quién decide sobre los proyectos a patrocinar y cómo? ¿De dónde saldrán los recursos? Si hay acciones filantrópicas realizadas de manera coordinada, ¿quién gestiona y ejecuta estas acciones debe ser remunerado por esto? ¿Cuál es la mejor estructura para gestionar estas acciones (considerar si la creación de una fundación o un instituto, o la estructura de la propia empresa)?

*Memoria* – ¿La familia valora tu memoria? ¿Se están conservando y difundiendo historias familiares y de la empresa? ¿Quién es responsable de recopilar, catalogar y almacenar documentos y otros materiales en general? ¿Cuál es la funcionalidad de estos registros? ¿Cómo se utilizan?

*Bienes y servicios* – ¿Qué bienes y servicios comunes se pueden ofrecer a la familia? ¿Cómo se cobrarán y pagarán? ¿Cuáles son las reglas de uso? ¿Cómo será su gestión y administración?

*Transacciones comerciales con partes relacionadas* – ¿Cuáles son los criterios para que los miembros de la familia compren bienes y servicios a la propia empresa? ¿Cuáles son las reglas para realizar transacciones con la empresa familiar? ¿Y para proporcionar bienes y servicios?

*Conflicto de intereses* – ¿Cuál es el protocolo para las relaciones con proveedores y clientes? ¿Pueden los miembros de la familia participar directa o indirectamente en empresas competidoras? ¿Y prestar servicios a la empresa familiar?

*Representación de la familia* – ¿Quién representa a la familia ante el público y los medios de comunicación? ¿Qué normas y principios debe respetar este representante?

Es importante tener en cuenta que las preguntas anteriores son sólo sugerencias. Cada empresa puede y debe formular sus propias preguntas y encontrar sus propias respuestas. Para obtener más referencias, véase el *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, el libro de empresas cerradas y otras publicaciones del IBGC.

# Conclusión: Ponte a trabajar!



Las empresas de control familiar desempeñan un papel extremadamente importante en el mundo y la economía brasileña. Según analistas y académicos, esto se debe a varios factores, incluyendo el talento y la dedicación generalmente excepcionales del fundador y el legado que deja a sus descendientes, la reputación positiva que surge de atributos como la visión a largo plazo – siguiendo tendencias y modelos socioeconómicos – relaciones estables con los empleados, menos propensión al endeudamiento, credibilidad, capacidad de negociación, solidez de la cultura corporativa y el intercambio de valores.

Las empresas familiares que más destacan, sin embargo, y son capaces de revertir con valentía el mito de la falta de longevidad después de la tercera generación – son aquellas que, además de los atributos anteriores, han logrado entender que los intereses de la familia y la empresa pueden divergir y logran evaluar y hacer frente a los desafíos típicos de este tipo de empresas, mencionados anteriormente. Para lograr la alineación, se basan en procesos y estructuras no sólo de gobierno corporativo, sino también de gobierno de la familia. Esto está en consonancia con la teoría del profesor John Ward, un experto en gobierno de la familia, según el cual una empresa familiar necesita tener, para alcanzar el éxito y la longevidad, tanto un negocio saludable como una familia saludable. Por lo tanto, es esencial cuidar de ambos. Los dos procesos más importantes que una empresa familiar puede crear son, en la visión de Ward, un sistema de gobierno para guiar cada esfera de poder – familia, propiedad y empresa – y un proceso de sucesión proactivo<sup>16</sup>.

Uno de los grandes desafíos actuales de las empresas de control familiar es la llamada "profesionalización" de la familia, es decir, la formación de los miembros de la familia para

---

16 D. Kenyon-Rouvinez e J. L. Ward, *Family Business: Key Issues*, 2005.

---

desempeñar sus funciones, practicar la transparencia y experiencia en todas las normas y protocolos acordados. Muchos creen, especialmente las nuevas generaciones, que sólo la profesionalización de la familia puede generar la disciplina necesaria para que sus miembros interactúen de manera contributiva y responsable entre sí y frente a los negocios ordinarios. La profesionalización es la base para que la empresa familiar crezca, innove, retenga talento, aumente la rentabilidad, genere más valor para los socios, asegure su futuro y perdure.

Esta base, que se logra a través del aprendizaje continuo, sólo puede ser practicada, desarrollada y estimulada cuando hay estructuras y procesos de gobierno de la familia y corporativo.

La implementación de un sistema de gobierno de la familia no siempre es un proceso rápido o fácil. También porque, una vez iniciado, naturalmente se profundizará, revisará, actualizará y perfeccionará en la vida diaria. ¿Por dónde empezar? No importa, lo importante es empezar, por lo general donde estés molestando o donde sea posible. No tienes que esperar a que empiece una crisis, al contrario. ¿Quién puede o debe iniciar el proceso? Cualquier miembro de la familia tiene el derecho de plantear preguntas, despegar o liderar el proceso de implementación del gobierno de la familia, independientemente de la generación, edad o cantidad de acciones que posee. Vale la pena señalar aquí que la primera generación no siempre está dispuesta o es capaz de iniciar el proceso, pero todavía puede ser llamada para facilitar o incluso dirigirlo. En este sentido, tan importante como practicar los principios de gobierno es influir en otros miembros de la familia para que los acepten y practiquen.

