

DISEÑO Y GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES¹



ORLANDO LLANOS-CONTRERAS

— Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile.



PABLO SAN MARTÍN MOSQUEIRA

— Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile.



JONATHAN CUEVAS LIZAMA

— Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile.

RESUMEN

Siguiendo un enfoque teórico y conceptual, este trabajo de investigación deja de manifiesto una serie de estructuras de gobierno corporativo que logran llevar eficiencia a la empresa familiar. En términos concretos, este artículo avanza en la discusión sobre cómo los mecanismos y políticas de gobierno corporativo de una empresa familiar pueden adaptarse a las características y necesidades propias de estas empresas, equilibrando prioridades empresariales y familiares, a la vez que se logran estándares de competitividad que les permitan conseguir el éxito a través de generaciones. De manera adicional, este trabajo ahonda en las consideraciones que se deben tener en cuenta a la hora de construir una estructura de gobierno corporativo efectiva para una empresa familiar.

Palabras clave: Gobierno Corporativo, Estructura de Empresas Familiares

ABSTRACT

By following a theoretical and conceptual approach, this research reveals a series of corporate governance structures that manage to bring efficiency to the family business. In concrete terms, this article moves forward current discussion on how the mechanisms and policies of corporate governance of a family business can be adapted to the actual characteristics and needs of these companies, balancing business and family priorities, while attaining standards of competitiveness that would enable them to achieve success through generations. In addition, this paper explores considerations that must be taken

into account when constructing an effective corporate governance structure for a family business.

Key words: Corporate Governance, Family Business Structure

INTRODUCCIÓN

El diseño de una estructura de gobierno corporativo es normalmente asociado al desarrollo de un sistema de toma de decisiones que permita alinear los intereses de dueños y administradores, disminuyendo los costos de agencia derivados de las asimetrías de información y del acceso desigual al poder (Jensen & Meckling, 1976). Dado que en empresas familiares muchas veces quienes administran son también dueños, se podría pensar que este tema es menos relevante para este tipo de organizaciones (Fama & Jensen, 1983). Sin embargo, al igual que en las empresas no familiares, en las familiares existen distintos tipos de accionistas y grupos que tienen intereses que demandan estructuras de toma de decisiones transparentes y eficientes (Chrisman, Chua & Sharma, 2005; Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001). A diferencia de las empresas no familiares, donde el foco está puesto en resolver potenciales conflictos de intereses entre dueños y otros accionistas, en las que son familiares el foco está en evitar problemas entre dueños, muchas veces integrantes de una misma familia, que no tienen las mismas oportunidades de extraer beneficios de la compañía (Morck, Shleifer & Vishny, 1988). Por otro lado, la particular relación entre familia y empresa, presente en este tipo particular de organizaciones, demanda del desarrollo de mecanismos de gestión de gobierno corporativo que permitan lograr un justo equilibrio entre los distintos subsistemas que la conforman, evitando la pérdida de competitividad y preservando prioridades socioemocionales que son críticas para la familia

1. UPC Review of Global Management, Volumen 3, Número 1, junio 2017

propietaria (Carney, 2005; Goel, Voordeckers, Van Gils & Van den Heuvel, 2013).

Investigaciones recientes entregan luces sobre el impacto que tiene la política de gestión de gobierno corporativo en el comportamiento y en los resultados de las empresas familiares. En este sentido, Miller, Le Breton-Miller, Minichilli, Corbetta y Pittino (2014) concluyen que gerentes (CEO) no familiares generan mejores resultados económicos cuando están controlados por varios dueños (familiares), pero los resultados son peores cuando deben trabajar en conjunto (directamente) con un CEO familiar. Por su parte, Sciascia, Mazzola y Kellermanns (2014) sostienen que la administración familiar impacta positivamente en la rentabilidad de la empresa en generaciones más avanzadas, cuando la prioridad por objetivos socioemocionales es menor. Minichilli, Nordqvist, Corbetta y Amore (2014) señalan que implementar estrategias bien definidas para la sucesión impacta positivamente en la capacidad de la empresa de crear valor económico, pero el aumento de presencia de miembros de la familia en el directorio modera negativamente esta relación. Si bien estos trabajos sugieren que se debe buscar equilibrar profesionales familiares y no familiares en el diseño de la estructura de gobierno de una empresa familiar, aún no está del todo claro cómo la heterogeneidad que existe entre estas puede ser incorporada adecuadamente en el diseño y en la implementación de sus estructuras de gobierno corporativo.

Para cerrar la brecha anteriormente planteada, se debe considerar que los patrones de involucramiento de la familia con la compañía cambian a lo largo de diferentes etapas del ciclo de vida familiar, y esto modifica el tipo de estructura de gobierno que se requiere para asegurar la sobrevivencia de la empresa (Le Breton-Miller & Miller, 2013). Del mismo modo, se debe considerar que la necesidad de una estructura de gobierno corporativo eficiente no se limita solamente a aquellas empresas que cotizan sus acciones en el mercado, sino que es necesaria también para aquellas compañías familiares privadas en que confluyen diversos grupos de interés² (Poza & Dauguerty, 2013). Por lo anteriormente expuesto, este artículo avanza en la discusión sobre cómo los mecanismos y las políticas de gobierno corporativo de una empresa familiar pueden adaptarse a las características y necesidades propias de estas organizaciones, equilibrando prioridades empresariales y familiares, a la vez que logran estándares de competitividad que les permitan conseguir el éxito a través de generaciones.

A continuación, se discute cuáles son algunas de las consideraciones que se deben tomar en cuenta a la hora de construir una estructura de gobierno corporativo efectiva para una empresa familiar. Luego, se presentan algunos mecanismos que pueden considerarse para ser implementados en este proceso, y, finalmente, se ofrece una discusión de cierre sobre las principales ideas desarrolladas en este artículo.

CONSIDERACIONES EN EL DISEÑO DE ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES

Según Neubauer y Lank (1999, p. 92), el gobierno corporativo es “un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello”. Normalmente, en las empresas familiares de primera generación la propiedad y la administración suelen concentrarse en una misma persona, y, con ello, la implementación de estructuras de gobierno corporativo no es requerida. Sin embargo, con el crecimiento de la compañía y el paso del tiempo, la propiedad se fragmenta, al igual que la responsabilidad sobre la administración (Dawson, 2011). Nuevas generaciones se convierten en accionistas, algunos de ellos asumen cargos directivos, aparecen accionistas no familiares y se incorporan ejecutivos no familiares en cargos estratégicos. Por otra parte, la familia también sufre cambios, los hijos se casan e incorporan nuevos miembros que, si bien pueden no formar parte de la propiedad de la empresa, ejercen influencia en ella en la medida en que participan en su administración (Ward, 2016). De este modo, el paso del tiempo hace evolucionar tanto a la familia como a la empresa, lo que genera una complejidad que, a su vez, es reflejo de la gran heterogeneidad entre estas organizaciones (Chua, Chrisman, Steier & Rau, 2012). Dicha heterogeneidad debe ser tenida en cuenta e incorporada en las estructuras de gobierno de la compañía (Nordqvist, Sharma & Chirico, 2014).

Gran parte de la teoría de gobierno corporativo de la empresa familiar ha sido construida sobre la base de la teoría de agencia, buscando desarrollar estructuras de incentivos que logren alinear los intereses de dueños y administradores a un fin objetivo de utilidad, como es el valor económico (Goel, Jussila & Ikäheimonen, 2014). Lo anterior no logra capturar la complejidad ni la heterogeneidad de este tipo de empresas, pues estudios recientes reconocen que en organizaciones familiares la prioridad por preservar el valor socioemocional que estas proporcionan a sus dueños es incluso más relevante que la necesidad de maximizar la utilidad económica (Barros, Hernangómez & Martín-Cruz, 2016; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007). Dichas prioridades son heterogéneas y evolucionan a lo largo de las distintas etapas del ciclo de vida de estas empresas (Llanos-Contreras, Valenzuela & Jabri, 2014). En consecuencia, una adecuada estructura de gobierno corporativo en una empresa familiar debe incorporar la necesidad de disminuir los costos de agencia, pero también ha de considerar que el gobierno corporativo debe responder a múltiples objetivos (socioemocionales), tanto de la familia como de la propia compañía. En tal línea, a continuación se analizan algunas consideraciones vinculadas a estos dos temas.

2. Como por ejemplo accionistas familiares, accionistas no familiares, miembros de la familia involucrados en la gestión de la empresa y miembros de la familia no involucrados en la gestión de la empresa, empleados, proveedores, comunidad, entre otros.

CONSIDERACIONES ORIENTADAS A DISMINUIR COSTOS DE AGENCIA

La asimetría de información e intereses entre dueños y administradores genera un problema denominado *de agencia* (Jensen & Meckling, 1976). Los problemas de agencia se presentan entre los distintos actores que participan en la empresa. Así, se reconoce la existencia del —tradicional— problema de agencia entre propietarios y administradores, conocido como *problema de agencia vertical*. No obstante, es posible que se manifiesten problemas entre los accionistas mayoritarios y los minoritarios (que, en este caso, pudiesen representar también la propiedad familiar), conocido como *problema de agencia horizontal*. Este concepto refleja los costos que se producen como resultado de que accionistas con acceso privilegiado al poder desarrollen comportamientos oportunistas que perjudiquen los intereses de otros dueños o de otros grupos vinculados a la actividad empresarial (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003a). En los negocios familiares, este tipo de comportamiento pone en riesgo, además, la capacidad de competir de forma eficiente en el largo plazo y de preservar la compañía para las generaciones venideras (Schulze *et al.*, 2001). Si bien el principio de los problemas de agencia es el mismo para todo tipo de empresas, existen diferencias importantes en cuanto a cómo estos se manifiestan en el interior de las organizaciones familiares (Schulze, Lubatkin & Dino, 2002). En ese sentido, es preciso entender cuáles son los principales riegos (de agencia) a los que se enfrentan las organizaciones familiares, para poder definir las medidas y las estructuras de gobierno que deben ser desarrolladas para controlarlos.

Dos de los problemas de agencia vinculados a las empresas familiares más ampliamente estudiados son el altruismo y el atrincheramiento (Chrisman *et al.*, 2005). El altruismo da cuenta del hecho de que la naturaleza de la relación padre-hijo(s) está influenciada por el deseo de beneficiar al otro sin tener la expectativa de recibir necesariamente algo a cambio (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003b). Se ha encontrado que el altruismo puede ser fuente de ventaja competitiva para una empresa familiar cuando este es recíproco y simétrico (dueños y administradores son altruistas unos con otros) (Eaton, Yuan & Wu, 2002). Sin embargo, es más común encontrar que el altruismo derive en problemas tales como elevar la dificultad para controlar la gestión de miembros de la familia o impedir la implementación de medidas que perjudiquen sus intereses (Schulze *et al.*, 2003b; Schulze *et al.*, 2001). Por otra parte, el atrincheramiento ocurre cuando los administradores ganan más poder del necesario perjudicando los intereses de los accionistas (Florackis & Ozkan, 2009). Existe evidencia que demuestra que este problema es peor para el caso de compañías familiares que para las no familiares (Gómez-Mejía, Núñez-Nickel & Gutiérrez, 2001). Del mismo modo, se sabe que el atrincheramiento es negativo a objeto de implementar políticas que favorezcan la profesionalización de

la empresa, la sucesión en la administración o la configuración de proyectos que exijan a los controladores ceder su poder. Ello limita la capacidad competitiva de la firma y pone en riesgo los intereses de la familia y de los dueños no familiares (en caso de que los haya) (Morck & Yeung, 2004).

Por lo anteriormente expuesto, se requiere generar políticas que permitan controlar el nepotismo, cambiar la creencia de que para ser justos se deben destinar a todos los miembros de la familia exactamente los mismos privilegios al interior de la organización, independientemente de sus méritos. La empresa familiar requiere promover instrumentos que hagan transparente la gestión, que entregue señales claras a los miembros de la familia de cuáles son los estándares que deben cumplirse para ser parte de la compañía y así brindar garantías a la familia y a los accionistas minoritarios no familiares de que los intereses de todas las partes están siendo resguardados (Gersick & Feliu, 2014).

CONSIDERACIONES ORIENTADAS A DISMINUIR COSTOS DE AGENCIA

La teoría de agencia se basa principalmente en la existencia de dos partes que dan cuenta de los intereses que mueven la toma de decisiones de una empresa, dueños y administradores (Jensen & Meckling, 1976). Sin embargo, en negocios familiares existe un tercer grupo de interés —la familia— que agrega complejidad a la organización y a partir del cual se origina una serie de nuevas necesidades, prioridades y demandas que deben ser incorporadas de forma equilibrada en la ecuación que define la estructura y las políticas de gobierno corporativo de la compañía (Braun & Sharma, 2007; Corbetta & Salvato, 2004). El modelo de los tres círculos que conceptualiza a la empresa familiar como la conjunción de tres subsistemas —familia, empresa y propiedad— ha sido muy útil para definir estructuras de gobierno que permitan incorporar los intereses de todos los grupos relevantes (Gersick, 1997; Tagiuri & Davis, 1996). De igual manera, el modelo de la riqueza socioemocional propuesto por Gómez-Mejía *et al.* (2007) ha permitido avanzar en la comprensión de la dinámica de intereses y prioridades que se desarrolla en el interior de las empresas familiares, estableciendo el alto nivel de importancia que tiene el valor no económico en la función de utilidad de los dueños de estas entidades y entregando luces sobre cómo dichas prioridades "socioemocionales" deben ser equilibradas en su gestión.

La teoría de la riqueza socioemocional establece que prioridades no financieras como la necesidad de preservar la identidad de la firma, ejercer control y traspasar la empresa a futuras generaciones son el principal punto de referencia en la toma de decisiones de los negocios familiares (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone & De Castro, 2011; Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Se reconoce también que el excesivo foco en lo socioemocional podría perjudicar la competitividad de la firma y los intereses de los accionistas (familiares y no familiares) en la medida en que limita el crecimiento, la innovación y el desarrollo de la empresa

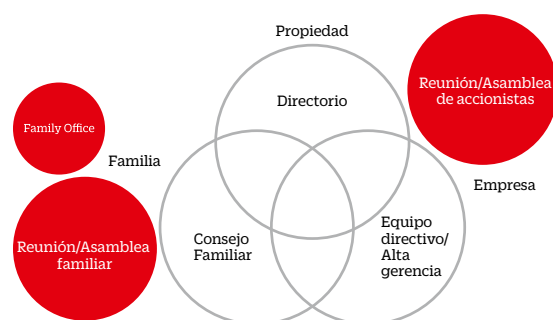
hacia nuevos mercados (Chrisman & Patel, 2012; Kuo, Kao, Chang & Chiu, 2012). En este mismo sentido, se sabe que la pérdida de eficiencia competitiva puede llevar a una empresa a la quiebra, y, con ello, además de asumir importantes costos económicos, la familia propietaria perdería la totalidad del valor socioemocional que obtiene de su organización (Llanos-Contreras *et al.*, 2014). Por lo tanto, las empresas familiares deben identificar cuáles son las prioridades económicas y no económicas y procurar desarrollar estructuras de gobierno corporativo que faciliten la toma de decisiones, manteniendo el justo equilibrio entre ellas.

ESTRUCTURAS DE GOBIERNO CORPORATIVO FAMILIA-EMPRESA-PROPIEDAD

Un gobierno corporativo eficiente posee una doble importancia para un negocio familiar. Por una parte, es un pilar relevante para construir una empresa sólida desde el punto de vista de su capacidad competitiva, y por otra, puede constituirse en un instrumento crítico para fortalecer la confianza en el interior de la familia (Sharma & Nordqvist, 2008). Las estructuras de gobierno corporativo, a la vez, son un poderoso instrumento para facilitar la gestión de un tipo de estructura organizacional considerado complejo por naturaleza (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011). Para esto, las empresas familiares precisan desarrollar mecanismos de gobierno que logren representar los intereses de la familia, de los dueños y de la administración, así como también que consigan capturar las necesidades de diversos grupos de interés, tanto internos como externos a la empresa (Nordqvist *et al.*, 2014). Para esto, se debe seleccionar la estructura de gobierno corporativo adecuada a las condiciones particulares que la organización enfrente a lo largo de su vida. No requieren del mismo tipo de estructura una empresa familiar con un dueño controlador, una sociedad de hermanos o un consorcio de primos (Steier, 2001).

En línea con lo señalado en el párrafo anterior, el gráfico 1 resume un conjunto de mecanismos de gestión de gobierno corporativo que pueden ser usados con relación a la familia, la empresa y la propiedad. El consejo familiar, el directorio, el equipo directivo, las reuniones familiares. Las otras instituciones destacadas en el gráfico no son estructuras estándares, por lo cual su composición, roles y otras variantes de funcionamiento deben ser entendidas claramente, de modo que puedan integrarse en el diseño del gobierno corporativo de una empresa familiar (Gersick & Feliu, 2014; Poza & Daugerty, 2013).

Gráfico 1. Estructuras de gobierno corporativo en los distintos subsistemas de una empresa familiar



Fuente: Adaptado desde Poza and Daugerty (2013)

EL DIRECTORIO

Es la estructura de gobierno corporativo más usada en las compañías alrededor del mundo, y probablemente también la más estudiada (Nordqvist *et al.*, 2014). Si bien las funciones del directorio pueden variar entre una y otra empresa, en términos generales este debería contribuir al menos con dar legitimidad a la actividad empresarial ante las instituciones; controlar el comportamiento de los ejecutivos, velando por los intereses de los accionistas a quienes representan; y definir los lineamientos estratégicos que guíen el quehacer de la compañía (Zahra & Pearce, 1989). Más específicamente, el directorio puede desempeñar un rol importante en funciones como selección de equipos de gestión de alto nivel, control en el establecimiento de procesos de carácter estratégicos para la empresa, resguardo del comportamiento socialmente responsable de la empresa, apoyo al equipo de gestión en levantar financiamiento o acceso a otros recursos críticos para la implementación de proyectos de carácter estratégico, además de servir como un canal de comunicación entre accionistas y ejecutivos, entre otras funciones (Bammens *et al.*, 2011). En empresas familiares, específicamente, el directorio puede tener un papel central en procesos sensibles para la organización y la familia, como la sucesión, la profesionalización y la incorporación de miembros de la familia en posiciones de gestión estratégica para el quehacer de la empresa (Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012; Minichilli *et al.*, 2014). Muchas veces, los directorios de negocios familiares están formados eminentemente por miembros de la familia. De modo evidente, esto contribuye a preservar la identidad familiar de la firma, permite el control sobre la administración y, en empresas familiares con más de tres generaciones, es una forma de incorporar las inquietudes y el talento de las distintas generaciones (Bauweraerts & Colot, 2017). Es más, existe evidencia que sugiere que en empresas familiares dirigidas por un CEO no

familiar, una mayor presencia de integrantes de la familia en el directorio estaría relacionada con mejores resultados financieros (Miller *et al.*, 2014). No obstante, la literatura también reconoce que las empresas familiares se pueden beneficiar incorporando profesionales sin vínculo familiar en el directorio, pues pueden contribuir con la experiencia y el conocimiento de los que muchas veces la compañía carece; generar acceso a activos complementarios como canales de distribución, proveedores u otros socios estratégicos para la compañía; o simplemente aportar con una mirada insesgada, profesional y más racional sobre las cuestiones que allí se discutan (García-Ramos, Díaz-Díaz & García-Olalla, 2017).

EL CONSEJO FAMILIAR

Es un instrumento de gestión de gobierno corporativo que podría considerarse como equivalente al directorio, pero que opera a nivel de familia. El directorio, por el contrario, está ligado más bien al círculo de la propiedad (Gersick & Feliu, 2014). Se recomienda que el consejo sea establecido solo una vez que la complejidad de la empresa familiar haya alcanzado un punto en que los grandes temas no puedan ser resueltos por medio de instancias como las **reuniones o asambleas familiares** (Casillas, Díaz, Rus & Vásquez, 2014). Del mismo modo, este mecanismo puede incluir a todos los miembros de la familia interesados³ o solo a algunos, así como también ser autoconvocado o formado por medio de un proceso de elección previamente definido (Nordqvist *et al.*, 2014). Entre sus funciones y tareas pueden estar planificar el futuro de la familia vinculado a la empresa, desarrollar instrumentos que promuevan la comunicación y la cohesión entre familia y empresa, velar por los intereses de los familiares que no trabajan en la compañía y educar a la familia sobre la actividad empresarial, entre otras (Goldbart & DiFuria, 2009).

EL EQUIPO DE ALTA GERENCIA

Es el encargado de implementar la estrategia de la compañía y de lograr que sus objetivos sean cumplidos de forma eficiente. En negocios familiares, la participación de miembros de la familia en este tipo de equipos es frecuente, pero estos podrían incluso estar íntegramente conformados por profesionales no familiares (Vandekerhof, Steijvers, Hendriks & Voordeckers, 2015). Se reconoce que la participación directa de miembros de la familia en la gestión de la organización contribuye significativamente a disminuir los costos de agencia; a preservar los intereses de la familia en el negocio; a facilitar la transmisión de cultura, valores e identidad familiar (hacia la empresa); a mejorar la transferencia del conocimiento tácito del negocio a futuras generaciones; y a incrementar la probabilidad de éxito en los procesos de

3. En la medida que el número de participantes no sea muy alto.

sucesión, entre otros aspectos (Anderson, Mansi & Reeb, 2003; Cabrera-Suárez, Deniz-Deniz & Martin-Santana, 2015). Pero, al mismo tiempo, la excesiva participación de la familia en el equipo directivo podría generar variados problemas, como limitar la profesionalización de la compañía, desmotivar o directamente ahuyentar a ejecutivos no familiares valiosos, quienes podrían ver coartadas sus oportunidades de desarrollo en la empresa, lo que incrementaría los conflictos (familiares y organizacionales) como consecuencia de la dificultad de separar lo que debe estar en el ámbito ya sea de la familia, de la empresa o de la propiedad (Goel *et al.*, 2014).

LA REUNIÓN/ASAMBLEA FAMILIAR Y LA REUNIÓN GENERAL DE ACCIONISTAS

Son otros instrumentos de gestión de gobierno corporativo que pueden ser usados en las empresas familiares. Las dos primeras están en el círculo de la familia, y la segunda en el círculo de la propiedad. En algunas empresas familiares podrían llegar a estar formadas por el mismo grupo de personas; sin embargo, sus funciones y preocupaciones no son exactamente las mismas (Sharma & Manikutty, 2005). Las reuniones familiares son consideradas el instrumento de gobierno corporativo más simple a disposición de las compañías familiares, y por ello tienden a ser más intensivamente convocadas en empresas familiares de primera generación. Estas reuniones pueden variar en su nivel de formalidad, en quiénes las pueden convocar⁴ y acerca de los requisitos que deben cumplir los que asisten a ellas⁵. De igual modo, también puede haber diferencias en sus objetivos y en los temas que se busca discutir en ellas (Casillas *et al.*, 2014). En empresas familiares más jóvenes, el foco muchas veces estará puesto en temas más bien domésticos, como reparto de tareas, asignación de dinero a los hijos y/o planificación de la educación de los mismos. Pero, en la medida en que la empresa crezca y en que la familia propietaria se fragmente, las reuniones familiares pasarán a ser asambleas convocadas de manera más formal, y jugarán un rol central en tareas como informar el estado del negocio a los miembros de la familia que no son parte de la administración, definir derechos y obligaciones de los propietarios, contribuir en la formación empresarial de los hijos, definir políticas de sucesión de la administración en la empresa y/o temas asociados a herencia, como el traspaso del control de los activos⁶ (Jaffe & Lane, 2004; Mustakallio, Autio & Zahra, 2002).

Por otra parte, la reunión o asamblea general de accionistas es una instancia de gobierno usada en

4. Aunque se espera que lo hagan los miembros de la familia con mayor liderazgo en la empresa.

5. Por ejemplo, los cónyuges de los dueños/accionistas muchas veces son excluidos.

6. Esto último es cercano a la idea de "estate plan" y puede significar ahorros tributarios importantes.

empresas familiares y no familiares. Normalmente es convocada una vez al año, o eventualmente programada para resolver problemas puntuales que requieran de la aprobación de los dueños. Muchos de los temas tratados allí están definidos por ley; por ejemplo, las definiciones (por medio del voto) de quienes forman el directorio de la compañía, la venta total o parcial de la empresa, o la entrada de un nuevo socio estratégico (Poza & Daugerty, 2013). Además, en estas reuniones se debe informar a los accionistas el estado financiero y competitivo de la familia, y presentar y ratificar la estrategia, así como también el plan financiero que dará soporte a los proyectos propuestos en la estrategia. En negocios familiares esta instancia es útil, además, para definir a los miembros de la familia que ocuparán posiciones en el directorio⁷ o, incluso, para elegir a los integrantes del consejo familiar (Nordqvist *et al.*, 2014). Aunque en algunas empresas familiares la asamblea familiar y la asamblea de accionistas pudieran estar formadas por el mismo grupo de personas, la legitimidad y responsabilidad legal de la asamblea de accionistas es mayor; por tanto, su impacto, como estructura de gobierno en la gestión de la empresa, debería también serlo. La asamblea general de accionistas puede desempeñar un papel muy importante en la integración de la familia y en el fortalecimiento del compromiso y de la cohesión con el proyecto empresarial (Gersick & Feliu, 2014).

EL FAMILY OFFICE

Por último, este órgano de gobierno corporativo se emplea para entregar una serie de servicios, como coordinar algunas actividades familiares; brindar asesoría financiera, legal e impositiva a miembros de la familia; y/o administrar su patrimonio inmobiliario u otras inversiones en acciones o capital de riesgo (Casillas *et al.*, 2014). Es necesario implementar una oficina de este tipo solamente cuando la empresa familiar haya logrado cierto tamaño y la familia no esté en condiciones de administrar eficientemente los activos generados a partir de la actividad comercial (Rivo López, Rodríguez López & González Vázquez, 2011). El diseño de una unidad como esta puede variar, dependiendo de las necesidades: algunas veces será suficiente con una sola persona, quien resolverá todos los problemas; en otras ocasiones, pueden ser usados los recursos humanos disponibles en la empresa familiar, delegando estas responsabilidades en distintos funcionarios internos. El *family office* también puede ser formado con asesores externos de diferentes ámbitos, e incluso muchas veces se considera constituir una empresa formal independiente que cumpla estas funciones (Gersick & Feliu, 2014).

Todos los órganos de gobierno discutidos en esta sección son herramientas que pueden ayudar en la gestión del gobierno corporativo de una organización familiar.

7. Número de posiciones que normalmente es previamente definida.

La forma en que estos son integrados e implementados dependerá de los desafíos específicos que planea cada empresa en cuestión.

DISCUSIÓN FINAL

La construcción e implementación de una adecuada estructura de gobierno corporativo en las empresas familiares no solamente es fundamental: también es compleja. Requiere que se genere un sistema de toma de decisiones que incorpore adecuadamente a los líderes de la familia y la empresa, determinando su nivel de participación en instancias como el directorio o la dirección general de la compañía. Del mismo modo, también es importante definir el diseño y el rol que cumplirá cada uno de los órganos de gobierno discutidos en este artículo y la influencia que tendrá en la forma en que es gobernada la organización. Esto tendrá efecto en los resultados financieros de la firma, en su competitividad de largo plazo y en el éxito de procesos estratégicos claves para la empresa y la familia.

En este artículo se ha identificado un conjunto de elementos que deben ser tomados en cuenta para el diseño de una estructura de gobierno corporativo que responda a las necesidades y a los desafíos de las empresas familiares. Además, se han identificado algunos de los órganos de gobierno corporativo más comúnmente usados en estas organizaciones, y se han analizado múltiples variantes respecto de cuáles son los roles y las funciones que cada uno de estos puede y debe cumplir. Esto representa un avance en la discusión sobre cómo estos órganos de gobierno corporativo pueden ser adaptados a las características y a las necesidades de empresas familiares diversas. Del mismo modo, el artículo proporciona luces sobre la manera en que los órganos de gobierno corporativo podrían contribuir en equilibrar las prioridades de la familia, los dueños y la empresa, a la vez que favorezcan la competitividad de la firma. Sin embargo, es necesaria mayor investigación para entender cuál es la estructura perfecta, en términos de la combinación de los distintos órganos de gobierno y de las funciones que han de cumplir, para empresas familiares de similar naturaleza. Es importante comprender cuál es el impacto directo que la configuración de un gobierno corporativo eficiente ejerce en la rentabilidad de la compañía, así como también identificar las razones por las cuales estos mecanismos no son más ampliamente implementados.

REFERENCIAS

- Anderson, R. C., Mansi, S. A. & Reeb, D. M. (2003). Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt. *Journal of Financial Economics*, 68(2), 263-285. doi: 10.1016/s0304-405x(03)00067-9
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-152. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x

- Barros, I., Hernangómez, J. & Martín-Cruz, N. (2016). A Theoretical Model of Strategic Management of Family Firms: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149-159. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.06.002>
- Bauweraerts, J. & Colot, O. (2017). Exploring Nonlinear Effects of Family Involvement in the Board on Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Research*, 70, 185-192. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.020>
- Berrone, P., Cruz, C. & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi: [10.1177/0894486511435355](https://doi.org/10.1177/0894486511435355)
- Braun, M. & Sharma, A. (2007). Should the CEO Also Be Chair of the Board? An Empirical Examination of Family-Controlled Public Firms. *Family Business Review*, 20(2), 111-126. doi: [10.1111/j.1741-6248.2007.00090.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00090.x)
- Casillas, J.C., Díaz, C., Rus, S. & Vásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2*: Ediciones Paraninfo, SA.
- Cabrera-Suárez, M. K., Deniz-Deniz, M. C. & Martín-Santana, J. D. (2015). Family Social Capital, Trust within the TMT, and the Establishment of Corporate Goals Related to Nonfamily Stakeholders. *Family Business Review*, 28(2), 145-162. doi: [10.1177/0894486514526754](https://doi.org/10.1177/0894486514526754)
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265. doi: [10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576. doi: [10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x)
- Chrisman, J. J. & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Non Family Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997. doi: [10.5465/amj.2011.0211](https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211)
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113. doi: [10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x)
- Corbetta, G. & Salvato, C. A. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2), 119-134. doi: [10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x)
- Dawson, A. (2011). Private Equity Investment Decisions in Family Firms: The Role of Human Resources and Agency Costs. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 189-199. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.004>
- Eaton, C., Yuan, L. & Wu, Z. (2002). *Reciprocal altruism and the theory of the family firm*. Paper presented at the Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise: Search for a Paradigm. Philadelphia, PA.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. doi: [10.1086/467037](https://doi.org/10.1086/467037)
- Florackis, C. & Ozkan, A. (2009). The Impact of Managerial Entrenchment on Agency Costs: An Empirical Investigation Using UK Panel Data. *European Financial Management*, 15(3), 497-528. doi: [10.1111/j.1468-036X.2007.00418.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2007.00418.x)
- García-Ramos, R., Díaz-Díaz, B. & García-Olalla, M. (2017). Independent Directors, Large Shareholders and Firm Performance: the Generational Stage of Family Businesses and the Socioemotional Wealth Approach. *Review of Managerial Science*, 11(1), 119-156. doi: [10.1007/s11846-015-0182-8](https://doi.org/10.1007/s11846-015-0182-8)
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*: Harvard Business Press.
- Gersick, K. E. & Feliu, N. (2014). Governing the Family Enterprise: Practices, Performance, and Research. *The SAGE Handbook of Family Business*, 196-225.
- Goel, S., Jussila, I. & Ikäheimonen, T. (2014). Governance in Family Firms: A Review and Research Agenda. *The SAGE Handbook of Family Business*, 226-248.
- Goel, S., Voordeckers, W., Van Gils, A. & Van den Heuvel, J. (2013). CEO's Empathy and Salience of Socioemotional Wealth in Family SMEs The Moderating Role of External Directors. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(3-4), 111-134. doi: [10.1080/08985626.2012.710262](https://doi.org/10.1080/08985626.2012.710262)
- Goldbart, S. & DiFuria, J. (2009). Money and Meaning. *J. Pract. Est. Plan.*, 11, 7.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707. doi: [10.1080/19416520.2011.593320](https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320)
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. doi: [10.2189/asqu.52.1.106](https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106)
- Gómez-Mejía, L. R., Núñez-Nickel, M. & Gutiérrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95. doi: [10.2307/3069338](https://doi.org/10.2307/3069338)
- Jaffe, D. T. & Lane, S. H. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98. doi: [10.1111/j.1741-6248.2004.00006.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00006.x)
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi: [10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)

- Kuo, A., Kao, M. S., Chang, Y. C. & Chiu, C. F. (2012). The Influence of International Experience on Entry Mode Choice: Difference Between Family and Non-Family Firms. *European Management Journal*, 30(3), 248-263. doi: 10.1016/j.emj.2012.03.008
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2013). Socioemotional Wealth Across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397. doi: 10.1111/etap.12072
- Llanos-Contreras, O., Valenzuela, F. & Jabri, M. (2014). Riqueza socio-emocional de la empresa familiar y su impacto en el comportamiento emprendedor. *Revista Economía y Negocios*, 1(1), 3-19.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G. & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572. doi: 10.1111/joms.12076
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G. & Amore, M. D. (2014). CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179. doi: 10.1111/joms.12095
- Morck, R., Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1988). Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis. *Journal of Financial Economics*, 20(0), 293-315. doi: 10.1016/0304-405x(88)90048-7
- Morck, R. & Yeung, B. (2004). Family Control and the Rent-Seeking Society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391-409. doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00053.x
- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222. doi: 10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x
- Neubauer, F. & Lank, A. G. (1999). The Family Business-its Governance for Sustainability. *Corporate Governance-Oxford*, 7, 114-114.
- Nordqvist, M., Sharma, P. & Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209. doi: 10.1111/jsbm.12096
- Poza, E. & Dauguerty, M. (2013). *Family business*: Cengage Learning.
- Rivo López, E., Rodríguez López, N. & González Vázquez, B. (2011). *La family office en España: un estudio de casos*. Paper presented at the XXI Congreso nacional de ACEDE, Barcelona.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 247-259. doi: 10.1002/mde.1064
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2003a). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194. doi: 10.2307/30040613
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2003b). Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490. doi: 10.1016/S0883-9026(03)00054-5
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116. doi: 10.1287/orsc.12.2.99.10114
- Sciascia, S., Mazzola, P. & Kellermanns, F. W. (2014). Family Management and Profitability in Private Family-Owned Firms: Introducing Generational Stage and the Socioemotional Wealth Perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.001
- Sharma, P. & Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00084.x
- Sharma, P. & Nordqvist, M. (2008). A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance. *Family values and value creation: How do family-owned businesses foster enduring values* (pp. 71-101).
- Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368. doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00353.x
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. doi: 10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W. & Voordeckers, W. (2015). The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104-122. doi: 10.1177/0894486513514274
- Ward, J. (2016). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business*: Springer.
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334. doi: 10.1177/014920638901500208