Una cosa es cierta: cuanto antes la familia empresarial comience a discutir, planificar e implementar los principios de gobierno, más pronto podrá disfrutar de los beneficios y resultados positivos del proceso: en los negocios, en la familia y en el país.

# Bibliografia



- ANGUS, Patricia M. "The Family Governance Pyramid: From Principles to Practice". *The Journal of Wealth Management*, 2005. Disponível em: <<http://http-server.carleton.ca/~fbrouard/documents/Governance/articleangus2005govfamily.pdf>>. Acesso: 4 ago. 2016.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo, Nobel, 1989.
- BNY MELLON WEALTH MANAGEMENT. "Family Governance and Wealth Planning". 22 maio 2016. Disponível em: <<http://www.bnymellonwealthmanagement.com/our-views/perspectives/family-governance.html>>. Acesso: 4 ago. 2016.
- BORNHOLDT, Werner. *Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática*. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- "BUSINESS in the Blood". *The Economist*, 1º nov. 2014. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/business/21629385-companies-controlled-founding-families-remain-surprisingly-important-and-look-set-stay>>. Acesso: 4 ago. 2016.
- CAPOZOLI, Rosângela. "Governança Colabora para Evitar Conflitos". *Valor Econômico*, out. 2013.
- CASPAR, Christian; DIAS, Ana Karina & ELSTRODT, Heinz-Peter. "The Five Attributes of Enduring Family Businesses". McKinsey. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>>. Acesso: 4 ago. 2016.
- COLPO, Olga Stankevicius. "Governança em Risco: E o que Recursos Humanos têm a Ver com Isso". *Temas Empresariais*, 2009.
- BIRKINSHAW, Julian; FOSS, Nicolai J. & LINDENBERG, Siegwart. "Combining Purpose with Profits". *Sloan Management Review*, 2014, pp. 49-56.
- DAVIS, John A. "Fundamentos do Sistema de Governança da Empresa Familiar". Harvard Business School (apontamentos preparados como base para discussão em sala de aula).
- \_\_\_\_\_. "A Governança da Família Empresária". Harvard Business School, s.l., s.d.
- \_\_\_\_\_. & TAGIURI, R. "Bivalent Attributes of the Family Firm" [1982]. *Family Business Review*, vol. IX, n. 2, pp. 199-208, 1996.
- DE VRIES, Manfred Kets. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Londres, International Thomson Business Press, 1999.

- GERICK, Kelin E. *et al. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston (MA), Harvard Business School Press, 1997. *E-book*.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. *Harvard Business Review on Corporate Governance*. Boston (MA), Harvard Business School Press, 2000.
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado*. São Paulo, IBGC, 2014 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 12).
- \_\_\_\_\_. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo, IBGC, 2015.
- \_\_\_\_\_. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. São Paulo, IBGC, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente*. São Paulo, IBGC, 2011 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 10).
- \_\_\_\_\_. *Guia de Sustentabilidade para as Empresas*. São Paulo, IBGC, 2007 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 4).
- \_\_\_\_\_. *A Prática da Sustentabilidade: Desafios Vividos por Agentes da Governança Corporativa*. São Paulo, IBGC, 2009 (série Experiências em Governança, n. 1).
- \_\_\_\_\_. (org.). *Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil*. São Paulo, Saint Paul, 2006.
- \_\_\_\_\_. (org.). *Governança Corporativa em Empresas Familiares*. Coord. J. R. Fontes Filho e R. P. C. Leal. São Paulo, Saint Paul, 2011.
- IFC (International Finance Corporation). “Corporate Governance Progression Matrix For Founder/Family-Owned (Unlisted) Companies”. Disponível em: <[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a04b5f004b6cd7c9a873eabbd578891b/family\\_progression\\_matrix.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a04b5f004b6cd7c9a873eabbd578891b/family_progression_matrix.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso: 6 set. 2016.
- INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION. *Board Effectiveness – What Works Best*. Coord. Catherine L. Bromilow & Elaine Garvey. Altamonte Springs, Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011.
- KENYON-ROUVINEZ, Denise & WARD, John L. *Family Business: Key Issues*. Nova York, Palgrave Macmillan, 2005.
- LODI, João Bosco. *O Fortalecimento da Empresa Familiar*. São Paulo, Pioneira, 1989.
- MACIEL, Luiz. “Superar Conflitos e Investir na Profissionalização”. *Valor Econômico* (Edição Especial: Governança Corporativa), Rio de Janeiro, 2013, pp. 34-38.
- MARCOMITH, Jacques. *Pioneiros e Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil*. São Paulo, Edusp, 2003, vol. 1.
- MENDONÇA, Carlos. “A Boa Governança nas Empresas Familiares Alemãs”. In: IBGC, *Jornada Técnica: Alemanha 2015*, 2015, pp. 11-15. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Jornada\\_Tecnica/Jornada\\_Tecnica\\_Alemanha\\_2015.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Jornada_Tecnica/Jornada_Tecnica_Alemanha_2015.pdf)>. Acesso: 5 ago. 2016.
- PwC. “Bridging the Gap: Handing Over the Family Business to the Next Generation”. 15 abr. 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com/id/en/services/assets/bridging-the-gap-2014.pdf>>. Acesso: 4 ago. 2016.
- \_\_\_\_\_. “Empresa Família: O Desafio da Governança”. 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>>. Acesso: 4 ago. 2016.
- \_\_\_\_\_. “Empresa Familiar: Um Negócio que se Adapta ao Século 21”. 2013. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-familia-13.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2016.
- \_\_\_\_\_. “Family Firm: A Resilient Model for the 21st Century”. 2012. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf>>. Acesso: 5 ago. 2016.
- \_\_\_\_\_. “Visión y Necesidades de Empresas Familiares en el Perú”. 2013. Disponível em: <<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>>. Acesso: 4 ago. 2016.
- ROSSETTI, Jose Paschoal & ANDRADE, Adriana. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo, Atlas, 2004.
- WARD, John; SCHUMAN, Amy & STUTZ, Stacy. *A Empresa Familiar como Paradoxo*. São Paulo, Bookman, 2011.

Las empresas familiares son el tipo de negocio más antiguo y común. Como las personas trabajan para sí mismas, cuentan con la ayuda de sus familias. Inicialmente, la producción fue una extensión de los hogares hasta que la revolución industrial introdujo el concepto de parques industriales para albergar grandes equipos industriales.

Con el crecimiento de estas nuevas corporaciones industriales, surgió la necesidad de un sistema de gestión totalmente nuevo. Su crecimiento también resultó en un aumento en la cantidad de Inversiones exigidas, que ahora están por encima de la capacidad financiera de las familias. La respuesta del mundo capitalista a esto fue el desarrollo del mercado de capitales. Esto impulsó la separación entre la propiedad y la gestión de la empresa. La ciencia administrativa se ha desarrollado inicialmente enfocada en servir a estas grandes corporaciones que cotizan en bolsa.

Las empresas familiares son el motor de la economía, responsables de las principales innovaciones, la creación de empleo y con una gran participación en el PIB mundial. Tanto es así que, como consecuencia, la ciencia de la administración pasó a estudiar la gestión de empresas familiares.

Con la publicación de este cuaderno, deseamos hacer que las familias emprendedoras comprendan la necesidad de crear reglas de gestión antes de que sean necesarias. Y también profesionalizar y organizar a la familia con la misma atención que haya utilizado en los negocios. Estrategia, sucesión y cohesión son tres aspectos de máxima relevancia para la empresa familiar.

*PwC Brasil – Centro de Gobierno para Empresas de Control Familiar*

Obtenga más información en: <[pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares.html](http://pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares.html)>.



## ● ● ● ● Patrocinio



El IBGC nos enseña que el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se dirigen, monitorean y fomentan las organizaciones, involucrando las prácticas y relaciones entre propietarios, junta directiva, ejecutivos y órganos de control, siendo aplicable a todo tipo de empresas.

El gobierno de la familia, a su vez, tiene como objetivo la perpetuación del legado familiar y patrimonial, a través de la alineación de la relación de la familia con sus miembros, con la propiedad, con la empresa y con las partes interesadas.

Domingues Sociedad de Abogados se especializa en servir a la familia empresarial. Con un sólido núcleo de experiencia en las áreas de derecho corporativo, fusiones y adquisiciones, fiscal, familiar y sucesión, cumple con las principales demandas de los empresarios.

La concienciación y mediación de los familiares para la implementación y seguimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo y familiar constituye la base de los procesos ejecutados por nuestra oficina para buscar la convergencia de los miembros de la familia y la perpetuidad de sus patrimonios.

La preservación del patrimonio afectivo y material de la familia emprendedora es nuestro objetivo diario.

<[www.dmgsa.com.br](http://www.dmgsa.com.br)>

# Gobierno de la Familia Empresaria

Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es referencia nacional y una de las principales referencias en el mundo sobre gobierno corporativo. Su objetivo es generar y diseminar conocimiento al respecto de las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo con el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, para una mejor sociedad.

**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551  
21º andar - Brooklin Novo  
04578-903 - São Paulo - SP  
Tel.: 55 11 3185.4200



## Cuadernos de Gobierno Corporativo



### Patrocinio Master:



### Patrocinio:



### Apoyo:



### Colaboración:

