



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

85 años
1928-2013

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“PROFESIONALIZACIÓN DEL GOBIERNO
CORPORATIVO DE 50 EMPRESAS FAMILIARES
PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LAS PROVINCIAS DE
MARGA-MARGA Y VALPARAÍSO”**

Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la Administración de
Empresas y al Título de Ingeniero Comercial

Constanza Molina Alfaro

Esaf Rumie Castañón

Profesor Guía: Dr. Orlando de la Vega Luna

Valparaíso, 2013

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| PRESENTACIÓN | 4 |
| 1. Introducción | 4 |
| 2. Razones Personales para abordar el tema a investigar | 7 |
| 3. Planteamiento del Problema..... | 8 |
| 4. Justificación del Estudio para la Escuela de Ingeniería Comercial | 10 |
| 5. Objetivos | 10 |
| 6. Metodología | 11 |
| 7. Delimitaciones de la Investigación..... | 13 |
| | |
| CAPÍTULO I: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR..... | 15 |
| 1.1 Concepto Pequeña y Mediana Empresa | 15 |
| 1.1.1 Clasificación de las Empresas por tamaño | 17 |
| 1.1.2 Situación Actual de las PyMes. | 20 |
| 1.2 Empresa Familiar | 22 |
| 1.2.1 Conceptos de Empresa Familiar | 24 |
| 1.2.2 Modelos de Empresa | 27 |
| 1.2.3 Etapas de Crecimiento de la Empresa Familiar..... | 32 |
| 1.2.4 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar | 34 |
| 1.2.5 Sucesión | 36 |
| 1.2.6 Pequeña y Mediana Empresa como forma particular de Empresa Familiar | 38 |
| | |
| CAPÍTULO II: GOBIERNOS CORPORATIVOS PROFESIONALES | 40 |
| 2.1 Gobiernos Corporativos..... | 40 |
| 2.1.1 Situación de Gobierno Corporativo en Chile..... | 48 |
| 2.1.2 Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar..... | 50 |
| 2.2 Concepto de Profesionalización | 55 |
| 2.2.1 Profesionalización del Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar... 56 | |
| 2.2.2 Obstáculos para la profesionalización | 60 |
| 2.2.3 Autorregulación y Ética | 62 |
| | |
| CAPÍTULO III: APLICACIÓN EMPÍRICA, PROFESIONALIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PEQUEÑAS Y MEDIANAS. | 65 |
| 3.1 Información relevante para la aplicación empírica | 65 |
| 3.2 Universo..... | 65 |
| 3.3 Muestra..... | 66 |
| 3.4 Instrumento de Observación..... | 67 |
| 3.5 Recolección de Datos..... | 69 |

| | | |
|--|--|-----|
| 3.6 | Resultados de la Aplicación Empírica..... | 69 |
| 3.6.1 | Perfil de la Empresa Encuestada..... | 69 |
| 3.6.2 | Financiamiento y accesibilidad a Créditos de Instituciones Financieras..... | 71 |
| 3.6.3 | Estructura y Gobierno de la Empresa Familiar | 73 |
| 3.6.4 | Sucesión..... | 82 |
| 3.6.5 | Planificación del quehacer organizacional | 86 |
| 3.6.6 | Ética | 90 |
| 3.6.7 | Preferencias y conflictos entre los miembros de la familia..... | 93 |
| 3.7 | Conclusiones..... | 98 |
| | | |
| CAPÍTULO IV: PROPUESTAS CONCEPTUALES E INICIATIVAS PARA ABORDAR LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE EMPRESAS FAMILIARES DE TAMAÑO PEQUEÑO Y MEDIANO. | | |
| 4.1 | Gobierno de la Empresa Familiar como materia de Estudio Universitaria . | 105 |
| 4.1.1 | Programa de Curso de Gobierno de la Empresa Familiar | 108 |
| 4.2 | Guía para el Buen Gobierno Corporativo en las Pequeñas y Medianas Empresas de Carácter Familiar..... | 112 |
| 4.2.1 | Modelo de Gobierno Corporativo Familiar Profesional | 113 |
| 4.2.1.4 | Negocio / Empresa Operativa Propiamente dicha | 125 |
| 4.2.2 | Formalización de la Estructura Organizacional Operativa | 126 |
| 4.2.3 | Plan de Sucesión | 128 |
| 4.2.4 | Información de Gestión | 129 |
| 4.2.5 | Ética Empresarial..... | 129 |
| | | |
| BIBLIOGRAFÍA | | 132 |
| Libros, Estudios y Revistas..... | | 132 |
| Internet y diarios | | 138 |
| | | |
| ANEXO 1: CASO FAIRFAX | | 139 |
| ANEXO 2: ENCUESTA | | 142 |
| ANEXO 3: TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DEL UNIVERSO..... | | 148 |

1. Introducción

Hoy en día la existencia de las empresas¹ de menor tamaño predomina en Chile² y en la mayoría de los países³, transformándose así en una fuente significativa de empleo e ingresos.

Durante los últimos años, aproximadamente el 40%⁴ de los puestos de empleo creados corresponde a pequeñas y medianas empresas (PyMes)⁵, las que hasta el año 2010 han mostrado un aumento relevante en la constitución de este tipo de sociedades⁶ (90% del total de empresas creadas). Lo anterior se debe a que en el Gobierno chileno actual se han implementado políticas enfocadas a potenciar el emprendimiento y la innovación -el año 2012 fue el año del emprendimiento⁷ y el 2013 el de la innovación⁸, designado por este mismo. Entre otras cosas, un aporte relevante efectúa la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) a través de programas de financiamiento para este tipo de

¹ Empresa se define como; entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios. Diccionario de la Real Academia Española, <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>.

² En Chile el total de empresas de menor tamaño asciende a 948.546 de un total de 960.652, es decir un 98,7%. La Clasificación del tamaño de las empresas es realizado por el Servicio de Impuestos internos, el cual se mide a través de las ventas anuales en Unidad de Fomento (UF). http://www.sii.gob.cl/transparencia/solicitud_informacion.html

³ En Estados Unidos el porcentaje de empresas de menor tamaño es de 96,1%, para Japón 83%; Comunidad Económica Europea 86,6%; Canadá y México 99%; Corea 98% y Taiwan 97%. http://www.economiaglobal.com/files/La_Peque_a_Empresa.pdf

⁴ Porcentaje Calculado sin tomar en cuenta las empresas sin ventas, el porcentaje de éstas es 6,21% del total de la fuerza laboral del país. Reiteradas veces en Chile se dice que la fuerza laboral que absorben las empresas pequeñas y medianas es de un 80%, lo cual está errado, "**Estadísticas de Empresas por Tramos de Venta y Actividad Económica**", Servicio de Impuestos Internos, 2011.

⁵ En adelante se utilizará, para referirse a pequeñas y medianas empresas.

⁶ Se define sociedad, como agrupación de personas que se asocian para poner en común dinero, bienes o industria con ánimo de trabajar en común y repartirse entre sí las ganancias. Diccionario de la Real Academia Española.

⁷ Superintendencia de Valores y Seguros, http://www.svs.cl/sitio/publicaciones/doc/IOSCO_nov_2012/panel_2/present_matias_acevedo.pdf

⁸ Chile Avanza con Todos, 2013 año de la Innovación, <http://www.chileavanzacontodos.cl/videos/2013-ano-de-la-innovacion-a-imaginar-el-futuro/index.html>

empresas⁹. En el apoyo del desarrollo de nuevas empresas está presente el Estado a través de las políticas públicas, la actuación de la Academia, fomentando en ella la idea de salir al campo laboral con la mentalidad de crear empresas; y una actuación mixta público-privada. Existe en Chile el programa “Start-Up”, ideado por Nicolás Shea -un empresario chileno que realizó estudios en Estados Unidos- y supervisado por la CORFO, que consiste en atraer a jóvenes empresas tanto chilenas como extranjeras dándoles a sus fundadores un capital de USD40.000 y un año de Visa para desarrollar su idea en el país, con el fin de incentivar a la creación de nuevas empresas¹⁰.

Habida consideración de lo anteriormente señalado, pasa a ser un factor significativamente determinante y relevante la Profesionalización en la gestión de las Pequeñas y Medianas empresas. Éstas en general, no cuentan con una estructura organizacional¹¹ estrictamente definida y en consecuencia dificultan su quehacer, lo que deriva en una insuficiente capacidad para satisfacer su propia razón de ser y la de sus interesados¹².

Existe un grupo muy particular de empresas Pequeñas y Medianas que tienen carácter de familiar, una Empresa Familiar es aquella que está controlada por una o más familias, formada a partir del seno de ésta, con la intención de emprender como Organización¹³. Los miembros de la familia componen la mayoría

⁹ De acuerdo con el estudio debido a las políticas de Gobierno ha existido un aumento significativo de constitución de sociedades. De esa forma, en el 2011 se formó un 50% de sociedades más que en año 2009. Al mismo tiempo CORFO ha impulsado también un conjunto de modificaciones a sus programas focalizándose en cuatro líneas de acción de las cuales una está específicamente destinada a fortalecer el emprendimiento y otra a apoyar el financiamiento a las empresas de menor tamaño (MiPyMes). <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/06/27/547758/casi-el-70-de-empleos-creados-en-los-ultimos-dos-anos-corresponde-a-mipymes.html>.

¹⁰ “**The lure of Chilecon Valley**”, The Economist, Estados Unidos, Octubre 2012, <http://www.economist.com/node/21564589>

¹¹ Se define Estructura Organizacional como el marco en el que se desenvuelve la Organización de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de los objetivos.

¹² Rueda G. Javier, “ **La profesionalización, Elemento Clave del éxito de la Empresa Familiar**”, Visión de Futuro Revista Científica, Años 8, 2011, pp 65-80.

¹³ En adelante, se entiende por Organización como una asociación de personas que se reúnen e interactúan en torno a un propósito institucional común, que exige debida gobernabilidad.

del equipo de alta dirección y los propietarios tienen una responsabilidad diaria en el negocio¹⁴.

La Profesionalización del Gobierno Corporativo¹⁵ de una Empresa Familiar incluye, entre otras cosas, incorporar a las estructuras empresariales familiares a personas ajenas a ella, con suficientes capacidades y, méritos técnicos y personales; en otras palabras, elegir a personas convenientemente idóneas para los cargos, sin vínculo filial¹⁶. Como el profesor Orlando de la Vega explica, la Profesionalización, en caso alguno, significa que miembros de la familia no puedan pertenecer al equipo de Gobierno de ésta. Lo significativo y relevante es que aquellos que participen del Gobierno Organizacional y pertenezcan a la familia hayan llegado a esa posición por méritos personales y profesionales, y no por lazos estrictamente sanguíneos.

Este trabajo de investigación profundiza en el estudio del comportamiento de la Empresa Pequeña y Mediana de carácter Familiar, y muy particularmente en la existencia de un Gobierno Corporativo Profesional de las mismas. Para lo anterior, se aplica un cuestionario como instrumento de observación que permite verificar el grado de Profesionalización de las empresas de la muestra. A partir de estos resultados se plantean propuestas de mejoras orientadas a una debida gestión del Gobierno, por supuesto particularizado al tamaño y características de la naturaleza Organizacional en estudio.

¹⁴ El concepto de Empresa Familiar será desarrollado más adelante en el capítulo I.

¹⁵ El concepto de Gobierno Corporativo será desarrollado en el capítulo II

¹⁶ Brahm J., Cruzat D., Mujica A., “**El Desafío de Gestionar la Empresa Familiar**”, Revista Asociación de Empresas Familiares, Segundo foro, N° 1, 2010, p 12.

2. Razones Personales para abordar el tema a investigar

La economía chilena es una de las más dinámicas, estando entre las líderes de los países emergentes de Latinoamérica, cuenta con una gran participación de inversionistas extranjeros, entre otras cosas, por la estabilidad de sus instituciones¹⁷.

De otro lado, los negocios familiares son un pilar también significativo, llegando a ser la forma predominante de Organización empresarial en Chile, del mismo modo que sucede en la mayoría de los países latinoamericanos.

Las autoras, al revisar los conocimientos obtenidos a lo largo de su carrera y vida personal, se vieron impulsadas a profundizar en este contenido, pues entienden que presentan una relevancia tanto para quienes deseen emprender sus propios negocios como para quienes desean trabajar de forma dependiente.

Esta motivación nace de la necesidad que existe, en las empresas chilenas y muy específicamente en aquellas que gozan de carácter familiar de tamaño Pequeño y Mediano. Sin duda, las relaciones familiares son una fuente de conflicto, como múltiples experiencias así dan cuenta; un ejemplo representativo de esta realidad es el caso de la dinastía Fairfax, empresa que después de 147 años de exitosa trayectoria en el mundo de los negocios fue destruida en solo un año (1987-1988)¹⁸; pues la entremezcla de las demandas de las actividades de negocios con los afectos familiares aparece no siempre suficientemente alineada¹⁹.

Las autoras investigan en esta temática, y hacen propuestas acerca de la Profesionalización de los Gobiernos Corporativos de las Empresas Familiares,

¹⁷ Mori Matías, Comité de inversiones extranjeras, Gobierno de Chile, “**El informe mundial de inversiones publicado por Naciones Unidas 2102**”, ubicó a Chile en el sexto lugar a nivel mundial en atracción de inversión extranjera, como porcentaje del PIB, con un promedio para el periodo 2009-2011 de 7,6% del PIB. Este año, la inversión extranjera directa en Chile podría superar el 8% del PIB”. <http://www.inversionextranjera.cl>

¹⁸ Detalles del Caso Fairfax, ver Anexo 1.

¹⁹ Rueda G. Javier, “**La profesionalización, Elemento Clave del éxito de la Empresa Familiar**”, Visión de Futuro Revista Científica, Año 8, 2011, pp. 65-80.

acotando la investigación y sus correspondientes recomendaciones a las Pequeñas y Medianas Empresas.

La presente investigación tiene como principal incentivo para las autoras, entregar propuestas para contribuir a que empresas que pertenecen al segmento tenga una mayor esperanza de vida, potenciar su crecimiento y pasar a niveles superiores.

3. Planteamiento del Problema

El segmento PyMe²⁰ de las empresas familiares -como la experiencia da cuenta- tiene una vida particularmente breve; la mayoría de los estudios realizados para evaluar la longevidad de estas empresas, en varios países han llegado a la misma conclusión; entre dos tercios y tres cuartos de los negocios familiares quiebran o son vendidas por la familia fundadora durante la primera generación y, solamente entre un 5% y un 15% de la tercera generación, sigue manteniendo presencia en la empresa o es descendiente del fundador²¹.

Este tipo de empresas, en general, no tienen un Gobierno verdaderamente Profesional; esta realidad hace necesario direccionar esfuerzos ingentes hacia la formalización de sus Gobiernos Corporativos²² y en consecuencia de su proceso de toma de decisión y gestión. En estas empresas conviven dos realidades distintas, familia y empresa, sin perjuicio que también se dan otro tipo de relaciones, como por ejemplo: familiares que son propietarios pero que no participan en la gestión, familiares que trabajan en la empresa pero no poseen

²⁰ Se entiende por Pequeñas empresas aquellas que tienen una facturación anual en ventas entre 2.401-25.000 UF, Medianas entre 25.001- 100.000 UF, según clasificación de Servicio de Impuestos Internos, <http://home.sii.cl>

²¹ Lank, Alden G. Y Neubauer, Fred, "**La Empresa Familiar**", Bilbao, España, Editorial Deusto, trad.: Rafael Aparicio Aldazábal, 3er Edición, 1999.

²² Se detalla este concepto en el capítulo II.

propiedad de ésta, entre otros; principios, normas, órganos gestores y procedimientos formales, son precisados²³.

El concepto de Gobierno es aplicable a todo tipo de entidad, sin duda las particularidades de un tipo de Organización y otra serán diferentes, tendrán distintas misiones, no obstante lo común es que requieren ser Gobernadas, aún más, bien Gobernadas²⁴.

Las autoras, en base al estado del arte, la bibliografía revisada y según sus propias apreciaciones, consideran que las empresas de menor tamaño y de carácter familiar no están profesionalizadas, como este estudio, en páginas más adelante, da efectiva cuenta; es decir, entre otras manifestaciones de esto consignado dan cuenta de una inadecuada estructura organizacional que no satisface las necesidades reales, escasa sistematización de sus procesos, comportamientos poco éticos, y sobre todo una superposición entre el rol familia y el rol empresa. Estas temáticas son abordadas en la investigación con el fin de hacer un diagnóstico de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar chilena, específicamente en algunas provincias de la Región de Valparaíso. Luego, se plantea una propuesta con recomendaciones conceptuales e iniciativas posibles de implementar por las Organizaciones de la muestra. Para ello junto a la investigación de fuentes secundarias, las autoras llevan a cabo una investigación empírica²⁵, la que permite levantar de fuentes primarias datos que dan cuenta de las prácticas frecuentes que ocurren en las Empresas Familiares Pequeñas y Medianas, muy en particular sus experiencias directivas y cómo ejecutan la gestión de Gobierno de estas mismas.

²³ Quintana, Javier, Instituto de la Empresa Familiar, **“Guía Práctica para el buen Gobierno de las Empresas Familiares”**, España, Documento N°165, 2012, p.9.

²⁴ De la Vega L, Orlando, “Gobierno de Organizaciones: El concepto de Gobiernos Corporativos más allá de las Sociedades Listadas”, **Revista Trend Management**, Vol. 10 N° 4, Edición Especial, Mayo 2008, pp. 104-109.

²⁵ La metodología de la investigación se detallará posteriormente en la sección N° 6 de este acápite.

4. Justificación del Estudio para la Escuela de Ingeniería Comercial

Este trabajo de investigación, da cuenta de la esencia del proceso de formación que brinda la Escuela de Ingeniería Comercial, en el sentido de formar personas útiles a la sociedad, con un alto sentido del privilegio por el bien común.

Se está profundizando en una línea de investigación de alto interés técnico en la formación de ingenieros comerciales, desde el punto de vista de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo, de la Profesionalización de la gestión de las organizaciones y en particular de las Pequeñas y Medianas Empresas de naturaleza Familiar.

La mayoría de las empresas en Chile son de tamaño pequeño y mediano, además de familiares, de ahí la importancia para la economía nacional y muy especialmente la vida de los trabajadores que en ellas laboran. Por ende la optimización de recursos y la buena gestión se convierten para ellas en acciones imprescindibles de llevar a cabo. Estos aspectos han sido relacionados a través de los años de formación profesional de las autoras, por lo que el tema de investigación es de manifiesta importancia para la Escuela de Ingeniería Comercial, como para las autoras mismas.

En consecuencia, este trabajo de investigación aborda temas propios del quehacer de un profesional de la administración.

5. Objetivos

La investigación tiene como objetivos:

- Desarrollar un marco teórico para el estudio del Gobierno Corporativo, con énfasis en las Empresas Familiares Pequeñas y Medianas.
- Verificar la cuantía de “Gestión no Profesional” en las Empresas Familiares Pequeñas y Medianas de la Región de Valparaíso.

- Proponer un Modelo de Gobierno Corporativo Familiar Profesional para Empresas Familiares Pequeñas y Medianas aplicable a las Organizaciones de la muestra y eventualmente, a otras de características similares.
- Desarrollar y proponer una serie de iniciativas conceptuales, aplicables, de forma de contribuir a la alta dirección de las Empresas Familiares de tamaño Pequeño y Medio, y a la Profesionalización de sus Gobiernos Corporativos.

6. Metodología

La presente investigación utiliza un diseño metodológico de tipo exploratorio, ya que el tema en estudio es específico y ha sido poco abordado antes.

Se presenta a continuación una gráfica que describe la metodología de este trabajo de investigación:



Así la investigación se estructura en cuatro capítulos, cada uno enfocado en un punto específico de la investigación, no obstante integradas temáticamente entre ellas.

El primer capítulo se concentra en explicar los conceptos de Pequeña y Mediana Empresa, y Empresa Familiar, detallando su clasificación y situación actual de éstas. Asimismo define un modelo de Empresa Familiar, sus etapas de crecimiento, fortalezas y debilidades, en general sus rasgos más distintivos; y cómo estas son el motor de la economía tanto nacional como internacional.

El segundo capítulo trata de los Gobiernos Corporativos Profesionales. En la primera parte se detalla el concepto de Gobiernos Corporativos planteando que éste no es exclusivo para grandes empresas y que va más allá de el establecimiento de un directorio, lo que comúnmente se piensa. En la segunda

sección se aborda el concepto de Profesionalización. Se pretende demostrar que las empresas familiares; del tamaño y forma que sea, pueden Profesionalizar su gestión y de esta manera perdurar en el tiempo de forma sostenida.

El tercer capítulo trata de un trabajo de campo, el cual contiene una aplicación empírica de la investigación. Se muestran y analizan los resultados de éste, luego de la implementación de un instrumento de investigación aplicado a altos directivos de empresas familiares de menor tamaño, con el fin de cuantificar aquellas no profesionalizadas y definir la presencia de Gobierno Corporativo y la estructura de este si existiese.

Por último el cuarto capítulo presenta una propuesta que incluye recomendaciones conceptuales y posibles de ser aplicadas por la alta dirección de las empresas en estudio, las cuales permitirán mejorar la gestión de estas organizaciones.

7. Delimitaciones de la Investigación

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo exploratorio, siendo una primera aproximación al tema de Gobierno Corporativo en Empresas Familiares Pequeñas y Medianas en forma empírica por parte de las autoras. Se trata de una temática poco tratado por los investigadores, sobre todo lo que respecta a la aplicación del concepto de Gobiernos Corporativos a empresas de menor tamaño, y además de carácter familiar, pues la mayoría de la literatura asocia el concepto -Gobiernos Corporativos- a grandes empresas y en la generalidad a sociedades anónimas. Es por esto que existe limitada bibliografía que ahonde en este tema.

El estudio trata de cómo la Profesionalización de los Gobiernos Corporativos es un elemento clave para el éxito de las empresas familiares y cómo puede contribuir a que la esperanza de vida de estas aumente; asimismo genera

una propuesta para las empresas de la muestra, las que a través de la Profesionalización de su gestión podrían agregar valor de forma sostenida.

El estudio se enfoca en una naturaleza organizacional específica, que son las empresas familiares de tamaño pequeño y mediano chilenas, pertenecientes a la Región de Valparaíso, de las provincias de Valparaíso y Marga - Marga.

Desde el punto de vista estadístico, en la selección de la muestra se utiliza muestreo por conveniencia.

El propósito de esta investigación es académico y su foco es diagnosticar la situación actual del nivel de Profesionalización de los Gobiernos Corporativos de las Empresas Familiares de tamaño Pequeño y Mediano.

Los resultados del estudio generan propuestas de Gobierno Profesional para las empresas de la muestra, es decir, que cumplen con la condición de ser Empresa Familiar de tamaño Pequeño y Mediano, sin perjuicio de esto anterior, las indicadas propuestas podrían aplicarse a Organizaciones de características similares.

CAPÍTULO I: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR

1.1 Concepto Pequeña y Mediana Empresa

En Chile, así como en la mayoría de los países de Latinoamérica y resto del mundo, las PyMes son fundamentales para el empleo y el desarrollo de las personas, además, contribuyen significativamente al (PIB), este tipo de empresas son las que generan la gran cantidad de absorción fuerza laboral, cerca del 40%²⁶, esto es porque son muy intensivas en mano de obra, particularmente no calificada. En el 2002, cuando se comienza a salir de la crisis económica del 2001, sin perjuicio que ya la sociedad venía golpeada por los impactos generados por la crisis asiática producida en el año 1997, las Empresas Pequeñas y Medianas fueron capaces de ayudar a la economía a salir adelante. Sin duda, la relevancia de esta naturaleza organizacional hizo conciencia en las autoridades de Gobierno de turno la necesidad del diseño e implementación de políticas públicas pro PyMes. Sin perjuicio de lo señalado, también estos aspectos fueron recogidos por los programas de los candidatos presidenciales para las elecciones del año 2005²⁷. La mayoría de las PyMes han comenzado como pequeños talleres, y es importante mirar sus características, las familias se han transformado en el “semillero” en el cual se da inicio a empresas de este tipo. Estas, sin duda, tienen problemas derivados de su propia naturaleza, entre otras las limitaciones en materia de capacidades de gestión, económico-financiera, de tamaño y carencia permanente de capital de trabajo, y a todo aquello se agregan problemas propios de su característica de ser Empresa Familiar²⁸.

²⁶ Porcentaje Calculado sin tomar en cuenta las empresas sin ventas, el porcentaje de éstas es 6,21% del total de la fuerza laboral del país. Fuente: Servicio de Impuestos Internos, “Estadísticas de Empresas por Tramos de Venta y Actividad Económica”, 2011. Sin embargo, reiteradas veces en Chile se dice que la fuerza laboral que absorben las PyMes es de un 80%, lo cual está errado.

²⁷ **Loc.cit.**

²⁸ Jiménez Patricio, “**La Empresa Familiar**”, Santiago, Chile, Editorial ConoSur, Chile, Mayo 2007, p. 47.

Las PyMes tienen que superar ciertos obstáculos, como es una recurrente falta de recursos financieros cuyo origen, en la mayoría de las ocasiones, es el problema de gestión, que a raíz de eso caen en un problema financiero. Como explica el Profesor Orlando de la Vega, en muchas ocasiones las propias políticas públicas pasan a transformarse en una carga para estas organizaciones, ya que en lugar de ayudar a la empresa, ésta se convierte en un problema; pues la gran empresa, supera fácilmente los obstáculos gracias a los recursos que posee, pero las pequeñas y medianas no lo pueden hacer; para ello las políticas deberían ser orientadas a ayudar a este segmento empresarial por el desnivel que existe, luego los costos unitarios terminan siendo, en términos relativos, superiores para ellas que para empresas más grandes, y por lo tanto aumentan la brecha entre las empresas grandes y las de menor tamaño. Frecuentemente, se toman medidas proteccionistas que producen un efecto contrario a lo que se quiere. Sin embargo, una de las ventajas competitivas que presentan las PyMes es la ductilidad que tienen para reconvertirse en términos económicos y de tiempo, en comparación con las empresas de gran tamaño.

Sociológicamente se señala que las empresas pequeñas, y sobretodo del tipo familiar, son la manifestación del espíritu de independencia del ser humano. También, se plantea que son reflejo de la situación económica del país, en momentos de crisis es cuando surge un mayor número de ellas. El hecho real es que a partir de la crisis económica mundial de comienzos de la década de los ochenta -que afectó tanto a países europeos como a América Latina, aumentando la desigualdad entre esta última y los países desarrollados, aumento de desempleo, empeoramiento de la calidad de vida, abandono de la educación entre otros-, la creación de pequeñas y medianas empresas, fueron determinantes en la absorción de la cesantía y también en la generación y dinamización de la actividad económica²⁹.

²⁹ Jiménez **op. cit.**, páginas 51-52.

Para identificar según su tamaño a una empresa se utilizan diversas clasificaciones, a pesar de que no existe un consenso en cuanto a cómo definir una Empresa Pequeña y Mediana, pues algunos lo hacen por la cantidad de trabajadores, el monto del capital o por su cifra de ventas. Una de las definiciones, que no utiliza rangos para clasificar, es la que presentan las autoras en las líneas siguientes planteada por el profesor Patricio Jiménez: *“Se puede entender por Pequeña y Mediana Empresa a aquella Organización que es administrada por sus propietarios, que trabaja con reducida automatización de sus procesos³⁰, fabricando artículos que no requieren de un proceso muy sofisticado de comercialización, teniendo una cobertura de mercado eminentemente local”³¹*. En esta definición se muestra la menor capacidad potencial de participar en mercados exigentes en términos de calidad volumen y tamaño.

1.1.1 Clasificación de las Empresas por tamaño

En cada país, la definición de micro, pequeña, mediana y empresa grande difieren, ya sea en la cantidad de trabajadores y según sus ventas anuales. A pesar de ello, organismos nacionales e internacionales han elaborado sus propias tablas de clasificación de empresas dependiendo de su tamaño, con el fin de que los países se rijan por ellas.

El Banco Mundial toma en consideración como criterios de clasificación, el empleo, las ganancias y activos anuales en dólares:

³⁰ La definición original utilizaba la palabra “tecnología”, la cual fue reemplazada por “automatización de procesos”, pues el término tecnología se refiere a la forma de hacer las cosas, lo cual no es lo que el autor quería decir, en cambio “automatización de los procesos” sí lo es.

³¹ Jiménez, **op.cit.**, página 50.

Tabla N° 1: Definición del Banco Mundial
(En número de empleados y dólares)

| | Empleados | Ganancias (dólares) | Activos (dólares) |
|-----------------|------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Microempresa | 1 a 10 | 100.000 | 10.000 |
| Pequeña empresa | 10 a 50 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| Mediana empresa | 51 a 300 | 15.000.000 | 15.000.000 |

Fuente: autores sobre Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2007,pág 433).³²

Por otra parte, el MERCOSUR y otras entidades han creado fórmulas donde utilizan el personal y nivel de ventas anuales de referencia, de lo cual se obtiene la siguiente clasificación:

Tabla N° 2: Definición del MERCOSUR
(en número de empleados y ventas en dólares)

| | Personal de referencia | Ventas de referencia (dólares) |
|-----------------|-------------------------------|---|
| Microempresa | 20 | 400.000 |
| Pequeña empresa | 100 | 2.000.000 |
| Mediana empresa | 300 | 10.000.000 |

Fuente: Red Académica Uruguay Adaptación³³.

En Chile, el tamaño de las empresas se rige por la clasificación hecha por el Servicio de Impuestos Internos³⁴ según las ventas anuales, para la correcta aplicación de los impuestos correspondientes a las empresas. Las razones para utilizar esta división se deben a que el indicador de ventas entrega una medida bastante cercana del nivel de actividad desarrollado por cada empresa y de su potencial acceso al sistema financiero, a la automatización de procesos y a la capacitación. Además, esta información sigue siendo la única disponible que hace referencia al universo de empresas del país.

³² Álvarez Mariano, Durán José, “Manual de la Micro, Pequeña y Mediana empresa “, Una contribución a la mejora de los sistemas de información y desarrollo de la políticas públicas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), San Salvador, El salvador, 2009, p.24.

³³ Álvarez Mariano, Durán José *op.cit.*, página 25.

³⁴ En adelante se utiliza SII para referirse al Servicio de Impuestos Internos.

Tabla N° 3: Definición del Servicio de Impuestos Internos
(en ventas anuales en UF)

| Definición General de Tamaño | Ventas Anuales (UF) |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Microempresa | De 0,1 a 2.400 |
| Pequeña empresa | De 2.400,1 a 25.000 |
| Mediana empresa | De 25.000,1 a 100.000 |
| Gran empresa | Superior a 100.000,1 |

Fuente: Servicio Impuestos Internos³⁵

En la siguiente tabla se observa una versión más desagregada de la clasificación anterior, donde además se observa en detalle la cantidad de empresas que existen por cada intervalo de ventas.

Tabla N° 4: Definición desagregada del Servicio de Impuestos Internos
(en ventas anuales en UF)

| Tramo de Ventas en UF | Número de Empresas |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Sin Ventas | 136.353 |
| Micro 1 (0,1 a 200) | 252.266 |
| Micro 2 (200,1 a 600) | 172.055 |
| Micro 3 (600,1 a 2.400) | 202.989 |
| Pequeña 1 (2.400,1 a 5.000) | 75.840 |
| Pequeña 2 (5.000,1 a 10.000) | 48.218 |
| Pequeña 3 (10.000,1 a 25.000) | 36.886 |
| Mediana 1 (25.000,1 a 50.000) | 14.946 |
| Mediana 2 (50.000,1 a 100.000) | 8.993 |
| Grande 1 (100.000,1 a 200.000) | 5.214 |
| Grande 2 (200.000,1 a 600.000) | 4.087 |
| Grande 3 (600.000,1 a 1.000.000) | 1002 |
| Grande 4 (más de 1.000.000) | 1.803 |
| TOTAL | 960.652 |

Fuente: Servicio de Impuestos Internos³⁶

³⁵ Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), “La situación de la micro y pequeña empresa en Chile”, Santiago, Chile, 2ª Edición, 2010, p.14.

³⁶ Clasificación PyMes, **Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)**, Chile <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>

Para la presente investigación las autoras utilizan la clasificación del Servicio de Impuestos Internos antes señalada, sin embargo, ésta se ajustará a empresas pequeñas, que bordean el límite de las medianas; y empresas medianas, es decir, el universo objeto de estudio son aquellas empresas que tengan ventas anuales que fluctúen entre 10.000,1 y 100.000 UF, dejando fuera el intervalo de pequeñas cuyas ventas van desde 2.400 a 10.000 UF, debido a que son una realidad particular de Organización con una cantidad muy reducida de trabajadores y bajos recursos, las cuales no ameritan una estructura de Gobierno Corporativo. Además, no se tomará en cuenta a las empresas grandes (más de 100.000 UF de ventas anuales), pues gran parte de la literatura existente es referida a este segmento y ya existen las correspondientes recomendaciones para ellas.

1.1.2 Situación Actual de las PyMes.

Las Empresas Pequeñas y Medianas cuentan con un alto porcentaje de informalidad que ha ido en cierta medida disminuyendo con el tiempo, lo que, entre otras cosas, le permite operar a través del sistema bancario formal. Como señala el profesor Eduardo Cartagena en una entrevista para la Biblioteca del Congreso Nacional, las dificultades que pueden tener las PyMes al momento de trabajar con los bancos, son el riesgo de no pago y el riesgo del monto de la pérdida, esto se debe a que su administración es poco profesionalizada³⁷, y la posibilidad de quiebra es alta. Las entidades financieras, a propósito de lo que significa prestar dinero a estas naturalezas organizacionales, toman ciertos resguardos por el alto riesgo involucrado. Por lo general, las PyMes necesitan

³⁷ En el capítulo II se especificará lo que es la profesionalización de una Organización.

capacitación en, entre otras cosas: gestión, recursos para desarrollo de sistemas de información para la gestión, materias contables y operativas.³⁸

Los tratados de libre comercio, sin duda, constituyen una oportunidad para un importante segmento de las PyMes, sin perjuicio de lo anteriormente señalado, también constituye un riesgo para estas mismas organizaciones, porque las PyMes afrontan mayores dificultades dada la estructura natural que ellas tienen para poder enfrentar la cadena de comercio exterior, específicamente si decidieran exportar, debido a los requisitos y requerimientos de las contrapartes de los diferentes países, por calidad, volumen, precio, entre otros.

Las PyMes, y sobretodo las micro empresas, enfrentan obstáculos similares, los que de una u otra forma limitan su desarrollo, entre ellos: limitaciones en su capacidad competitiva; una generación de políticas públicas que no discrimina entre las diferentes tamaños de empresa y las hace enfrentarse a todos a las mismas condiciones de terreno; otra dificultad no menor son los términos en que pueden acceder al financiamiento, sin duda las exigencias para esta naturaleza organizacional son bastante más altas, entre ellas: se les exigen garantías para la toma de créditos y tasas de interés más altas por el mayor nivel de riesgo que enfrentan; el necesario capital de trabajo no es de fácil accesibilidad, lo que conduce a pérdidas de oportunidades de ventas.³⁹

Las empresas de menor tamaño, a menudo se ven golpeadas por las variaciones de la economía nacional, afectando a los empleados y a sus propios dueños, generando pérdidas patrimoniales.

En Chile, se ha implementado, en 2007, el Programa Chile Emprende, éste brinda facilidades a las PyMes en cuanto a desarrollo, financiamiento, acceso a capacitación, perfeccionamiento y monitoreo. Además, el Ministerio de Economía

³⁸ Biblioteca del Congreso Nacional, “**Radiografía de las Pymes 2006**”, Chile, 2006. http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2006-10-03.7146246056/mas-documentos-sobre-embarazo-adolescente/temas_portada.2006-08-08.7810152165.

³⁹ Centro de Micro Datos, Departamento de Economía, Universidad de Chile, “**Primera Encuesta Longitudinal de Empresas**”, Santiago, Chile, 2010, pp. 63-67.

cuenta con entidades como el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), que las apoyan con programas y recursos. Desde el mundo de lo privado, gremios como la Asociación de la Mediana y Pequeña Industria (AMPICH), la Confederación Gremial Unida de la Mediana, Pequeña Microindustria, Servicios y Artesanado de Chile (CONUPIA), el Consejo Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (CONAPYME) y la Federación de Asociaciones Gremiales de la Pyme de la Región Metropolitana (FEMPLA); aportan lo suyo para el mejor y debido resguardo de los intereses de estos empresarios⁴⁰.

1.2 Empresa Familiar

Para la mayoría la frase “Empresa Familiar” connota a una pequeña o mediana empresa, con un enfoque local en lo que respecta a su mercado objetivo, sin embargo, la realidad es que este tipo de organizaciones empresariales varían en su tamaño, desde micro a grandes empresas, e incluidas algunas con operación doméstica y otras con presencia internacional, que operan en distintas industrias y simultáneamente en varias de ellas. Ejemplos de grandes empresas familiares son: Familia Luksic, Familia Angelini, Familia Urenda, Familia Paulmann, Familia Yarur, Familia Caffarena, Familia Ariztía, Familia Kunstmann, Familia Budnik, entre muchas otras⁴¹. Estas hoy grandes empresas familiares en algún momento también fueron pequeñas, su perseverancia, su constancia las llevó, y no con poco esfuerzo, a ser referentes no solamente en los mercados nacionales sino también en el ámbito latinoamericano. Recuérdese y como la literatura así da cuenta, no es menor el número de empresas que, por falta de alguna de las

⁴⁰ **Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)**, Gremios de las PyMes, <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4302>

⁴¹ Deloitte, Revista Capital, B. Solar, “**20 Grandes Empresas Familiares Chilenas**”, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Noviembre 2004.

características anteriormente descritas y por la carencia de la debida Profesionalización, no logran trascender a través de sus generaciones futuras.

Las Empresas Familiares son la mayoría en casi todos los países. Datos estadísticos de Estados Unidos demuestran que este tipo de empresas corresponde a más del 90% de las existentes en el país; también en Suiza corresponden al 88% y en Italia al 98%. Las empresas familiares constituyen el 90% del entramado empresarial chileno y en el caso de México el 80%⁴². En todos los países en los que se han realizado estudios, las empresas familiares son percibidas como productoras de bienes y servicios de buena calidad⁴³. Estas cifras incluyen a empresas unipersonales que en el tiempo van incorporando a miembros de la familia, no sólo en la gestión y en la operación sino también en la propiedad. Además, forman parte importante de la economía de la mayoría de los países, ya que en promedio representan entre un 45 y un 70%⁴⁴ del PIB, y colaboran con disminuir la tasa de desempleo, es decir, son una fuente relevante de trabajo y motor significativo para la economía de los países.⁴⁵

Estudios de las universidades de Alabama y Virginia Tech analizaron una cantidad de 500 empresas de Estados Unidos del índice Standar & Poors, donde se demuestra que las empresas familiares tienen mejores rendimientos que las empresas no familiares⁴⁶.

Las empresas familiares, de cualquier tamaño, podrían mejorar sus probabilidades de supervivencia al implementar estructuras de Gobiernos Corporativos profesionales, obviamente particularizadas a sus propias realidades y

⁴² Instituto de la Empresa Familiar, "**Estudio sobre la profesionalización de la empresa familiar**", Barcelona, España, 2005, p. 19-22.

⁴³ **Loc.cit**

⁴⁴ **Loc.cit**

⁴⁵ Martínez Jon, "**Dirección de Empresas Familiares, Reto al Destino**", Santiago, Chile, Editorial Emprenden, Primera Edición, 2006, p. 19.

⁴⁶ Instituto de la Empresa, **op.cit**, página 22

circunstancias: trabajar en un plan de sucesión⁴⁷, realizar un proceso de inversión en formación técnica y de gestión, entre otras cosas, separar la circunstancia familia de la circunstancia empresa⁴⁸. Familias que han tenido éxito con sus negocios lo atribuyen a la puesta en práctica de sistemas de perfeccionamiento en la gestión y dirección, que incluye tanto para miembros activos en la empresa como para los empleados no familiares; el trato justo y leal; un suficiente compromiso de responsabilidad social en su quehacer; el mayor interés por honrar su relación precio-calidad; el cuidado de la imagen y nombre de la empresa y por tanto de la familia; la adopción de una perspectiva estratégica de largo plazo, y entender que el propósito de la empresa es maximizar su objeto⁴⁹.

1.2.1 Conceptos de Empresa Familiar

No existe una única definición de empresa familiar. Según el Manual International Financial Corporation de Gobiernos de Empresas Familiares (2008), una empresa familiar es “aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que busca traspasar la empresa a sus descendientes”. En esta señalada definición, surge como aspecto relevante la capacidad de control ejercida por la familia y su intención de que ésta permanezca en ella.

Otra definición de Empresa Familiar es de R. G. Donnelly⁵⁰, quien considera una empresa familiar a aquella en donde se puede identificar estrechamente por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido influencia en la política de la empresa, y en los intereses y los objetivos de la

⁴⁷ Tema que se desarrollará más adelante en este capítulo.

⁴⁸ International Financial Corporation, “**Manual de Gobierno de Empresas Familiares**”, 2008, p.11.

⁴⁹ Lank Alden **op. cit.**, páginas 42-44.

⁵⁰ Donnelly R., “**The Family Business**”, Harvard Business Review, Vol 42 N° 4, 1964, p. 94.

familia. Dicha relación se da cuando se cumple una o más de las siguientes condiciones:

- La relación familiar es un punto importante a la hora de planear la sucesión de la dirección.
- Las esposas e hijos del actual director o anteriores, forman parte del consejo de administración.

La definición planteada por Jon Martínez, profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia,⁵¹ señala que una empresa familiar reúne tres características básicas, donde la primera es que la empresa debe estar controlada por una o más familias (máximo cinco⁵²). Mayoritariamente las empresas familiares a nivel mundial son pequeñas y medianas, y están controladas por una sola familia, que además de esto, poseen entre un 80 y 100% de su propiedad. La segunda característica es que uno o más de sus miembros debe conducir el negocio, rasgo que se suele ir perdiendo a medida que estas van creciendo. La tercera característica corresponde a que debe existir el deseo explícito de perdurar en el tiempo tal como la ideó su fundador.⁵³

Por lo tanto, las autoras proponen la siguiente definición y que se utiliza en la presente investigación es:

“Es empresa familiar aquella naturaleza organizacional orientada a la generación y producción de bienes y/o servicios, con valor y sentido para la sociedad que es propiedad mayoritaria -entre 80 y 100%- de una o más familias -entre 1 y 5 familias-, que proyecta su crecimiento y desarrollo en el largo plazo”.

⁵¹ Jon Martínez Echezárraga, Doctor en Dirección de Empresas (Ph.D) por el IESE de Barcelona, Universidad de Navarra, España, profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur B., auspiciada por el banco BCI, en el ESE Business School (Estudios Superiores de la Empresa), de la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, Chile.

⁵² Dato entregado por la Asociación de Empresas Familiares de Chile.

⁵³ Martínez Jon **op.cit.**, páginas 17-18.

De esta definición debemos destacar:

- **Naturaleza Organizacional:** tipo de empresa, entidad formada por un conjunto coherente de personas y elementos instrumentales -capital- como factores de producción de bienes y/o servicios para realizar actividades industriales o mercantiles⁵⁴.
- **Familia:** Grupo de personas emparentadas entre sí⁵⁵, con lazos de afinidad derivados de un vínculo reconocido socialmente como matrimonio, y de consanguinidad como la filiación entre padres e hijos, entre hermanos, u otros grados de parentesco⁵⁶, y que, por lo general comparten un mismo apellido.
- **Generación y producción de bienes y/o servicios:** es el medio para contribuir con la creación de valor para los interesados y satisfacer las necesidades de sus demandantes y de la sociedad interesada en general.
- **Valor y sentido para la sociedad:** La presencia de la empresa tiene una finalidad, y más allá de la obviedad de generarse los necesarios recursos económicos y financieros que aseguren su viabilidad, su existencia se justifica única y exclusivamente en tanto en cuanto satisface equilibradamente a su conjunto de stakeholders⁵⁷, por tanto maximizando el Social Value Added (SVA).

⁵⁴ Definición Real Academia Española, **Empresa**, <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>

⁵⁵ Definición Real Academia Española, **Familia**, <http://lema.rae.es/drae/?val=familia>

⁵⁶ Declaración Universal de los Derechos Humanos

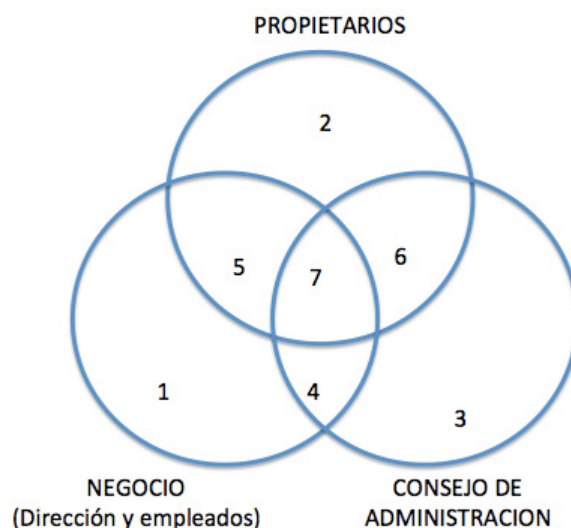
⁵⁷ Se define a Stakeholders como los grupos de interés o los implicados en la operación de la Organización. Los stakeholders son los proveedores, clientes, accionistas, gobierno, comunidad, acreedores y los empleados.

- **Propiedad mayoritaria:** La Familia posee un cierto porcentaje del patrimonio de la empresa el cual le permite controlar, influenciar directamente en su Gobierno y gestión. Tiene la facultad de tomar las decisiones más importantes. El control es un proceso administrativo ligado a la planeación, diseño de patrones de desempeño y evaluación de éste. La familia propone los objetivos y metas que la empresa debe cumplir según sus directrices y fin común.
- **Proyección de crecimiento y desarrollo en el largo plazo:** los fundadores han de crear la empresa con la intención de que permanezca en manos de la familia, que su nombre de marca y/o apellido sea conocido y reconocido en el tiempo.

1.2.2 Modelos de Empresa

1.2.2.1 Modelo de Empresa Típica

La figura que se presenta a continuación representa un modelo de empresa⁵⁸, válido para todo tipo, a excepción de las empresas que pertenecen al intervalo con menores ventas.



⁵⁸ Lank, Alden G. y Neubauer, Fred **op.cit**, páginas 45-46.

De esta figura nacen los siguientes actores, dependiendo de su posición en la empresa:

1. Sólo Negocio⁵⁹
2. Sólo Propietarios
3. Sólo Consejo de Administración
4. Negocio y Consejo
5. Negocio y Propiedad
6. Propiedad y Consejo
7. Negocio, Propietarios y Consejo

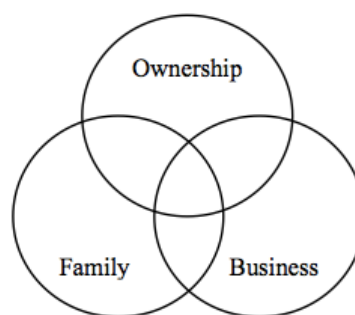
Un Modelo similar a este es el Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar (Tagiuri & Davis, 1982), presentado a continuación.

1.2.2.2 Modelo de Empresa Familiar

Existe un acuerdo general sobre la definición de Empresa Familiar, en ésta tiene que incorporar tres elementos esenciales: Negocio (empleados y ejecutivos), Familia (miembros de la familia) y Propiedad (socios y accionistas) -Modelo de los Tres Círculos, 1982, por John Davis y Renato Tagiuri,

Harvard Business School⁶⁰-. Además de los tres elementos esenciales, se forman cuatro intersecciones, pertenecer a uno de ellos determina los intereses, posicionamiento, expectativas, conocimiento y nivel de compromiso en relación a la empresa familiar. Con este esquema se logra entender de una manera más fácil

“3-Circle” model of family business



Tagiuri & Davis, 1982.

⁵⁹ Negocio se define como el personal de operación de la empresa/ejecutivos que trabajan en ella.

⁶⁰ Tagiuri, Renato y Davis, John, “**Bivalent Attributes of the Family Firm**”, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, 1982. Reimpreso en Family Business Review, Vol IX, Nº 2, 1996, p. 200.

y con mayor capacidad de análisis la dinámica y problemática de Empresa Familiar, derivando de ello las ventajas y desventajas de este tipo de empresas⁶¹.

Por lo tanto, los siete elementos son:⁶²

1. Familiares no accionistas: miembros de la familia que no trabajan en la empresa ni son accionistas.
2. Accionistas: dueños de una parte del paquete accionario de la empresa, no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa.
3. Empleados y directivos: todos los trabajadores de la empresa que no son miembros de la familia ni accionistas.
4. Familiares accionistas: miembros de la familia y también accionistas pero no trabajan en la empresa.
5. Directivos y accionistas no familiares: trabajan en la empresa y son accionistas, pero no son miembros de la familia.
6. Trabajadores familiares no accionistas: miembros de la familia que trabajan en la empresa, aunque sin ser accionistas.
7. Líderes: miembros de la familia que trabajan en la empresa y son accionistas.

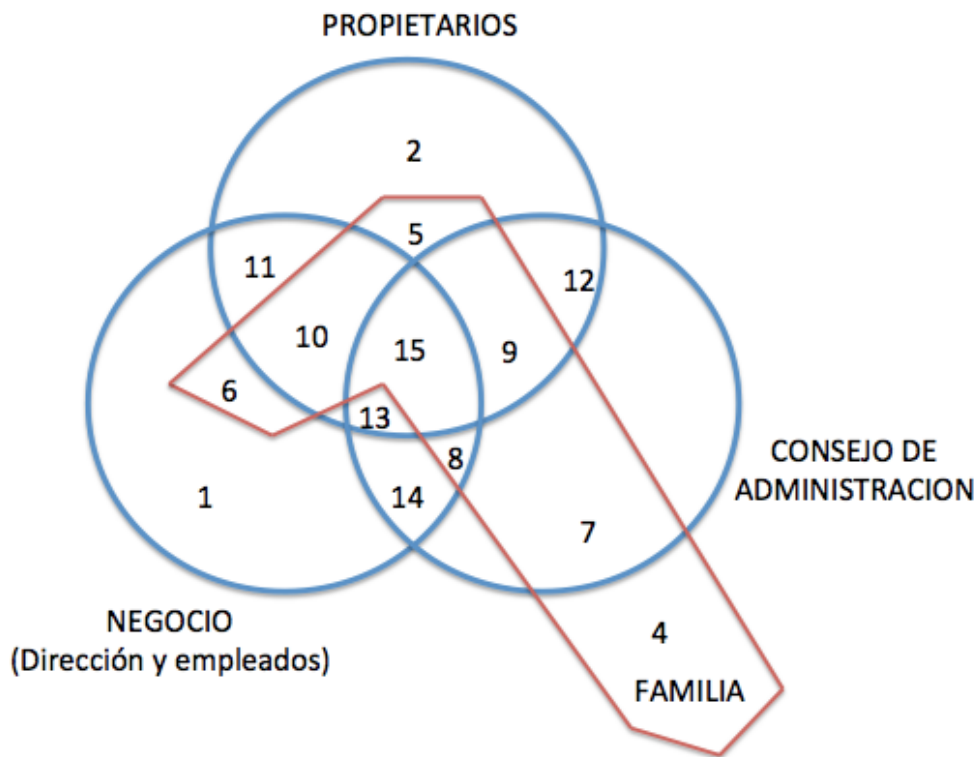
Por otro lado, Tagiuri y Davis (1982) toman el primer modelo (Modelo de Empresa) y le añaden una dimensión más que es la Familia, de lo cual se forma el “Modelo de los Tres Círculos y la Corbata”⁶³, en este modelo se incrementa significativamente la complejidad, sobre todo para la persona que se encuentra en la intersección de todas las dimensiones, quien es parte de la Familia, la Propiedad, la Empresa y el Consejo de Administración.

⁶¹ Martínez Jon **op.cit.**, páginas 21-22.

⁶² Tagiuri, Renato y Davis, John, “**On the goals of successful family companies**”, Family Business Review, Estados Unidos, N° 5, 1992, pp. 43-62.

⁶³ Lank, Alden G. y Neubauer, Fred **op.cit.**, página 46-47.

1.2.2.3 Modelo de los Tres Círculos y la Corbata



1. Sólo Negocio
2. Sólo Propietarios
3. Sólo Consejo de Administración
4. Sólo Familia
5. Familia y Propietarios
6. Familia y Negocio
7. Familia y Consejo de Administración
8. Familia, Negocio y Consejo de Administración
9. Familia, Consejo de Administración y Propietarios
10. Familia, Propietarios y Negocio
11. Propietarios y Negocio
12. Propietarios y Consejo de Administración
13. Propietarios, Consejo de Administración y Negocio
14. Negocio y Consejo de Administración
15. Familia, Propietarios, Consejo de Administración y Negocio

En las intersecciones anteriormente nombradas se produce una combinación especial de energía, motivación, valores, cultura y tradición. También se producen zonas de conflicto y confusión de roles de las cuales derivan debilidades; de otro lado, la familia trae consigo un sinnúmero de elementos emocionales y humanos, que complican la interacción con los otros grupos.⁶⁴

Este modelo permite entender la fuente de conflictos interpersonales, según el subgrupo en el que se encuentre la persona, dentro de la empresa familiar; es inevitable que esto ocurra debido a que los lazos familiares provocan la existencia de nepotismo⁶⁵ al momento de elegir a personas para cargos importantes o para ascensos. Para mitigar los posibles conflictos entre las intersecciones es fundamental tener un buen control sobre ellas, y que los participantes de cada círculo conozcan sus límites, separen los roles y se intente mantener el equilibrio e interrelacionarse con los demás, de forma tal de generar mayor armonía entre los concurrentes.⁶⁶

De la interrelación de los cuatro subsistemas: Familia, Propiedad, Negocio y Consejo de Administración, que conforman la Empresa Familiar, nace una cultura propia, particular y difícilmente imitable o igualable, por tanto pasa a constituirse en su sello característico desde el cual habrase de surgir una impronta que inspirará las fuentes y orígenes de desarrollo efectivamente competitivas.

⁶⁴ Martínez Jon **op.cit.**, páginas 22-23.

⁶⁵ Según la RAE, Nepotismo (de nepote) se define como la desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos, por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos. <http://lema.rae.es/drae/?val=nepotismo>

⁶⁶ Tagiuri Renato y Davis John **op.cit.**, páginas 43-62.

1.2.3 Etapas de Crecimiento de la Empresa Familiar

Se dan distintos patrones de etapas de las empresas familiares, uno de ellos es el patrón del ciclo de vida, formado por tres principales etapas de crecimiento⁶⁷ las que involucran aspectos de propiedad, familia y empresa, conforme van creciendo a lo largo del tiempo, cabe señalar que no necesariamente todas las Empresas Familiares pasan por todas las recientemente indicadas etapas.

1.2.3.1 Etapa de los Fundadores

En esta etapa, es el punto de inicio y partida del negocio⁶⁸, la familia es joven, la empresa pertenece y es manejada netamente por sus fundadores, si bien pueden pedir asesoría externa, son ellos los que toman las decisiones más importantes. Los fundadores están muy comprometidos con el éxito de la compañía y su estructura de Gobierno⁶⁹ es relativamente sencilla, debido a que la propiedad y el control están en las manos de la misma persona, el(los) fundador(es).

En esta etapa, es el momento más apropiado para que las empresas ideen un plan de sucesión para las etapas futuras, sin perjuicio de ello, en la práctica ha mostrado que las empresas no siempre reparan en estos aspectos, sino que lo hacen cuando ya el desarrollo de la empresa está muy avanzado, y en general enfrenta a la familia a una circunstancia de altísima complejidad, reiterando, se viene a hacer recomendable precisamente trabajar, desde los inicios, en cómo será la sucesión en el futuro.

⁶⁷ International Financial Corporation **op.cit.**, págs. 14-18.

⁶⁸ En esta parte de esta investigación, nos referiremos a “Negocio” como sinónimo de “Empresa”, entendiéndose que negocio y empresa son conceptos distintos, “empresa” es una entidad establecida que realiza actividades comerciales, mientras que “negocio” es una situación temporal.

1.2.3.2 Etapa de la Sociedad de Hermanos

En este momento es cuando la propiedad y control pasan a manos de los hijos del (los) fundador(es). Más personas forman parte de la empresa, los hijos ingresan, por lo que las estructuras de Gobierno Corporativo se hacen más complejas, y se originan nuevos temas a tratar; como expansión, formalización procedimientos y vías de comunicación. Mantener la armonía entre hermanos, y por sobre todo asegurar el plan de sucesión para los puestos gerenciales claves, es condición.

1.2.3.4 Etapa de la Confederación de Primos

Se da esta etapa de Confederación de Primos, debido el crecimiento de la familia, los hijos del fundador comienzan a tener hijos, se involucran los cónyuges; por lo tanto, existe una mayor cantidad de gente implicada en la empresa, el fundador, sus hijos, e hijos de sus hijos (nietos o primos entre ellos), por ende mayor complejidad, los integrantes pertenecen a distintas generaciones y se producen conflictos sobre la toma de decisiones y la administración de la empresa. Los temas enfrentados con mayor frecuencia son: empleo de miembros de la familia, derecho de participación accionaria, políticas varias, papel de los miembros de la familia, misión y visión de la familia.

Luego de estas tres etapas la empresa puede seguir creciendo como también puede que no alcance a pasar por todas ellas. Como se dijo anteriormente, no existe un solo patrón para determinar el ciclo de vida de la empresa familiar, pero estas tres son las clásicas. En Estados Unidos sólo el 12% logra sobrevivir a la tercera generación, en el Reino Unido un 14% y en Canadá cerca de un 10%, similar para estos tres países desarrollados. Estudios revelan que esta baja tasa de supervivencia se debe principalmente a los problemas de

sucesión y conflictos entre los miembros de la familia propietaria. En Chile, en promedio las empresas familiares medianas y grandes viven 31 años⁷⁰.

1.2.4 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar

1.2.4.1 Fortalezas

Las Empresas Familiares poseen una visión de largo plazo, pues nacen pensando en que la empresa será traspasada a futuras generaciones; existe una mayor unidad de objetivos entre los dueños, pues, en general, todos quieren lo mismo para ellos y la empresa, y por esto mismo hay una mayor velocidad de decisión⁷¹. Existe *affectio familiaris*, por el lazo sanguíneo, lo que da sustento al *affectio societatis*. Hay una mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio y menor rotación de sus principales ejecutivos, muchas veces la empresa lleva su apellido, por lo que las personas se sienten más identificadas, comprometidas y tienen mayor preocupación por la imagen. Tienen menores costos de agencia⁷², es decir, parecen estar impregnados con el sentido de que: “el dinero de la compañía es el dinero de la familia”, y como resultado, ellos simplemente hacen un mejor trabajo de mantener sus gastos bajo control⁷³. Las empresas familiares suelen tener a uno o más miembros de la familia en puestos claves de gestión y tiene la ventaja de que piensan como dueños, lo que asegura que su gestión beneficiará a la compañía⁷⁴.

⁷⁰ Martínez Jon **op.cit.**, página 19.

⁷¹ Dodero Santiago y Pithod Abelardo, “**La Empresa Familiar y sus Ventajas Competitivas**”, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1era Edición, 1997, p. 55-56.

⁷² Se define “Costos de Agencia” como los costos surgidos en el intento de mitigar los problemas de agencia, éstos últimos corresponden a la desalineación de los intereses de los administradores de la empresa con el de los dueños, la que se traduce en una pérdida potencial de beneficios o de creación de valor en la Organización.

⁷³ Kachaner Nicolas, Stalk George, Bloch Alain, “**What you can learn from family business**”, Estados Unidos, 2012, pp. 103-106.

⁷⁴ Martínez Jon **op.cit.**, página 23-24.

1.2.4.2 Debilidades

La superposición de roles empresa-familia; también las jerarquías pueden ser diferentes en cada uno de estos roles, así por ejemplo: relación padre-hijo en el caso familiar, y la relación jefe-empleado en el caso empresa; la confusión y mutación de posicionamiento de un rol a otro rol puede llevar a conflictos. No existen planes de sucesión, esto es pensar que en algún momento en el tiempo el fundador habrá de dejar su presencia activa en el quehacer de la empresa, del mismo modo y complementario a esto señalado, tiende a generar una permanencia excesiva en el rol de liderazgo, lo que en ocasiones podría llevar a provocar alguna suerte de trabamiento en la gestión de la empresa. Los familiares que participan en la empresa tienden a resistirse al cambio y a la Profesionalización, lo que dificulta el crecimiento y la intención de mejora de la empresa⁷⁵. Sucesión, tema que se desarrollará en profundidad en la siguiente sección de este capítulo.

Existe “nepotismo” en las Empresas Familiares, concediendo privilegios indebidos a los miembros de la familia por el sólo hecho de pertenecer a ella, se priorizan los lazos familiares en lugar de los méritos profesionales de las personas. Una co-administración muy fuerte dificulta la toma de decisiones sobre todo en la etapa de sociedad de hermanos y confederación de primos. Además, estas empresas tienen una dificultad para atraer a gente talentosa, ya que estas personas temen al nepotismo dentro de la empresa⁷⁶. En consecuencia, no debe confundirse el cobrar dividendos (retiros) con el cobrar sueldo.

⁷⁵ Dodero y Pithod **op.cit.**, página 90.

⁷⁶ Martínez Jon **op.cit.**, páginas 24-25.

1.2.5 Sucesión

1.2.5.1 Cómo enfrentar la Sucesión

Dos conceptos claves de la sucesión son la propiedad y el mando, ambos son los que se traspasan a los nuevos ejecutivos que reemplazarán al(los) dueño(s) y gerente(s) actual(es).

La sucesión se debe planificar en forma anticipada, ya que amerita designar en el futuro al miembro de la familia más técnicamente idóneo y prepararlo, sin duda es un proceso que habrá tener como resultado una decisión apropiada para asegurar la sostenibilidad del proyecto familia-empresa. Lo que se pretende es que la sucesión sea preparada de modo tal que el cambio sea sentido como planificado y natural, generando así un traspaso menos traumático y menos conflictivo⁷⁷.

La sucesión es uno de los puntos más sensibles para las empresas familiares, es la causa de la mayoría de los fracasos en crecimiento y continuidad. En ella se entrelazan elementos importantes de la vida de los miembros de la familia, las relaciones entre ellos y con otros no familiares⁷⁸.

Las empresas suelen retrasar la sucesión innecesariamente, y las razones de ello no parecen muy convincentes, como:⁷⁹

- Temor a quedarse sin patrimonio para vivir
- Temor a no tener algo que hacer, por no saber qué hacer cuando no se tiene el poder.
- Temor a perder el estatus social.
- Esperar hasta tener un patrimonio lo bastante grande para permitir “divisiones” entre los hijos”.
- Pensar que los hijos no están preparados para suceder al padre.

⁷⁷ Martínez Jon **op.cit.**, páginas 47-48.

⁷⁸ Gallo, Miguel Angel, “**La Empresa Familiar**”, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Ediciones Folio, Febrero 1997, p. 53.

⁷⁹ **Ibid**, página 55.

- Los hijos sí están preparados, pero necesitan a “alguien” que los guíe (su padre).
- Experiencias negativas con la sucesión.
- No saber cómo hacerla sin crear conflicto entre los hijos.
- Los hijos no quieren trabajar en la empresa familiar.

En el caso de que hayan iniciado la sucesión, se suele caer en la tentación de “retirarse sin retirarse”, es decir, retirarse a medias, en términos concretos la persona titular (ex titular) se queda con el mando pero sin responsabilidades; limitar al sucesor a que no haga cosas distintas; no querer ver que se corre riesgo de un futuro fracaso.

1.2.5.2 Formando a los sucesores

La formación de los sucesores se desarrolla en el seno de la familia y en el ámbito de la empresa, y se relaciona estrechamente con el ciclo de vida del negocio. Cuando los hijos aún no han entrado a la empresa, es decir son menores de 18 años, la experiencia la adquieren desde el hogar, en él se entrega a los hijos todos los puntos de vista de la empresa, tanto las cosas buenas como las malas de la dirección y propiedad de una compañía, también acerca de la historia y tradición de la familia, y la empresa⁸⁰.

Antes de que los hijos ingresen a la empresa es enriquecedor que ellos hayan trabajado dos o tres años en otras empresas para adquirir disciplina, hábito de trabajo y experiencia que puede ayudar a evitar que se cometan errores, ojalá lo hagan en empresas más grandes, más profesionales y que pertenezcan a una industria similar⁸¹.

⁸⁰ Martínez Jon **op.cit.**, páginas 71-78.

⁸¹ **Loc.cit.**

Cuando llega el momento en que ingresan a la empresa, comienza una etapa de trabajo en conjunto, el padre comparte algunas responsabilidades con los hijos y éstos comparten sus experiencias en las que tuvieron éxito en su trabajo anterior. En este punto se debe crear un Consejo Familiar⁸², donde se realicen reuniones que aclaren dudas y respondan preguntas, divergencias y diferencias de opinión respecto al trabajo que la familia ha realizado durante muchos años en la compañía. Además, al presentarse esta situación de trabajo en conjunto con los hijos, es momento de preparar el traspaso del mando. Cuando esto ocurra, se debe dejar claro las responsabilidades, consolidar la propiedad, y el derecho a voto de las acciones, en el caso de tener diferencias en estos derechos, compensar a los otros hijos o miembros de la familia con otros bienes o activos de la familia de manera de ser equivalentes⁸³.

1.2.6 Pequeña y Mediana Empresa como forma particular de Empresa Familiar

Un estudio⁸⁴ realizado en conjunto entre Fundes Colombia⁸⁵ y VA Consultores⁸⁶ ha revelado que, comúnmente, las Empresas de tamaño Pequeño y Mediano del tipo Familiar no son conscientes de la importancia de establecer un plan estratégico como un punto esencial para la continuidad del negocio, y no poseen las herramientas necesarias para el manejo de las relaciones entre la empresa y la familia; la mayoría no tiene políticas de interacción entre estos dos

⁸² Concepto que será detallado en el capítulo siguiente.

⁸³ **Loc.cit.**

⁸⁴ Vélez Diego, Holguín Harry, De la Hoz Gerardo, Durán Yasmín, Gutiérrez Irma, “**Dinámica de la Empresa Familiar PyMe**”, Colombia, Fundes Internacional, Diciembre 2008, p. 63.

⁸⁵ FUNDES es una organizacional internacional que promueve el desarrollo competitivo de la MiPyMe en América Latina desde 1984, contribuyendo a la conservación y generación del empleo y la distribución de la justa riqueza. Tiene presencia en diez países de América Latina: Argentina, Chile, Colombia, Panamá, Bolivia, Venezuela, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y México. <http://www.fundes.org>

⁸⁶ Empresa de asesoría a familias empresarias, de Colombia. <http://www.vaconsultores.com.co>

señalados “tipos”. Además, no han establecido condiciones para el retiro de los socios o para la sucesión, no disponen de normas claras para el reparto de los dividendos; no poseen un protocolo familiar para la resolución de conflictos y; no han desarrollado mecanismos de Gobiernos Corporativos que aseguren la debida y necesaria buena práctica de gestión.

Las PyMes, naturalmente, van aumentando su tamaño a medida que van surgiendo nuevas necesidades, para ello, el crecimiento debe ser formalizado de acuerdo a un conjunto de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, la estructura organizacional de la empresa debe buscar establecer un sistema formal de roles, un manual de descripción de cargos y funciones que se desempeñan para, así, alcanzar los objetivos.

Las empresas de esta naturaleza organizacional presentan una baja carga estructural, ya que el control y la toma de decisiones está centralizada, en la familia.

Además, el hecho de que se mantenga una menor cantidad de personal, le permite tener un acceso más directo al inventario, y sobre todo al ser una empresa familiar, existe una mayor confianza y seguridad dentro de la empresa.⁸⁷

Una ventaja importante para las Pequeñas y Medianas Empresas es su facilidad para adaptarse al cambio ante situaciones desfavorables en el mercado donde estén compitiendo. Su sencilla estructura organizacional y el alto compromiso de los trabajadores para con la empresa, les facilita la reacción oportuna y adaptación sin grandes costos a las nuevas necesidades.

⁸⁷ **Loc.cit**

CAPÍTULO II: GOBIERNOS CORPORATIVOS PROFESIONALES

2.1 Gobiernos Corporativos

El concepto de Gobiernos Corporativos aparece hace algunas décadas en países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, Estados Unidos y Australia, como consecuencia de la necesidad que tiene el accionista minoritario de una empresa de conocer el estado que guarda su inversión; esto es, saber qué se está haciendo con su dinero y cuál es la expectativa futura de éste. Esto hace que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores, inicien un proceso de apertura de información, al mismo tiempo de Profesionalización y transparencia en el manejo del mismo. En esta época es posible identificar al Gobierno Corporativo con la delegación de poder para la toma de decisiones por parte de los dueños hacia los administradores distintos de ellos.

Este concepto ha evolucionado desde un principio financiero, relacionado con el retorno sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas⁸⁸, a uno más estratégico, que incluye aspectos relativos al diseño de la empresa en sí; no obstante, todos los conceptos han sido creados como guía de Gobierno para las empresas de cotización bursátil. El informe Hampel declara: “hemos considerado detenidamente si debiésemos distinguir entre criterios de Gobierno Corporativo que deben cumplir las grandes sociedades y los que deben requerirse a las de menor tamaño, concluyendo que hacerlo sería un error”. Esto dado por la arbitrariedad que se da en cuanto a las clasificaciones de tamaño para una empresa. Así, no sólo las grandes sociedades deben someterse a los altos estándares de Gobierno, puesto que es de vital importancia que las empresas de menor tamaño y las que no cotizan en bolsa, acojan estas prácticas y las adapten

⁸⁸“Gobierno Corporativo dice relación con las formas en las cuales los proveedores de capital financiero a las empresas aseguran el retorno sobre sus inversiones en estas”, Shleifer Andrei, Vishny Rober, “**A Survey of Corporate Governance**” The Journal of Finance, Vol LI, N° 2, Junio 1997, p.737.

según su realidad, adecuándolas según sus circunstancias⁸⁹, por lo demás toda Organización independiente de su tamaño y/o naturaleza, necesita y debe ser/estar bien Gobernada.

El diccionario de la lengua española de la Real Academia (RAE) define Gobierno como “acción y el efecto de mandar con autoridad o regir algo”; “dirigir un país o una colectividad política”⁹⁰. Mientras que precisa Corporativo como “perteneciente o relativo a una corporación, éstas, Organizaciones compuestas por personas que, como miembros de ella, la Gobiernan”⁹¹. Por lo tanto, el Gobierno Corporativo es la acción y efecto de regir, guiar y dirigir, con autoridad, a las Organizaciones.

Por su parte, el informe Cadbury entrega una definición más completa del término: “El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. La Junta Directiva⁹² es responsable del Gobierno de su Compañía. El rol de los accionistas en el Gobierno es el de nombrar a los Directores y a los Auditores; y el de cerciorarse de que haya una estructura de Gobierno adecuada. Las responsabilidades de la “Junta” incluyen el establecer los objetivos estratégicos de la Organización, proveer del liderazgo necesario para ponerlos en efecto, supervisar la administración del negocio y reportar a los accionistas de su administración. Las acciones de la Junta están sujetas a las leyes, regulaciones y a los accionistas en juntas generales”⁹³.

Un concepto más estratégico es el que entrega la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), la que hace especial connotación con los medios internos por los cuales las empresas son dirigidas y controladas;

⁸⁹ Comité on Corporate Governance, **Final Report**, 1998, pp. 9-10, <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel23.pdf>

⁹⁰ Diccionario de la Real Academia Española, **Gobierno**, <http://lema.rae.es/drae/?val=gobierno%20>

⁹¹ Diccionario de la Real Academia Española, **Corporativo**, <http://lema.rae.es/drae/?val=corporativo>

⁹² La Junta Directiva es equivalente a nombrar Directorio/Consejo de Administración.

⁹³ Informe Cadbury. Introducción, “**The Financial Aspects of Corporate Governance**”, Reino Unido, 1992, p.14 <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la empresa, tal como el Directorio, administración, accionistas y otros stakeholders; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas Corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar el desempeño/rentabilidad⁹⁴.

Tanto las definiciones analizadas en el presente trabajo como otras existentes confieren particular connotación a la combinación financiero-contable, que siendo -sin duda- muy relevante, no es lo único que involucra el concepto de Gobiernos Corporativos. Se menciona esto debido a que en los casos de fraude organizacional “quienes Gobiernan”, lo hacen pensando en “el dinero como un fin en sí mismo”, por lo tanto entendiendo la Gobernabilidad al servicio o servilismo del “hacer dinero”. Las mencionadas definiciones carecen del muy esencial sentido ético⁹⁵.

Toda Organización -del tamaño y revestimiento jurídico que sea- necesita establecer ciertos parámetros que encausen su accionar, es por ello que con el paso de los años se ha profundizado la literatura relativa a Gobiernos Corporativos, aplicándola también a empresas no cotizadas en bolsa y de menor tamaño⁹⁶.

En atención a las precisiones efectuadas en el informe Hampel y Cadbury, respecto al tema en comento; viene a reafirmar esto el Instituto de Consejeros-Administradores de España que recientemente ha creado un conjunto de principios para empresas no cotizadas, estableciendo que, “el espíritu de dichas normas y, en muchos casos, la literalidad de las mismas, son igualmente válidas para empresas de menor tamaño. La razón estriba en que los principios básicos que inspiran la necesidad de buen Gobierno, son en el fondo de aplicación general,

⁹⁴ OECD, **Principios de Gobierno Corporativo de la OECD**, 2004, pp. 11-12.

⁹⁵ De la Vega, **op. cit.**, páginas 27-28.

⁹⁶ De la Vega, “**Gobiernos Corporativos, Conflicto de Intereses por Duplicidad de Roles**”, Valparaíso, Chile, Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2011, p. 25.

con independencia del tamaño de la empresa y de la forma de estructurar jurídicamente la propiedad y la gestión de la misma”⁹⁷.

Habida consideración de lo anteriormente señalado, asociar el concepto de Gobierno Corporativo exclusivamente a las empresas cotizadas en bolsa o a grandes empresas o corporaciones, como se ha venido haciendo en Chile y en otros países, resulta una imprecisión⁹⁸.

Existen estudios de supervivencia y desarrollo de Empresas Familiares, cuyos protagonistas consideran que las prácticas de Buen Gobierno son un factor determinante de su estabilidad accionarial y de su éxito a largo plazo y, contribuyen de manera muy positiva, en los casos de acceso a capitales, alianza u operaciones de compra y fusión. La buena administración de las mismas y la transparencia con que se ejerza el Gobierno y la gestión de la empresa, revisten una importancia capital⁹⁹.

A la luz de lo mencionado, de la Vega sostiene la pertinencia del concepto de Gobierno Corporativo para el amplio espectro de realidades organizacionales: empresas de diversos tamaños; con o sin fines de lucro; privadas o públicas.

Es por esto que las autoras consideran que la definición que mejor ilustra el propósito integral de Gobierno Corporativo, es la plateada por este mismo profesor: “Sistema que inviste con reconocida autoridad y poder a los responsables -propiedad y gestión- de una Organización, quienes con un indeleble fundamento ético la han de administrar, de modo que ella alcance sus propósitos institucionales, y por esta vía, contribuya al logro de los propósitos de todos los que tienen interés en ella”¹⁰⁰.

⁹⁷ Instituto de Consejeros-Administradores, “**Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas no Cotizadas**”, Madrid, España, 2006, p. 7.

⁹⁸ De la Vega Orlando, “**Gobierno de Organizaciones: El concepto de Gobierno Corporativos más allá de las Sociedades Listada**”, Trend Management, Vol 10 N° 4, Edición especial, Chile, 2008, pp. 104-109.

⁹⁹ **Loc. cit.**

¹⁰⁰ De la Vega, **op.cit.** p.39

En tal definición debe destacarse lo siguiente:

- La concepción sistémica de éste, puesto que las partes que conforman el Gobierno Corporativo son varias, es decir, compuesto por subsistemas.¹⁰¹
- Asimismo se establece una responsabilidad a los propietarios sobre la definición del quehacer de la Organización y la obligación de la gestión al consejo administrativo.
- Define con énfasis que Gobiernos Corporativos es de aplicabilidad a todo tipo de entidad, sea ésta una empresa de propiedad privada, estatal o mixta; de tamaño grande, mediana o pequeña, de cualquier revestimiento jurídico; con o sin fines de lucro.
- Especifica que el Gobierno debe trabajar, como primera acción, por los intereses corporativos y de esta forma se contribuye a los intereses individuales. Como plantea el profesor Orlando de la Vega, el Gobierno se debe al todo colectivo, y los stakeholders ponen a disposición de la Organización su capacidad y talento individual. Por esta aportación que hacen a ese bien común superior logran satisfacer su propio bien particular, de allí nace la necesidad intrínseca de la Organización a satisfacer tanto las necesidades económico-financieras. Así subyace lo que el académico denomina SVA o Social Value Added (Valor Social Añadido), el que hace énfasis en el cumplimiento del objeto social de la empresa, es decir, aquello que ésta hace. Esto se logra maximizando el valor de la empresa a través del quehacer para el cual fue creada y esto por añadidura genera una maximización del EVA ¹⁰².

¹⁰¹ Estos son los llamados Stakeholders o grupos de interés: accionistas, consejo de administración, línea ejecutiva, los empleados, los clientes, proveedores, el Estado y la sociedad en general.

¹⁰² Se define EVA como Economic Value Added o Valor Económico Añadido, que es una herramienta que permite calcular la riqueza generada por la empresa para el accionista, y evaluar por tanto, la gestión de sus directivos.

- Las múltiples relaciones que se dan al interior de cualquier Organización y que dan origen a muchas relaciones de agencia, requieren de leyes y normas regulatorias. Sin embargo es necesario que se haga algo más allá de lo que está en la ley/norma, refiriéndose con ello a la autorregulación.
- No menos relevante son los conceptos de confianza y ética. La Organización debe cumplir una misión encargada por otros, la cual exige depósito de confianza en ésta, para atender al fin que otros esperan sea capaz de cumplir. Como señala el profesor Mèle, “Gobernar es una actividad con notables implicaciones éticas”¹⁰³. Un comportamiento ético es el que dará consistencia y cuerpo a las acciones y al quehacer de quienes Gobiernan. La ética “busca lo bueno para el ser humano, en el sentido de contribuir al bien de los demás y de la sociedad”¹⁰⁴.

Tal como se dijo antes, a juicio de las autoras la definición planteada por el profesor de la Vega, es la que mejor comprende las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, considerando la dimensión ética y la necesidad de Profesionalizar el mismo¹⁰⁵.

Para poder hacer una mejor ilustración de lo que ha sido el avance en materia de Gobiernos Corporativos, a continuación se muestran algunos de ellos en el mundo:

- Comisión Treadway: a raíz de distintas irregularidades sucedidas en empresas de Estados Unidos, se crea esta comisión, la que tenía como objetivos analizar por qué se emitió información financiera falsa o

¹⁰³ Mèle Domènec, Dimensión Ética de la Iniciativa Emprendedora, en Domènec Melé (coord.), **Consideraciones Éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar**, EUNSA, Pamplona, 1999, p. 14.

¹⁰⁴ Melé, **op.cit.**, página 29.

¹⁰⁵ De la Vega, **op.cit.**, páginas 39-44

fraudulenta si lo que debiese ocurrir es que ésta ofreciera la mayor transparencia posible¹⁰⁶.

Esta iniciativa alerta frente a las malas prácticas empresariales utilizadas y la falta de rigurosidad regulatoria. En 1992 la Comisión Treadway publica el “Marco de Referencia Integrado de Control Interno”, denominado informe COSO (Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission). Esta señala que el control interno es de total responsabilidad del Directorio, la Administración y sus colaboradores, para el logro de los siguientes tres objetivos: “efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones”¹⁰⁷. COSO sostiene que es deber de los directivos de la empresa, especialmente del Gerente General velar por la marcha de esta .

- Informe Cadbury: en 1992, en el Reino Unido, el Comité Cadbury publica el informe “Los Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo”. Esto como respuesta a un bajo nivel de confianza en los informes financieros y en la capacidad de los auditores para proveer de garantías a los usuarios interesados¹⁰⁸.

Si bien este informe está orientado a empresas británicas cotizadas, sus recomendaciones pueden ser consideradas por otras empresas no cotizadas ajustándolo a sus propias características y necesidades.

Este documento está formado por un Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, el cual se basa en principios de transparencia, integridad y rendición de cuentas. Este refleja que el tema de Gobiernos

¹⁰⁶ Treadway Comisión, **Report of the National Commission on Fraudulent Financial**, 1997, p.2

¹⁰⁷ COSO, **Integral Control- Integrated Framework**, 1992, p. 4
<http://www.coso.org/documents/internal%20Control-Integrated%20Framework.pdf>

¹⁰⁸ Informe Cadbury. Introducción, “**The Financial Aspects of Corporate Governance**”, Reino Unido, 1992, p. 13.

Corporativos es más amplio que lo estrictamente financiero, más bien es una combinación de autorregulaciones con regulaciones¹⁰⁹.

- Informe Greenbury: publicado en 1995 en el Reino Unido con el nombre de “La Remuneración de los Directores”, cuyo propósito es analizar el proceso de privatización de empresas de utilidad pública, ya que los altos ejecutivos se aumentaban desmedidamente sus remuneraciones, además de opciones de acciones, asimismo despidos, aumentos de precios, problemas de pago a otros empleados y los montos de compensaciones a Directores que abandonaban las empresas”.

El informe plantea que debiese haber una conexión entre el rendimiento de los Directores y la remuneración, además de un vínculo entre los intereses de los Directores y de los Accionistas¹¹⁰.

- Informe Hampel: La Comisión Hampel fue constituida en 1995 con el fin de verificar que los propósitos de los códigos Cadbury y Greenbury se estuviesen logrando, analizar qué nuevos temas han surgido y revisar nuevamente los roles de los directores, accionistas y auditores; y moderar las regulaciones. En fin, este trabajo consiste en desarrollar un conjunto de principios que capten lo razonable de los informes anteriores. El concepto que este informe plantea para Gobiernos Corporativos trata de normas que han de ser cumplidas con sentido común y flexibilidad, particularmente por aquellas empresas más pequeñas; los altos directivos son parte activa del Gobierno y determinante en el éxito empresarial¹¹¹.
- Sarbanes - Oxley Act of 2002 (SOX): Ley Federal de Estados Unidos generada como réplica a los numerosos escándalos Corporativos y

¹⁰⁹ De la Vega **op.cit.**, página 33

¹¹⁰ **Loc.cit.**

¹¹¹ Hampel Committee, **Final Report**, 1998, p.16, <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel23.pdf>

contables¹¹² que poco a poco van disminuyendo la confianza en la gestión empresarial. El propósito de SOX es proteger a los inversionistas y con ello los intereses de los shareholders¹¹³ y stakeholders, sancionando a aquellos directivos que no cumplan con el deber de proteger los intereses de la empresa.

2.1.1 Situación de Gobierno Corporativo en Chile

Los escándalos contables y financieros de importantes empresas y conglomerados del mundo a comienzos de siglo, como los casos de Enron, Worldcom, Xerox, Halliburton, Global Crossing, Tyco International y Xmart en Estados Unidos, Parmalat en Italia, Vivendi Universal en Francia, One Tel en Australia, entre otros, no son ajenos a la realidad chilena, diversos sucesos ocurridos en nuestro país, en paralelo a los casos señalados para el resto del mundo, como los casos de Inverlink, Chispas, Celco, caso farmacias¹¹⁴ y caso La Polar¹¹⁵, han aproximado el tema de Gobiernos Corporativo, no solo a sus actores

¹¹² Como ejemplo, en el año 2001 se revelan irregularidades en los procesos de contabilidad de Enron, que hasta ese momento era una de las mayores empresas de electricidad, gas natural, comunicaciones, pulpa de celulosa y papel. Este fraude ocurría desde los años 90' e involucraba a Enron y la firma de Auditoría Arthur Andersen. Una vez destapado el escándalo, las acciones de Enron pasaron a cotizarse en US\$90 a sólo centavos. La empresa se declara en quiebra el mismo año.

¹¹³ Shareholders corresponden a los accionistas de una Organización pública o privada.

¹¹⁴ En el año 2008, el Ministerio de Salud anuncia que se han identificado conductas de competencia desleal en el rubro farmacéutico, dando inicio a las investigaciones de colusión y cartel. El 9 de Diciembre de 2008, la Fiscalía Nacional Económica presentó un requerimiento ante el Tribunal de la Libre Competencia contra FASA, Cruz Verde y Salcobrand, controladoras de más del 90% del mercado, por alza concertada de precios en 222 medicamentos, entre Diciembre de 2007 y Abril de 2008. En el año 2009 la Fiscalía Nacional Económica acusó a las Farmacias Ahumada, Salcobrand y Cruz verde de elevar el precio de más de doscientos medicamentos de forma pactada. Luego de haber salido a la luz el caso colusión, dos miembros de la mesa directiva de Fasa S.A. realizaron un acuerdo con la FNE en la cual admiten a los cargos de colusión.

¹¹⁵ En el año 2011, El Servicio Nacional del Consumidor presenta una querrela contra La Polar debido a crecientes denuncias de repactaciones unilaterales de deudas de tarjetas de crédito de sus clientes. Luego de la denuncia, comienzan a destaparse datos que demostraban que La Polar utilizaba las repactaciones para manejar los estados financieros y ocultar la verdadera situación de riesgo en la que se encontraba la empresa. Este manejo era acreditado por la empresa auditora PricewaterhouseCoopers, quien fue sancionada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras con una multa de más de cien millones de pesos por no cumplir con sus labores de auditoría. La Corte de Apelaciones ratificó la sanción por la Superintendencia de Valores y Seguros contra el Ex presidente de la multitienda por \$572 millones.

(directores, accionistas y altos directivos), sino que a todos los grupos de interés de estas organizaciones y/o empresas, las que se han visto afectados, de una u otra forma, por tales fraudes¹¹⁶.

Para el caso de Chile, en general, se puede establecer como punto de referencia formal de inicio o primera aproximación al tema de los Gobiernos Corporativos la denominada la Ley de OPAS y Gobiernos Corporativos (Ley 19.705¹¹⁷).

Esta ley constituye la más reciente reforma al Gobierno Corporativo en Chile, siendo sus objetivos los siguientes:

- Regular la relación entre accionistas minoritarios y controladores.
- Ordenar el sistema a través del cual se adquieren porcentajes de compañías (superior a 5%) mediante ofertas al público, independiente de que sean de control o no.
- Fomentar y desarrollar el mercado de valores.
- Establecer la creación de Comités de Directores.

Los cambios fundamentales que establece esta Ley se orientan a establecer una mejor calidad de información entregada por las empresas, la constitución de comités de auditoría al interior de las sociedades anónimas abiertas, así como la modernización de los estándares de supervisión y la regulación de las ofertas públicas de adquisición de acciones.

Esta ley contiene dos directrices principales¹¹⁸:

¹¹⁶ Agosin Manuel, Pastén Ernesto, “ **Corporate Governance in Chile**”, Banco Central de Chile, Documento de Trabajo N°209, 2003, p.2.<http://www.bcentral.cl/eng/studies/working-papers/pdf/dtbc209.pdf>

¹¹⁷ Ley 19.705, **Ley de Opas y Gobiernos Corporativos**, regula las ofertas pública de adquisición de acciones (OPAS) y establece régimen de Gobiernos Corporativos.

¹¹⁸ Figueroa de la Barra Luis, “**Gobiernos Corporativos. Aspectos de la Regulación en Chile.**”, Superintendencia de Valores y Seguros, Feria de Responsabilidad Social en Chile, Noviembre de 2002, p.4

- Regulación de Tomas de Control: Detalla normas que aseguran los derechos de todos los accionistas, cuando cambia el controlador de una sociedad abierta, cuando la propiedad del controlador supera los dos tercios del total, y una OPA de las filiales si se desea tomar el control de una filial.
- Regulación de Gobiernos Corporativos: detalla los derechos, obligaciones y la organización básica de las sociedades anónimas fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros.

Si bien es cierto que casi la totalidad de la normativa acerca de Gobiernos Corporativos, tanto para Chile como el resto de los países se enfoca principalmente en Sociedades Anónimas Abiertas, las autoras pretenden mostrar a través de las recomendaciones y propuestas que este concepto es aplicable para todo tipo de Organización, más aun; es necesario que la alta dirección así lo considere y aplique. Esto, en la medida que los actores encargados de la toma de decisiones de cada Organización logren aprehender y concienciarse -y luego socializar- la importancia de un buen Gobierno como base fundamental en la creación de valor a largo plazo, éste, no sólo económico (EVA), sino también social (SVA).

2.1.2 Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar

El Gobierno de las empresas es un tema relativamente fácil de definir, sin embargo entender esta noción en el marco de Empresa Familiar resulta una tarea un tanto más compleja. En primer lugar, porque una de las características de este tipo de Organización es su variedad; no existen dos empresas familiares idénticas, por lo tanto no existe un único modelo de Gobierno Corporativo aplicable a todas ellas. Y, en segundo lugar, porque esas relaciones que integran el sistema son a menudo desconocidas, difíciles de comprender, mezcla de elementos mercantiles

con aspectos emocionales y, a medida que las empresas se desarrollan, estas relaciones, se incrementan y complejizan.

No obstante, para muchas empresas, del tipo Familiar, es difícil establecer las vinculaciones debidas y apropiadas entre estas señaladas particularidades: emocionalidad y negocio. Esto señalado redundante o podría redundar en una gestión no lo suficientemente eficiente, haciendo emerger condiciones rémoras para el crecimiento y la capacidad de desarrollo de las empresas¹¹⁹.

2.1.2.1 Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar

Una de las características principales de las Empresas Familiares es la convivencia en su día a día, con grupos de interés que, de suyo propio, contienen relaciones o condiciones que van más allá de lo estrictamente laboral, y que ejercen influencia y poder durante periodos prolongados de la vida de la Organización, en las obvias posiciones de propiedad y gestión.

De este modo, se hacen observables tres subsistemas ingentemente conectados -Empresa, Familia y Propiedad- que son fuente de retos y cuestiones que pueden determinar contextos o situaciones emocionales que afectan a los procesos de planificación o de toma de decisiones de la empresa. En un sistema así, en el que las cuestiones que surgen en cada ámbito influyen sobre los restantes, una o varias personas pueden pertenecer a los tres grupos implicados, aumentándose su complejidad.

Es importante diferenciar entre Administración y Gobierno de una empresa familiar, pues la primera está relacionada con el manejo del negocio y del diagrama de los tres círculos (Propiedad, Empresa y Familia) a diario, y la

¹¹⁹ Instituto de la Empresa Familiar, “**Buen Gobierno en la Empresa Familiar**”, Documento N°128, España, 2005,p.19.

segunda se encarga del manejo de estos tres círculos y las interrelaciones entre ellos como un gran sistema y, de los proyectos a largo plazo de la empresa¹²⁰.

A continuación se detallan los órganos de Gobierno de la Empresa Familiar:

El **Directorio o Consejo de Administración** es el órgano que vincula la propiedad con la empresa, y vela por los intereses a largo plazo de los dueños (accionistas). En el caso de las Empresas Familiares este señalado Consejo de Administración, en la práctica no opera y su función, vista su obligatoriedad jurídica, se limita mayoritariamente para cumplir con efectos legales¹²¹.

El Directorio debe tomar decisiones acerca de los grandes lineamientos sobre la estrategia de la empresa y con ellos la Gerencia desarrolla el plan estratégico con un horizonte de largo plazo. En concomitancia con ello, este órgano debe decidir acerca de los proyectos en los cuales esté comprometido el patrimonio y la inversión.¹²² Las personas que conforman esta Junta Directiva -según se conoce en la diferente literatura- son elegidas por los propietarios de la Organización en representación de estos. El Directorio puede estar formado por una persona -que hace de Administrador- o más, las que administran como cuerpo colegiado.

La **Asamblea Familiar** es un foro de discusión que reúne exclusivamente a las ramas de la familia propietaria que están directamente involucradas patrimonialmente con la empresa, trabajen o no en ella. Se celebra con baja frecuencia, entre una y dos veces al año, con el propósito de informar a la familia sobre la marcha de la empresa y así mantener interesada a ésta¹²³. Entre las tareas más importantes de la Asamblea Familiar están: elegir a los miembros del

¹²⁰ Lank Alden G. y Neubauer Fred **op.cit.**, páginas 105-115.

¹²¹ Martínez Jon **op.cit.**, página 139.

¹²² Martínez Jon **op.cit.**, página 140.

¹²³ Lank Alden G. y Neubauer Fred **op.cit.**, página 116.

Consejo Familiar¹²⁴, definir principios, valores y objetivos de la familia en relación a la empresa, permitir discusión sin tensiones, proponer temas de discusión y detectar problemas que puedan surgir de la familia y que afecten a la empresa¹²⁵; además deben fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia en un encuentro formal, en el que se tratan temas estrictamente relativos a la empresa, y canalizar la vitalidad familiar hacia el cumplimiento de los objetivos¹²⁶.

El **Consejo Familiar** se define como “un órgano de carácter decisorio de la familia empresaria que regula el funcionamiento de la familia propiamente dicha con su empresa, en cuyo seno se discuten tanto los problemas como los proyectos a futuro de esta familia, relativos a la empresa”¹²⁷.

Los miembros del Consejo Familiar son elegidos por la Asamblea Familiar, se conforma por cinco u ocho miembros elegidos en función de su capacidad para llevar a cabo sus tareas, y dentro de sus principales funciones está: gestionar y negociar el Protocolo Familiar¹²⁸, proponer y debatir nombres de los integrantes para el Consejo de Administración (Directorio u órgano equivalente), dirigir e impulsar el proceso de sucesión, y ser el vínculo fundamental entre la Familia y la Dirección de la Empresa¹²⁹.

La ventaja de tener un Consejo Familiar es que permite la existencia de un ambiente separado para aclarar las cuestiones específicamente familiares, que pudiesen tener algún impacto en el quehacer de la empresa, evitando así, la

¹²⁴ Concepto que se pasa a definir en las siguientes líneas.

¹²⁵ Galve Górriz, Carmen, “Propiedad y Gobierno: La Empresa Familiar”, **Revista Vasca de Economía Ekonomiaz**, N° 50, 2º Cuatrimestre 2002, p. 174.

¹²⁶ Gasco, Segurado, Quintana, Casado, Olcese, Nueno, Roure, “Guía de Buen Gobierno en la Empresa Familiar”, **Instituto de la Empresa Familiar en conjunto con la IESE**, Universidad de Navarra, España, y FEF, Documento N° 128, 2005, p. 43.

¹²⁷ Galve Górriz Carmen **op.cit.**, página 175.

¹²⁸ Concepto que se pasa a definir en las siguientes líneas.

¹²⁹ Galve Górriz Carmen **op.cit.**, página 176.

intromisión de estos temas en el trabajo del Consejo de Administración y de la Gerencia¹³⁰.

El **Protocolo Familiar** es un documento escrito de carácter moral, no legal, el cual contiene los acuerdos que la Familia ha adoptado de su relación con la empresa y la propiedad, así como las relaciones económicas y profesionales; refleja el compromiso que asumen los familiares a favor de la armonía y el buen Gobierno de la Empresa Familiar. Sin embargo, algunos de los acuerdos pueden transformarse en pactos de accionistas con forma legal¹³¹. Tiene el objetivo de garantizar la viabilidad y continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria.¹³²

Es importante contar un con Protocolo Familiar debido a que establece las “reglas del juego” para la familia empresaria y les permite organizarse de mejor forma para futuras generaciones. Se aconseja discutir con anticipación temas del Protocolo Familiar, sin la presión de un conflicto presente. Cada empresa tiene un Protocolo distinto a la de otra, ya que éste se adecua a las características, necesidades y formas de pensar de cada una. A pesar de esto, todos deben contar con ciertos elementos comunes, los que pueden ser los siguientes:¹³³

- Misión, valores y estilos de la familia
- La implantación, estructura, composición y funcionamiento del Gobierno de la Familia y de la Empresa
- Participación de la Familia en la Empresa
- Asuntos Patrimoniales, distribución del capital y pautas a seguir en la transmisión y valoración de las acciones de la empresa.

¹³⁰ Lank Alden G. y Neubauer Fred **op.cit.**, página 120.

¹³¹ Martínez Jon **op.cit.**, página 162.

¹³² Sánchez A., Casanova C., Marcelino A., Belliver A., “**La Empresa Familiar: Manual para Empresarios. Claves Legales para su correcta Organización y su Continuidad**”, Ediciones Deusto, España, 2007, p. 57.

¹³³ Carlock, Randel y Ward, John, “**Planificación Estratégica de la Familia Empresaria**”, España, Ediciones Deusto, 2001, p. 192.

- Grandes Directrices y Lineamientos Empresariales.

Las modificaciones a este documento deben ser introducidas respetando un quórum mínimo de miembros del Consejo Familiar que se establece para tales efectos.¹³⁴

2.2 Concepto de Profesionalización

Según la Real Academia Española, Profesional es un adjetivo, perteneciente o relativo a una profesión, dicho de una persona que practica habitualmente una actividad, -incluso delictiva- de la cual se vive¹³⁵ y por la que percibe una retribución¹³⁶.

Por lo general, las personas piensan que ser Profesional es poseer un título de estudios superiores, es decir, haber cumplido con una cierta cantidad de años de estudio, pero esto no es suficiente. Ser Profesional está relacionado con la actitud, el grado de compromiso con diferentes tareas, deberes y responsabilidades, además con sentido de servicio hacia los demás¹³⁷.

Las autoras plantean como una primera dimensión que, Profesionalizar la gestión de una Organización en el contexto de las Empresas Familiares, en general no presenta ningún tipo de restricción para incorporar a labores directivas a personas ajenas a la familia y que por mérito Profesional se encuentran en condición de aportar al crecimiento y desarrollo de ésta. Como segunda dimensión, es tener abierta la empresa en niveles de la estructura inferior de la pirámide a personas que se incorporan -estrictamente ahora y de nuevo- por mérito y

¹³⁴ Martínez Jon **op.cit.**, páginas 162-163.

¹³⁵ Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición, **Profesional**, <http://lema.rae.es/drae/?val=Profesional>

¹³⁶ Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición, **Profesión**, <http://lema.rae.es/drae/?val=profesión>

¹³⁷ De la Vega Orlando, “**Ejercicio Profesional, éxito y poder**”, Mercurio de Valparaíso, Sábado 23 de abril de 2011. Edición web: http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20110423/pags/20110423022110.html

capacidad. Una tercera dimensión de la Profesionalización de la Organización dice relación con hacer debidamente lo que se debe hacer.

Ángel Meroño, Profesor de Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum de la Universidad de Murcia, España, define Profesionalización como “la disposición de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente, y que es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar”¹³⁸.

Tal como argumenta el profesor Orlando de la Vega el Profesionalizar la gestión de una empresa no quiere decir que un emprendedor dueño de su empresa no pueda hacerlo o se le deba enseñar como debe llevar a cabo su actividad empresarial, sino que trata de agregarle valor para que pueda potenciar más aun su Organización: no es que se le enseñe a un zapatero a reparar el calzado, se le enseña como esa acción que él hace operativamente muy bien la puede transformar en una verdadera empresa¹³⁹.

Es de suma relevancia Profesionalizar el Gobierno Corporativo porque tanto en cuanto más profesional sea la alta decisión de la Organización, más alta va a ser la probabilidad de que la Organización materialice la visión.

2.2.1 Profesionalización del Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar

La Profesionalización del Gobierno de la empresa sienta las bases para que dueños y administradores de ésta tengan conciencia efectiva de lo que implica el “Gobierno Profesional”, en cuanto a deberes y derechos colegiados e

¹³⁸ Meroño Ángel, “**Profesionalización y la Empresa Familiar**”, Diario, Venezuela, La Verdad, 31 de enero de 2009.

¹³⁹ De la Vega Orlando, “**Profesionalización del Gobierno Organizacional**”, Mercurio de Valparaíso, Chile, Noviembre de 2008.
http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20081101/pags/20081101000409.html

individuales¹⁴⁰, de todos los actores internos que forman la Organización y del conjunto de stakeholders externos.

La importancia de la Profesionalización del Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar sostiene la misma idea antes nombrada (es de suma relevancia Profesionalizar el Gobierno Corporativo porque mientras más profesional sea la alta decisión de la Organización, más alta va a ser la probabilidad de que la Organización materialice la visión) pero se agrega ahora -como una segunda razón- el *affectio familiaris*, que de alguna manera puede incorporar cierta dosis de complejidad en la toma de decisiones, precisamente por la existencia de ese *affectio*, por esto que es bueno o recomendable la incorporación de un tercero -sanguíneo. No se trata de incorporar personas externas porque sí, es importante Profesionalizar la Empresa Familiar para que sea exitosa, no siendo éste el único camino. Lo que sí es necesario es que las personas que estén en la empresa sean personas de alta calificación en términos de méritos, no solamente técnicos sino desde el punto de ser una persona de bien.

No necesariamente la Profesionalización de la Empresa Familiar pasa por poner personas externas, porque perfectamente podría no existir ninguno y tener una empresa completamente Profesional. Se es consciente de que la cuestión consanguínea agrega una dimensión que puede complejizar la decisión precisamente por el *affectio* y por lo tanto se necesita un análisis desvinculado de ese *affectio* que se sume o aporte a la decisión que finalmente va a tomar la familia o los miembros del Consejo por mayoría.

Lo Profesional tiene q ver con el *professio*: profeso algo que hace alusión al bien hacer. Profesional es más bien una actitud y una forma de ser, en términos del compromiso con el cual la persona se entrega a la tarea. Sin duda que ese compromiso, actitud y disposición debería estar potenciada en tanto más las

¹⁴⁰ Davis, John, “**El desafío de profesionalizar una empresa familiar**”, World of Bussines Ideas, Vol. 14, Marzo/ Abril 2009, <http://www.wobi.com/es/articles/el-desaf%C3%ADo-de-profesionalizar-una-empresa-familiar>

personas se puedan haber instruido, porque tendrá más elementos que soporten ese conocimiento adquirido¹⁴¹.

El paso a un manejo Profesionalizado de la empresa procura el desarrollo y crecimiento de la Organización, de manera científica, esto es, con fundamentos objetivables que utilizan los conceptos y elementos propios de la gestión/administración organizacional. Este proceso en sus etapas tempranas involucra un periodo de transición, pues implica replanteamiento y una redefinición en la forma de manejar los potenciales y eventuales conflictos entre los requerimientos, deberes, valores y metas, tanto de la familia como la de empresa que se encuentran en esta figura ingentemente relacionados; en definitiva, lo que busca es objetivar la toma de decisiones, desproveyéndola de las necesarias influencias que derivan del *affectio familiaris*¹⁴².

En una Empresa Familiar de Pequeño y Mediano tamaño, por lo general, no están bien definidas las funciones, la asignación de cargos y los planes de sucesión, aspecto crucial en una de esta naturaleza; en consecuencia se provocan interpretaciones confusas. En un estudio sobre la Profesionalización de las Empresas Familiares realizado por el Instituto de Empresa Familiar de España, revela que este tipo de empresas están lejanas a lograr Profesionalización completa ya que existen muchos factores relacionados: la competitividad; el buen Gobierno Corporativo; el crecimiento y; el deseo de perdurar en el tiempo¹⁴³.

Por otro lado, existen otros elementos que influyen en la Profesionalización de la Empresa Familiar, como lo son: la formación de las personas y la existencia de escuelas de negocio de calidad, y la capacidad innovadora del país. También influyen otros elementos pertenecientes a la familia, como la relación entre las

¹⁴¹ De la Vega Orlando, “Ejercicio Profesional, éxito y poder”, Mercurio de Valparaíso, Sábado 23 de Abril de 2011, http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20110423/pags/20110423022110.html

¹⁴² Leach Peter, “Profesionalización de la Empresa”, La Empresa Familiar, Londres, Ingraterra, Ediciones Granica S.A., 1999, p. 125.

¹⁴³ Instituto de Empresa Familiar, “Estudio sobre la profesionalización de la empresa familiar”, Barcelona, España, 2005, p. 9.

personas que integran cada generación o rama familiar; la presencia de profesionales independientes en los Consejos de Administración y máximos órganos¹⁴⁴.

Existe una cierta duda, en algunos miembros de Empresas Familiares, respecto al beneficio que para una empresa de ciertas cualidades revestiría el Profesionalizarse; las autoras procuran en esta investigación proveer de evidencia objetiva sobre las bondades de implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo, como también crear un Protocolo Familiar, un Consejo de Administración y efectuar Juntas Directivas, definir cargos y funciones, entre muchos otros aspectos; todo esto, estiman las autoras, contribuye a la competitividad de la Organización en el mercado de manera eficiente y rentable¹⁴⁵. Por otro lado, reconocer por parte del dueño -quien tiene dificultades para delegar funciones-, que la Profesionalización puede traer múltiples beneficios, podría aportarle a un mejor uso de su tiempo¹⁴⁶.

Otra razón relevante para la Profesionalización de las empresas es el beneficio en el aspecto financiero, porque éste coadyuva a la consolidación de la empresa y a la sostenibilidad de esta misma en el tiempo; mejores condiciones con el sistema financiero -banca u otros proveedores- se hacen posible.¹⁴⁷

Algunas otras de las ventajas derivadas de una gestión Profesional de la empresa son las siguientes¹⁴⁸: Ayuda a tener una visión más clara del negocio y estrategia definida; mejora la imagen de la empresa; transparencia en las operaciones; permite planificar una sucesión, estable y permanecer en el tiempo.

¹⁴⁴ Instituto de Empresa Familiar **op.cit.**, página 10.

¹⁴⁵ Rueda **op. cit.**, página 3.

¹⁴⁶ Leach **op.cit.**, página 133.

¹⁴⁷ Hitt Michel, Stewart Alex, "**Why can't family business be more like non-family y busineses? Modes of Professionalization in Family Firms**", Marquette University, Family Business Review, Vol 25, N° 1, Estados Unidos, 2001, p.9.

¹⁴⁸ Instituto de la Empresa Familiar, "**Órganos de Gobierno y Creación de Valor en la Empresa Familiar**", Proyecto de Investigación de Pricewaterhouse Coopers y Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar, Cabrera y Santana, Noviembre 2002.

Sin duda la materialización de estas señaladas y descritas ventajas exigen una estructura organizacional acorde a las nuevas demandas que surgen producto de una gestión formal. Como las autoras señalan en líneas anteriores, una Asamblea Familiar, un Consejo de Administración activo y un Consejo Familiar, son condición. Evidentemente estos, siempre habrán de tener el tamaño y costo de acuerdo a las particularidades de cada naturaleza organizacional.

La idea de Profesionalización debe surgir como un proyecto claro y comprometido de parte de sus fundadores y sucesores, teniendo como meta el éxito de la empresa.

En definitiva, la Profesionalización de una empresa entrega una visión de largo plazo, permite el desarrollo y facilita el manejo de posibles conflictos entre los miembros de la familia, se establecen los estatutos para sucesiones futuras y se construyen las bases para bien consolidar y proyectar la empresa en el tiempo.

Establecer un plan de carrera para los miembros de la familia y los empleados que trabajan en la empresa constituye uno de los primeros pasos hacia la Profesionalización, ésta es importante para que la empresa no improvise ni se desenvuelva sin rumbo fijo, de esta forma se inician las bases de la planeación estratégica, existiendo una visión clara, que es compartida por todos los miembros de la familia, pretendiendo así, que la dirección sea objetiva y racional a través de un debido proceso administrativo.

2.2.2 Obstáculos para la profesionalización

La profesionalización no se logra inmediatamente cuando se decide realizar en la empresa, sino que es un proceso conformado por una serie de pasos esenciales los cuales incluyen barreras que pueden dificultar el objetivo. Leach indica como obstáculos los siguientes:¹⁴⁹

- Dificultades para delegar tareas, que pueden provenir de falta de confianza en los demás.

¹⁴⁹ Leach **op.cit.**, páginas 131-133.

- Pseudo sentido de compromiso con la empresa, argumentando, una eventual preocupación y ocupación por ésta, sin embargo el interés es propio.
- Las posiciones de autoridad están reservadas para los miembros de la familia. Se piensa que la razón de ser de la empresa es satisfacer a la familia, y que es totalmente contraproducente la designación de extraños.
- Temor a perder el control por parte de la familia. Compartir la toma de decisiones se convierte en una amenaza para el dueño.
- Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario. Muchas empresas han sobrevivido mediante un proceso azaroso, con un estilo de gestión poco sistemático y antiburocrático.
- Resistencia al cambio. Las familias suelen ser reticentes al cambio, y no aprovechan las variaciones del entorno empresarial para el bien de la firma, muchas de ellas son poco flexibles y prefieren el statu quo.

Como las autoras mencionan, lograr Profesionalizar la Empresa Familiar no es un proceso fácil y rápido de realizar, además sostienen que se requiere disposición, compromiso y actitud para enfrentar los desafíos que involucra el salto de amateur a una gestión Profesional.

Uno de los requisitos para Profesionalizar la empresa es el equilibrio que debe existir entre Familia-Empresa-Propiedad (Modelo de los Tres Círculos), inclinado hacia la Empresa, de este modo los problemas familiares no deben obstaculizar ni hacer peligrar el futuro de la compañía¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Leach **op.cit.**, página 133.

2.2.3 Autorregulación y Ética

La ética se basa en los valores morales del individuo, por lo que es intrínsecamente propia y personal. No es posible obligar a un individuo a adoptar ciertos valores y por tanto, a ser una persona ética. Se trata más bien de un comportamiento voluntario y que se adopta al creer fehacientemente en que el actuar ético es el actuar correcto. Sin embargo, y debido a la naturaleza humana de los individuos, los valores y ética, son influenciables. Todos los seres humanos cuentan con niveles de conciencia ética que varían de acuerdo a su edad y a su calidad moral¹⁵¹.

El debido actuar ético no se puede obligar, pero sí se puede influenciar. Por esta razón se plantea que a través de los códigos éticos las empresas pueden influir positivamente en el actuar moral de sus empleados -sobre todo en aquellos que se encuentran en etapas de desarrollo cognitivo en las que la influencia de los pares, la cultura organizacional y la sociedad, son importante ante los valores éticos del individuo- entregándoles guías de los comportamientos que se espera de ellos y que la Organización considera como correctos. Con ayuda de estas guías, los empleados cuentan con una herramienta que les permitirá autorregular sus conducta y toma de decisiones, llegando a ser una persona más ética, para con sigo mismo, la empresas y sus stakeholders. Esta medida coadyuva a que exista una Profesionalización del Gobierno Corporativo Organizacional, ya que un profesional es aquella persona que tiene conocimientos teóricos que le confieren la autoridad para tomar decisiones de acuerdo a su oficio, el que es reconocido por la sociedad como tal, con la que adquiere un promesa de actuar ético y responsable. Es decir, ser Profesional, es ser ético, y debido a la naturaleza axiológica de ésta ultima, ser ético es ser autorregulado¹⁵².

¹⁵¹ Díaz Natalia, “**La autorregulación/Ética en la Profesionalización de los Gobiernos Corporativos de las Organizaciones**”, Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas y el título de Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2012.

¹⁵² **Loc.cit**

La autorregulación es un reflejo del deseo de actuar ético por parte de la Organización. Es la acción y efecto de autorregularse¹⁵³. En otras palabras, la regulación es la acción y efecto de arbitrar y administrar el poder otorgado por el cargo de una Organización. La regulación del mismo viene dada por normas y leyes ejercidas por la autoridad pública, por la cultura y por la sociedad. La autorregulación en cambio, es una actitud. En consecuencia la autorregulación tiene un alto componente ético.

La autorregulación a nivel de empresas se da cuando éstas voluntariamente se acogen a un conjunto de normas, con el objeto de contribuir a la transparencia, profesionalismo y desarrollo del mercado, conforme a los principios de libre competencia y buena fe que debe existir entre las Organizaciones y la sociedad¹⁵⁴.

Estas normas se originan por propia iniciativa de las Organizaciones y constituyen principios y valores aceptados por ellas, con los cuales se pretende perfeccionar la labor de las industrias¹⁵⁵. Se hace más necesario aun que las Empresas Familiares trabajen por un comportamiento ético y autorregulado, puesto que el *affectio familiaris* enrarece las relaciones y puede generar conflictos al interior de la Organización.

Relativo a este tema, el 29 de Noviembre de 2012, la Superintendencia de Valores y Seguros emite una norma para la difusión de información respecto de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por las Sociedades Anónimas Abiertas.

La normativa se divide en cuatro partes, con siete prácticas en cuanto al funcionamiento del directorio, seis respecto a su relación con los accionistas, dos respecto a sustitución y compensación de ejecutivos, y cuatro vinculadas a políticas de control interno y gestión de riesgos. Además, deja abierta la

¹⁵³ Diccionario de la Real Academia Española, **Autorregulación**, <http://lema.rae.es/drae/?val=autorregulaci%C3%B3n>

¹⁵⁴ Asociación para la Autorregulación de la Actividad Comercial, **Presentación**, <http://www.autocontrol.es/data/paginas/cod.htm#ccaap>.

¹⁵⁵ **Loc.cit**

posibilidad para que las sociedades listadas (excepto las que cumplen las condiciones de la norma general N° 328¹⁵⁶) expliciten “otras” distintas y propias no contenidas en la NCG N° 341 de la SVS.

A más tardar cada 31 de marzo de cada año, estas sociedades deberán enviar la información en la que responden si han cumplido o no con la adopción de 19 prácticas de buen Gobierno Corporativo, que está referida al 31 de Diciembre del año anterior¹⁵⁷.

Este listado, pasa a ser parte del ámbito autorregulatorio, pero en definitiva al ser impuestas por la parte de la SVS pasa a tener un carácter obligatorio, lo que genera cierta incoherencia. Esto podría generar un grado de resistencia desde el punto de vista de ciertas prácticas que no se ajusten a las particularidades de cada Organización, como por ejemplo la cantidad de horas que debiese dedicar un directivo al Directorio.

La Gobernanza Corporativa es la complementación e integración entre lo dispuesto por la norma jurídica (regulación) y las acciones voluntarias (autorregulación). Ambas se requieren y necesitan.

¹⁵⁶ Norma de Carácter General N° 328, Superintendencia de Valores y Seguros, 3 de Febrero de 2012, Chile. Establece requisitos de los que podrán eximirse las sociedades emisoras de acciones que cumplan las condiciones que se indican. Deroga norma de carácter general N° 268 de 29 de Diciembre de 2009. http://www.svs.cl/normativa/ncg_328_2012.pdf

¹⁵⁷ Norma de Carácter General N° 341, Superintendencia de Valores de Valores y Seguros, 29 de Noviembre de 2012, Chile, http://www.svs.cl/normativa/ncg_341_2012.pdf

CAPÍTULO III: APLICACIÓN EMPÍRICA, PROFESIONALIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

3.1 Información relevante para la aplicación empírica

La presente investigación utiliza un diseño metodológico de tipo exploratorio, puesto que el tema ha sido poco investigado anteriormente. Utiliza información de fuentes primarias, que corresponde al instrumento de observación que se detallará más adelante; y de fuentes secundarias, tales como libros, revistas, internet, papers. El propósito es identificar las prácticas, estructuras y modelos de Gobierno Corporativo utilizados por las Empresas Familiares de tamaño Pequeño y Mediano.

Las conclusiones y propuestas de este trabajo se basan en los resultados obtenidos de la aplicación empírica y en información de fuentes secundarias extraída de literatura existente, de la cual se formó también el marco teórico.

3.2 Universo

El universo de estudio corresponde a Empresas Familiares de tamaño Pequeño y Mediano, ya sean sociedades anónimas cerradas, sociedades de responsabilidad limitada y sociedades por acciones; de diversos sectores económicos, con presencia en la Quinta Región de Valparaíso, específicamente en las provincias de Marga-Marga y Valparaíso.

Para la obtención de información de las Organizaciones, se aplica el cuestionario a personas que desempeñen cargos en Alta Dirección (Dueños, Directores Generales, Miembros de la Junta Directiva, Gerente General, Gerencia de Áreas Funcionales y Administradores).

El total de Organizaciones de tamaño pequeño y mediano que existen en estas provincias -cuyas ciudades son: Limache, Quilpué, Villa Alemana,

Casablanca, Con-Con, Quintero, Puchuncaví, Valparaíso, Viña del Mar- es: 2.837¹⁵⁸.

De acuerdo a la información provista por la Asociación de Empresas Familiares de Chile (AEF), el 90% de las empresas son familiares, el universo en consecuencia asciende a 2553¹⁵⁹ empresas, ahora bien, este señalado universo se conserva teniendo en cuenta que en la investigación se considera una persona por cada empresa estudiada.

3.3 Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se utiliza el muestreo no probabilístico por conveniencia, que permite a las investigadoras definir subjetivamente los individuos sujeto de observación por medio del instrumento.

Las autoras han trabajado, en la presente investigación, con un tamaño de muestra de 50 Empresas Familiares de las provincias de Valparaíso y Marga-Marga, de tamaño Pequeño y Mediano. La caracterización de PyMe, se establece a partir del nivel de facturación anual de las empresas, expresada en Unidades de Fomento.

Los resultados no representan un análisis estadístico, corresponden a un análisis cualitativo de los resultados de las cuestionarios realizados.

Para seleccionar la muestra se consideran los siguientes factores:

- Que las empresas pertenezcan a diversos sectores económicos, lo que permite mostrar cierto grado de heterogeneidad en el análisis de los resultados.

¹⁵⁸ Servicio de Impuestos Internos, “**Estadísticas de empresas por tamaño de ventas y actividad económica**”, <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

¹⁵⁹ Ver Anexo 3: “Tipo de Muestreo y Calculo del Tamaño del Universo”.

- Que la ubicación geográfica de las empresas sea la región de Valparaíso, específicamente las provincias de Marga-Marga y Valparaíso, dado el carácter regional del estudio.
- Que las empresas tengan al menos 10 años de operación.

3.4 Instrumento de Observación

El instrumento de observación que se utiliza en esta investigación corresponde a un cuestionario¹⁶⁰ aplicado en forma presencial, elaborado a partir de fuentes secundarias de información relativas a Gobiernos Corporativos, Empresa Familiar y temas que implica la Profesionalización de la Empresa, y de acuerdo a la propia experiencia adquirida en las prácticas profesionales.

En la presente investigación se han tomado preguntas de diferentes cuestionarios, las que han sido adaptadas a las características específicas de la muestra objeto de análisis y estudio; esto anterior, en consideración a que no existen estudios previos acerca de la temática abordada en este trabajo de investigación. La mencionada adaptación fue desarrollada en conjunto con el profesor guía y debidamente autorizada por el mismo.

En el año 2005 el Instituto de la Empresa Familiar de España, publica un estudio sobre la Profesionalización de la Empresa Familiar, el cual contiene un cuestionario al respecto¹⁶¹. De este instrumento se rescatan las preguntas relativas a **“Sucesión”**, que permiten medir la relevancia que tiene este tema para los altos directivos de las empresas encuestadas. Estas corresponden a las N° 20, 21, 22, 23, 24, 36.6.

Años más tarde, en el 2009, algunos miembros de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) crean un documento como manual para la micro, pequeña y mediana empresa, el cual contiene un cuestionario de

¹⁶⁰ Cuestionario disponible en Anexo número 2.

¹⁶¹ Instituto de la Empresa Familiar, **“Estudio sobre la Profesionalización de la Empresa Familiar”**, España, 2005, pp. 27-56.

levantamiento de datos¹⁶². De allí se obtienen las preguntas relativas a **“Financiamiento y Accesibilidad al Crédito de Instituciones Financieras”**, y **“Planificación del quehacer Organizacional”**. Estas corresponden respectivamente a la N° 1, 2, 18, 19, 25, 26, 27, 29, 30, 32.

Para medir la variable relativa a **“Conflictos Familiares y Preferencias”**, se utilizan las preguntas del cuestionario utilizado por Domènec Biosca en la publicación **“Empresa y Familia”**¹⁶³, estas se encuentran en las N° 7, 8, 36.1, 36.2, 36.3, 36.5, 36.7, 36.8, 36.9 y 36.10.

Para verificar la existencia de **“Estructuras y Gobierno Corporativo de Empresa Familiar”** se utilizan las preguntas creadas por Yulia Arredondo y Miguel Muñoz, en el estudio exploratorio de Gobierno Corporativo de Empresas que no cotizan en bolsa¹⁶⁴. Las correspondientes interrogantes se ubican en los N° 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 28, 36.4.

Finalmente para conocer la opinión acerca de la **“Ética”** se utilizan las preguntas del cuestionario obtenido de la memoria de título de Natalia Díaz, que se ubican en los N° 33, 34, 35¹⁶⁵.

El instrumento final cuenta con cinco preguntas de identificación y cuarenta y cuatro relativas a la gestión de la Empresa Familiar, desglosadas en los párrafos anteriores.

¹⁶² Mariano Álvarez, José Durán, **“Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”**, División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), San Salvador, 2009, pp. 3-105.

¹⁶³ Biosca Domènec, **“Empresa y Familia”**, Problemas y Soluciones, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, 2003, pp. 74-77.

¹⁶⁴ Arredondo Yulia, Muñoz Miguel, **“Estudio Exploratorio del Gobierno Corporativo de las empresas que no cotizan en bolsa a través de la opinión de directores y altos directivos de una muestra de empresas de tamaño medio y grande de la V región, en el periodo de Octubre de 2005 a Marzo de 2006”**, Memoria para optar al grado de licenciado en ciencias de la administración de empresas y al título de ingeniero comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile, 2006, Anexo N° 1.

¹⁶⁵ Díaz Natalia, **“La autorregulación/ética en la profesionalización de los Gobiernos Corporativos de las Organizaciones”**, Memoria para optar al grado de licenciado en ciencias de la administración de empresas y al título de ingeniero comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile, 2012, Anexo N° 2.

3.5 Recolección de Datos

Para la recolección de datos se solicita la información de contacto de las Empresas Pequeñas y Medianas de la región en estudio. Esta fue entregada a través de la Ley de Transparencia por el Servicio de Impuestos Internos.

Para la aplicación presencial del cuestionario, las autoras corroboran mediante llamadas telefónicas, si estas empresas son de la naturaleza organizacional en cuestión o no.

3.6 Resultados de la Aplicación Empírica

El cuestionario aplicado tiene como objetivo conocer el grado de Profesionalización del Gobierno Corporativo en la gestión de la Empresa Familiar. Éste se aplica de manera presencial, en una entrevista que dura aproximadamente veinte minutos.

Como se menciona anteriormente, el instrumento cuenta con tres preguntas de identificación y treinta y seis de gestión de la empresa familiar, en los que se abarca temas tales como: Financiamiento y accesibilidad de créditos, Participación familiar en la Empresa, Estructura y Gobierno de la Empresa Familiar, Sucesión, Preferencias y Conflicto Familiar y, Ética.

3.6.1 Perfil de la Empresa Encuestada

Se define como perfil de la empresa encuestada a Organizaciones Familiares de tamaño Pequeño y Medio cuyas ventas fluctúen entre 10.000,1 y 100.000 UF, que puedan ser: Sociedad Anónima, Sociedad por Acción, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada y Empresa de Responsabilidad Limitada; quien entrega este perfil, lo hace a título y representación de la Organización.

Cantidad empresas según tipo jurídico

| Forma Jurídica | Cantidad |
|--|-----------------|
| Sociedad Anónima Abierta | 00 |
| Sociedad Anónima Cerrada | 06 |
| Sociedad por Acciones | 00 |
| Empresa Individual de Responsabilidad Limitada | 00 |
| Empresa de Responsabilidad Limitada | 44 |
| Total | 50 |

Cantidad según tamaño de la Empresa

| Tamaño | Cantidad |
|-----------------------------------|-----------------|
| Pequeña 3 (10.000 a 25.000 UF) | 22 |
| Mediana 1 (25.000,1 a 50.000 UF) | 17 |
| Mediana 2 (50.000,1 a 100.000 UF) | 11 |
| Total | 50 |

Cantidad según rubro/actividad de la empresa

| Rubro/Actividad | Cantidad |
|------------------------------------|-----------------|
| Hoteles y restaurants | 16 |
| Transporte | 8 |
| Construcción e inmobiliaria | 7 |
| Turismo | 2 |
| Comercio al por menor | 9 |
| Venta y mantenimiento de vehículos | 3 |
| Servicios eléctricos | 4 |
| Servicios portuarios | 1 |
| Total | 50 |

Cantidad según cargo que desempeña el encuestado

| Cargo | Cantidad |
|--|-----------------|
| Jefe (Administrativo, de ventas, de local) | 19 |
| Dueño | 15 |
| Director | 05 |
| Gerente (general o de algún área específica) | 11 |
| Total | 50 |

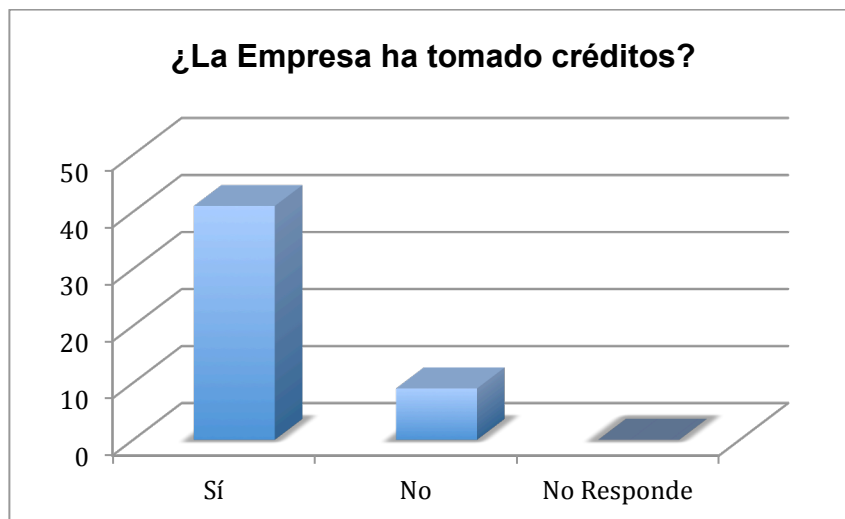
Nivel de Educación de los Altos Directivos

| Nivel | Cantidad |
|------------------------------------|-----------|
| Educación Universitaria Incompleta | 08 |
| Educación Universitaria Completa | 19 |
| Educación Técnica Completa | 15 |
| Educación Media Completa | 03 |
| MBA | 03 |
| Doctorado | 01 |
| Educación Básica Completa | 01 |
| Total | 50 |

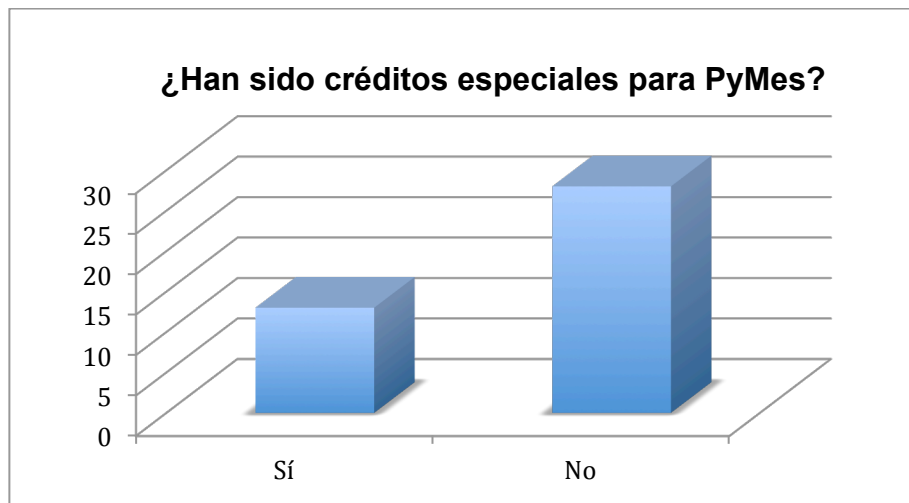
3.6.2 Financiamiento y accesibilidad a Créditos de Instituciones Financieras

El primer aspecto que se analiza es la accesibilidad al crédito, esto con el propósito de determinar las características del financiamiento obtenido de terceros y, cuáles son los medios financieros que habitualmente utilizan para sus proyectos. Se espera que los encuestados revelen si las fuentes de recursos externos son dificultosos de obtener, y si enfrentan limitantes al momento de solicitarlos.

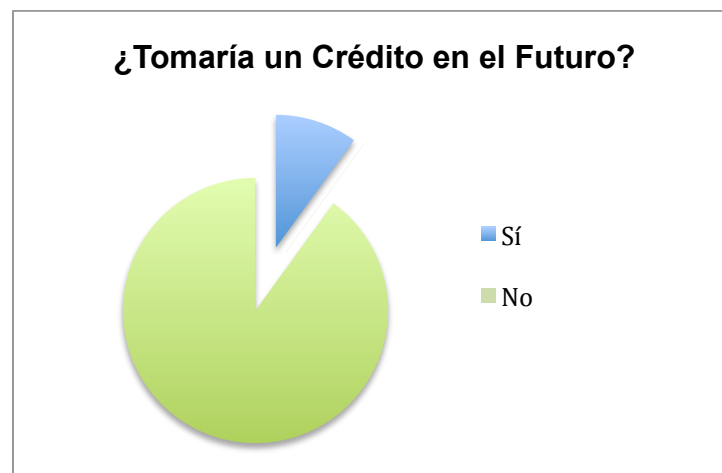
Las investigadoras desean conocer la experiencia que han tenido frente al tema propuesto por lo que se plantean las siguientes preguntas enumeradas como 1 y 2 en el cuestionario, que para efecto del análisis han sido desglosadas de la siguiente manera: *¿La empresa ha tomado créditos?, ¿Han sido especiales para PyMes?, ¿Cuál es el monto máximo que le han otorgado?, ¿Tomaría un crédito en el futuro? Y finalmente ¿Cómo se financia la empresa?.*



En el gráfico se observa que del total de las empresas encuestadas, 41 de estas sí han tomado créditos, equivalente al 82% de la muestra, el 18% restante declara no haber tomado créditos.



Del porcentaje antes señalado -82% que ha tomado créditos- solo el 32% accede a financiamiento a través de un producto especializado¹⁶⁶ que la banca ha preparado para Pymes y un 68% restante se financia con créditos ordinarios¹⁶⁷ que ofrece el mercado.

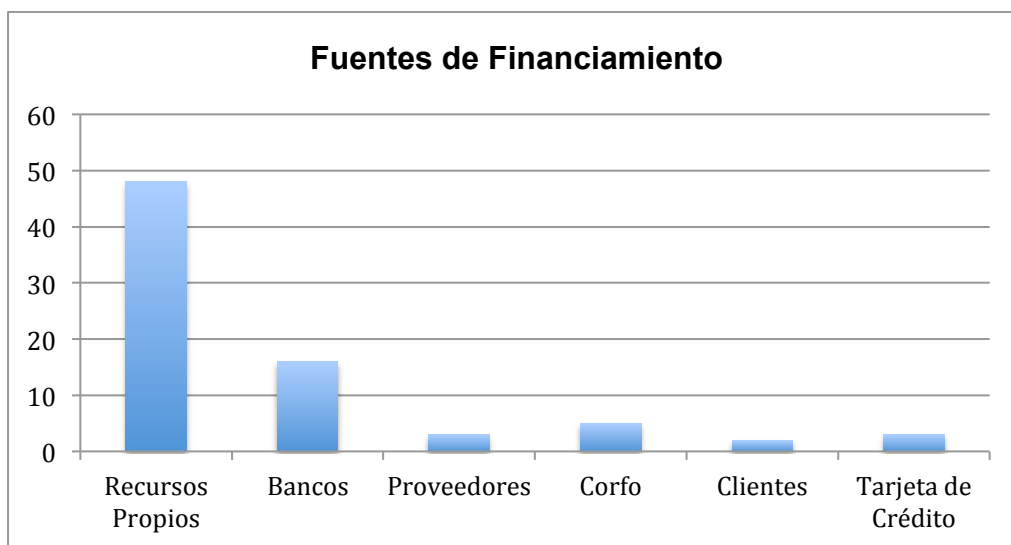


Solo el 10% declara que solicitaría un crédito en el futuro. Luego se les consulta porqué lo harían, respondiendo que la necesidad de ello radica en la

¹⁶⁶ Se entiende por productos especializado, al crédito particularmente para PyMes, es decir, aquel financiamiento que los proveedores financieros han creado con características especiales para este segmento, esto es, tasas de interés, plazos, garantías ajustados distintamente para las empresas de estas características.

¹⁶⁷ Se entiende por crédito ordinario a aquel financiamiento común y corriente, es decir que no fue creado especialmente para una banca en particular.

intención de crecimiento o expansión de la empresa y para cubrir el capital de trabajo. El 90% restante declara que no tomaría créditos en el futuro, sin indicar la razón de esta decisión.



Además de créditos bancarios, simultáneamente las empresas utilizan otras fuentes de financiamientos, y con mayor frecuencia, la gran mayoría (96%) utiliza recursos propios, bancos (32%), proveedores (6%), financiamientos que le otorga la Corporación de Fomento para la Producción (CORFO) (10%), clientes (2%) y tarjetas de crédito (6%).

La mayoría de las empresas reconoce haber utilizado crédito, no obstante financiarse mayoritariamente con recursos propios. Cuando han tomado crédito, un número menor lo realiza con banca especializada; se sostiene que esta naturaleza de empresas mantiene su preferencia de seguir en el futuro financiándose con recursos propios.

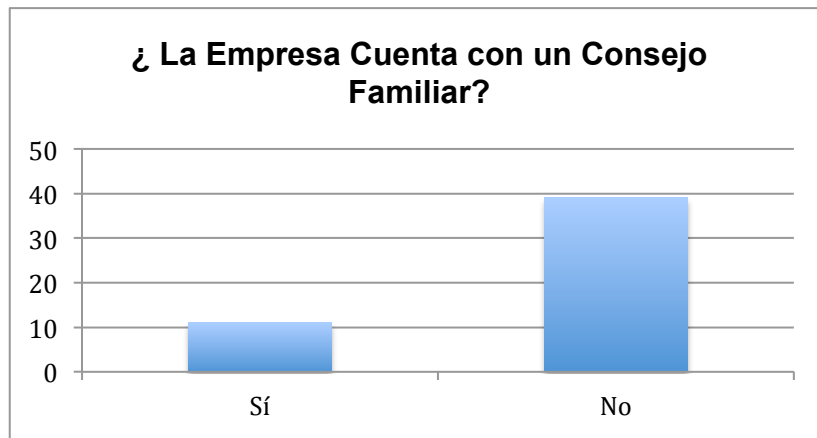
3.6.3 Estructura y Gobierno de la Empresa Familiar

Un segundo tema que se consulta a las Organizaciones de la muestra es el conocimiento que ellas poseen respecto de las estructuras de Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar y, la importancia que reviste.

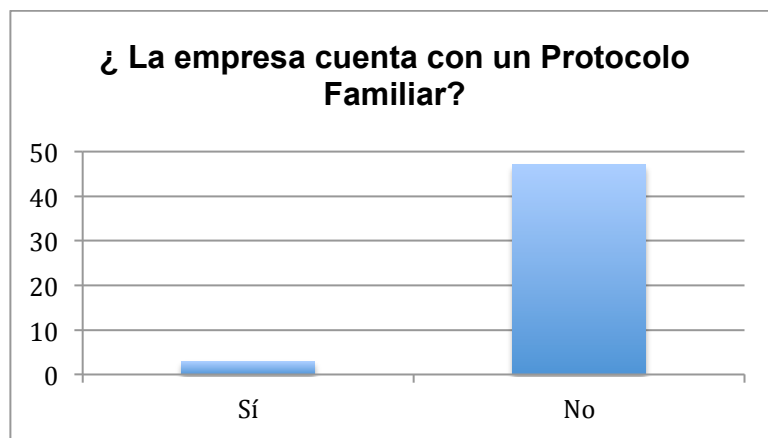
En el capítulo II anterior, se ha hecho especial énfasis que estas estructuras cooperan positivamente a mejorar la gestión, por lo que se desea conocer si los altos directivos de las empresas de la muestra así lo consideran.

El Gobierno de la Empresa Familiar debe estar formado por ciertos órganos para su buen funcionamiento, estos son: Directorio (en el caso de que el tipo jurídico lo exija), Consejo de Administración y Consejo Familiar; además deben contar con un Protocolo Familiar con el fin de que se respeten los acuerdos que la familia ha adoptado respecto de su relación con la empresa y la propiedad.

El objetivo es indagar la existencia de estos órganos y/o instancias (formales o informales) de encuentro de los subsistemas familia-empresa. Con este fin se realizan las preguntas 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19 de la encuesta, a saber: *¿La empresa cuenta con un Consejo Familiar?, ¿La empresa cuenta con un Protocolo Familiar?, En caso de conflicto familiar dentro de la empresa, ¿existen árbitros preestablecidos?, la persona que ocupa este cargo, ¿es miembro de la familia?, ¿En las reuniones de Gobierno se tratan temas relacionados con problemas familiares relativos a la empresa?, ¿La empresa posee un Consejo de Administración y/o Directorio como un órgano colegiado que se reúne formal y periódicamente?, ¿El Directorio u órgano equivalente opera formalmente?, ¿Hay miembros de la familia en el Directorio?, ¿Hay Directores que no pertenecen a la familia?, ¿En la Gerencia hay personas que también están en el Directorio y no pertenecen a la familia?, ¿En la gerencia hay miembros de la familia que también están en el Directorio?, ¿En la gerencia hay personas no miembros de la familia?, ¿Cómo se incorporan los miembros de la familia a los cargos de Gobierno de la empresa?, ¿La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa?, ¿Por qué?, ¿Se han efectuado ajustes a la estructura organizacional de acuerdo a un análisis científico de las relaciones institucionales, en relación al interior de la empresa y en relación con sus públicos objetivos?, ¿Cuáles?.*



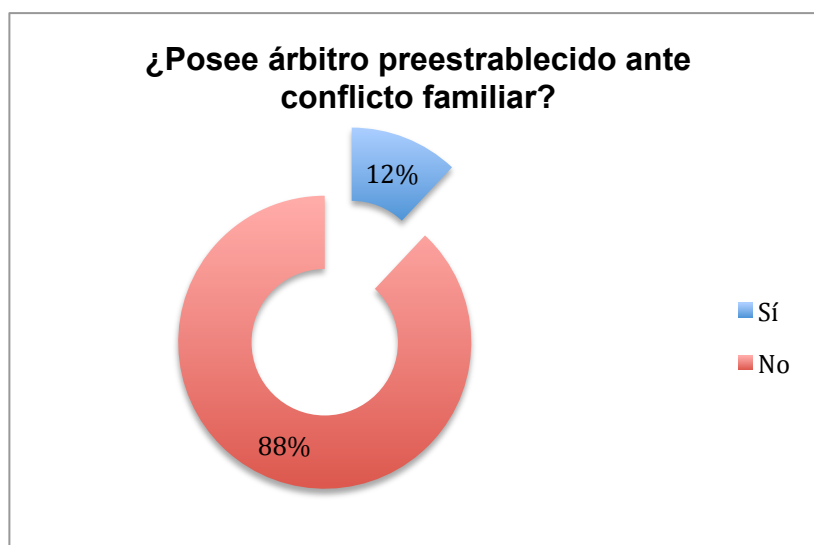
Tal como muestra el gráfico el 78% de las empresas encuestadas no cuenta con un Consejo Familiar¹⁶⁸ dentro de su estructura, mientras que el 22% si hace uso de esta herramienta.



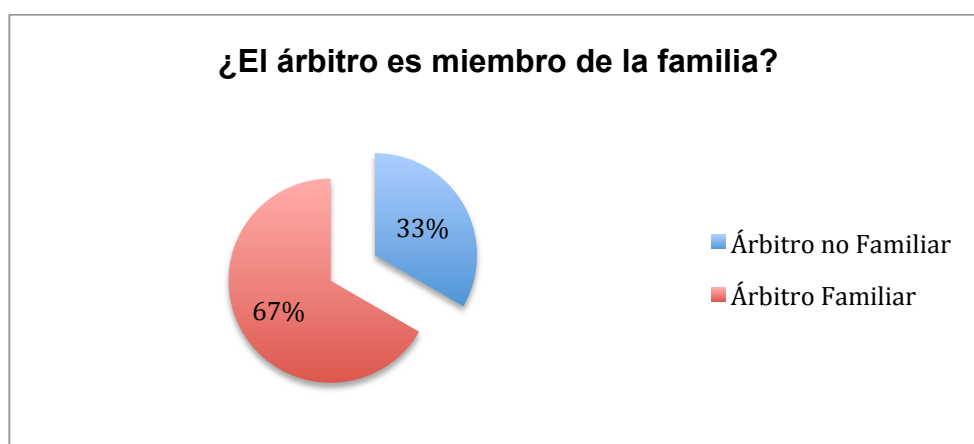
El 4% de los encuestados cuenta con un Protocolo Familiar¹⁶⁹, por lo que probablemente, estas empresas tengan conflictos a la hora de respetar acuerdos. La mayoría de los encuestados, que asciende al 96%, reconoce no familiarizarse con este documento.

¹⁶⁸ Véase concepto en capítulo II.

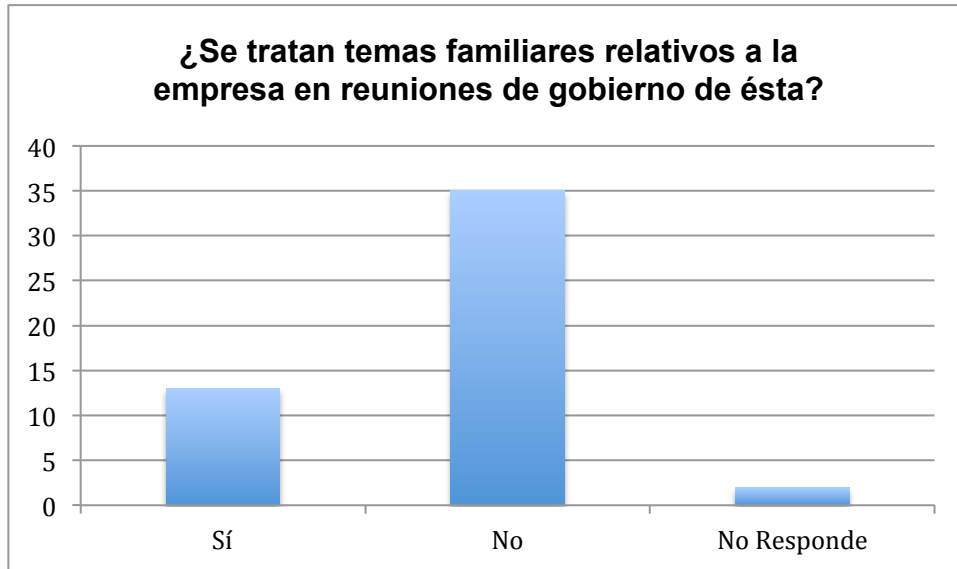
¹⁶⁹ **Loc.cit**



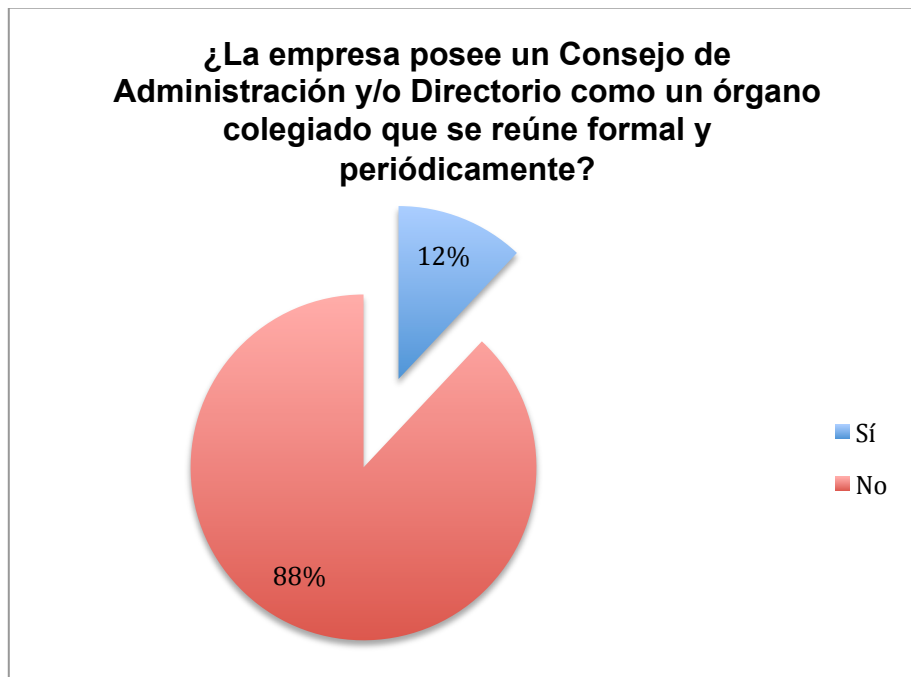
Exclusivamente 6 de un total de 50 empresas, es decir el 12%, tiene alguna persona que actúa como árbitro dentro de la empresa en caso de que surjan conflictos de estilo familiar en reuniones relacionadas con la compañía. Cabe consignar que de este porcentaje, solo el 33,3%, es decir 2 empresas, poseen árbitros sin lazo sanguíneo, permitiendo así una mayor objetivación del conflicto.



Utilizando como totalidad el 12% de empresas que poseen árbitro, un 33% de éstas reconoce que éste no pertenece a la familia, mientras que el 67% restante asegura que posee lazo sanguíneo con la familia propietaria.



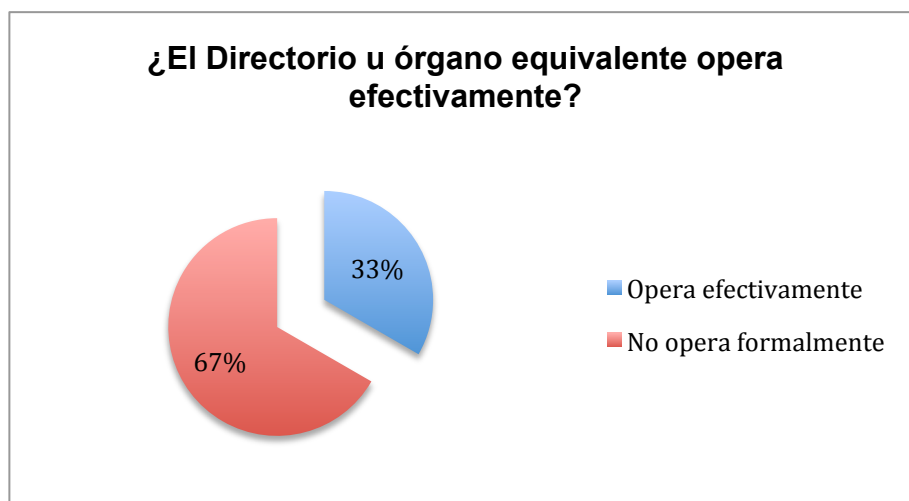
El 70% de las compañías encuestadas no trata temas familiares relativos a la empresa en reuniones de Gobierno de ésta, el 26% sí lo hace y el 4% no responde. Es decir, la mayoría está consciente de que no deben mezclarse temas de la familia con la empresa.



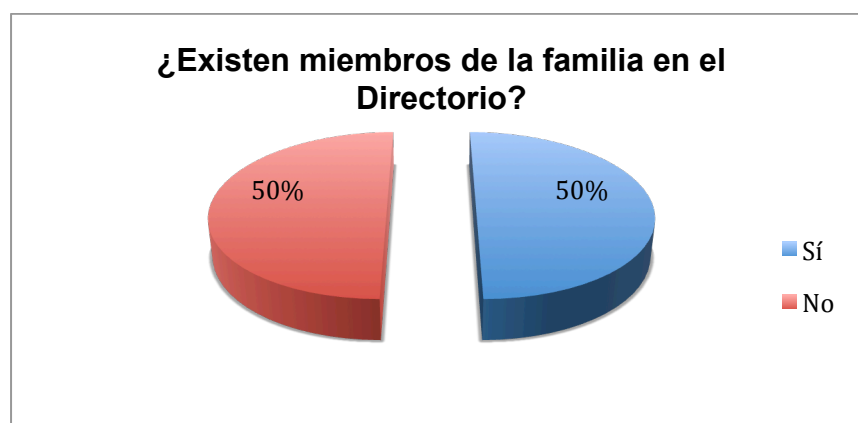
Debido al tamaño y a la forma jurídica de las empresas de la muestra, la mayoría (88%) no están obligadas a tener un Directorio. El 12% de las encuestadas son Sociedades Anónimas Cerradas y en consecuencia están jurídicamente obligadas a tener Directorio como efectivamente sucede. El 88%

restante que corresponde a Sociedades de Responsabilidad Limitada declaran no poseer un Consejo de Administración y/o Directorio.

Desde la pregunta que viene a continuación el 100% de las empresas corresponde al 12% de las mismas que posee Directorio como órgano colegiado, es decir las 6 Sociedades Anónimas Cerradas que existen en la muestra.



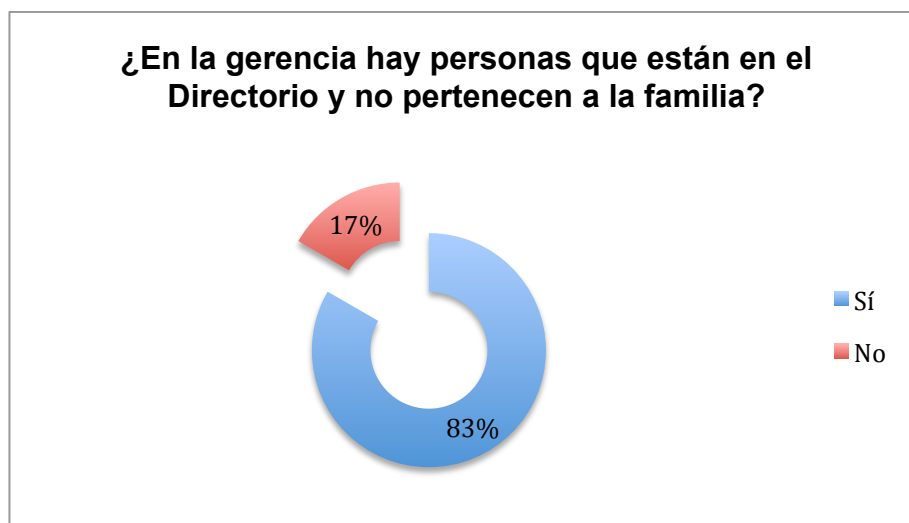
Del 12% anteriormente señalado, en un 33,3% -2 empresas- este Directorio opera formal y efectivamente, esto significa, con reuniones periódicas en las que se tratan temas de contingencia y de largo plazo.



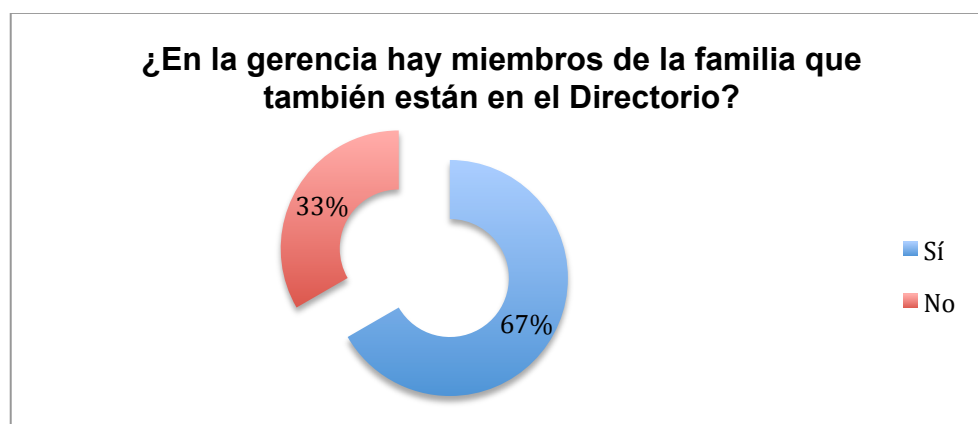
El 50% -3 empresas- declara que existen miembros de la familia en el Directorio, mientras que la otra mitad reconoce que está formado solo por personas sin lazo sanguíneo.

Al analizar la pregunta, ¿hay directores que no pertenecen a la familia?, la totalidad de los encuestados responde con un sí, lo que demuestra que este

órgano formal -el Directorio- en las empresas de la muestra no está constituido exclusivamente familiar.



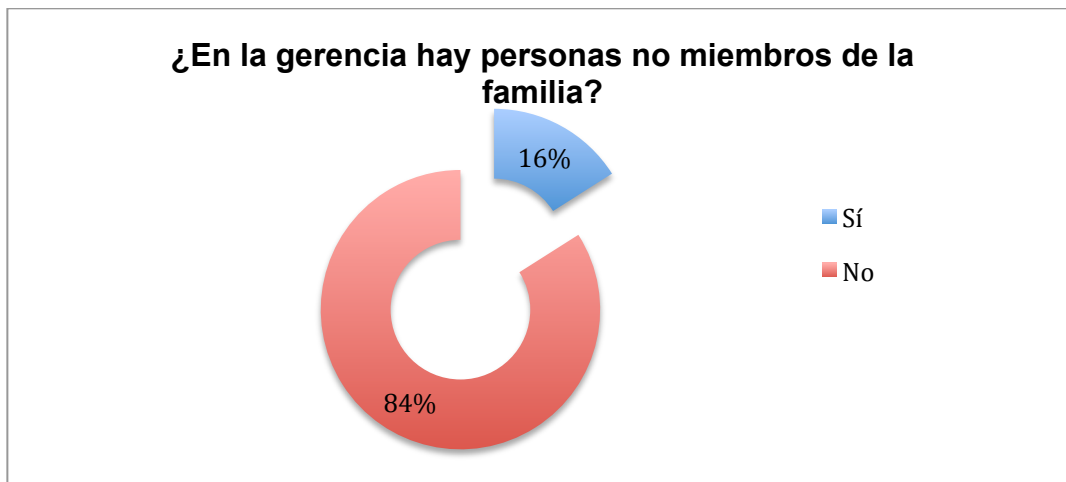
El 83%, es decir 5 de las 6 empresas con Directorio, poseen gerentes que se desempeñan como Directores y que no son miembros de la familia propietaria. El 17% restante corresponde exclusivamente a gerentes.



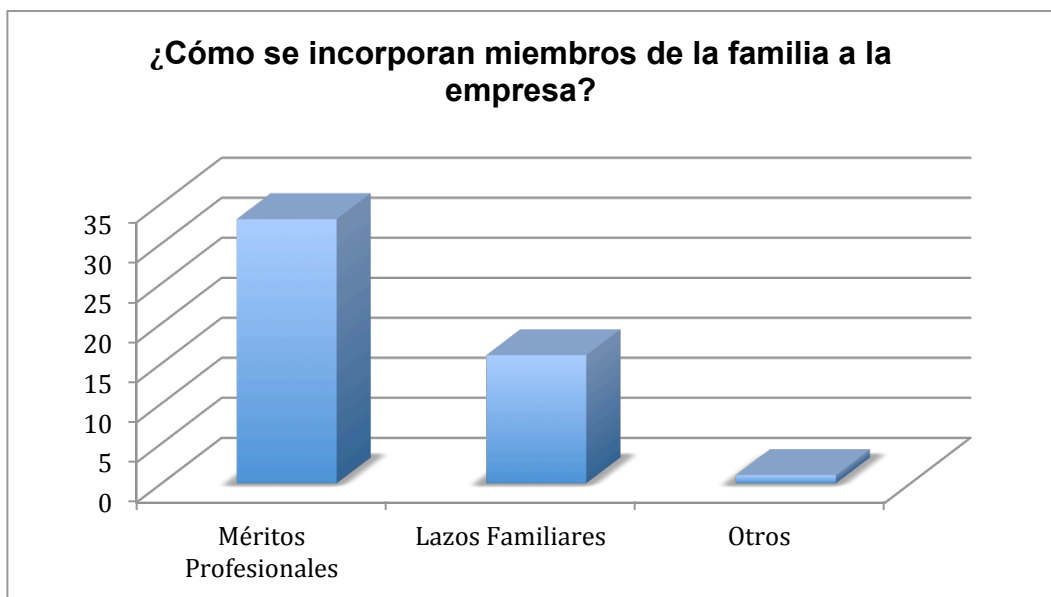
Las empresas que poseen personas que sí participan en las tres instancias nombradas (familia, directorio y gerencia), alcanzan un 33%.

El 67% restante corresponde a: miembros de la familia que se desempeñan como gerentes (y no son directores), y/o directores que se desempeñan como gerentes y no pertenecen a la familia, y/o solo gerentes que no pertenecen al directorio ni a la familia.

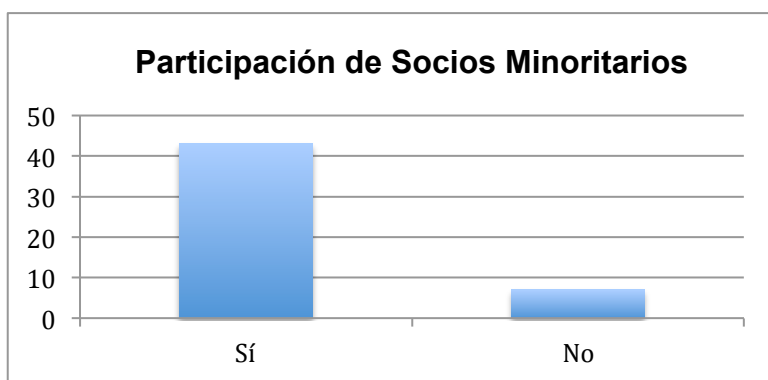
Volviendo a utilizar la totalidad de las empresas (50), se responden las siguientes preguntas del cuestionario:



Sólo el 16% de las empresas ha integrado a personas no pertenecientes a la familia en la gerencia, mientras que el 84% decide dejar estos cargos únicamente para personas que forman parte de la familia propietaria.



La mayoría de las empresas de la muestra (66%) incorpora a los miembros de la familia por sus méritos profesionales, aun así existe un alto porcentaje (32%) que lo realiza a causa de lazo sanguíneo que poseen. Finalmente un 2% los integra según otros motivos.



En la propiedad/gerencia participan socios minoritarios, personas ajenas a la familia, en un 86% del total, mientras que 14% restante de las empresas objeto de estudio no tiene socios minoritarios en su Organización.

Al momento de preguntar en que parte de la empresa se desempeñan estos socios las respuestas son las siguientes: un 37% en gerencia general o de área, 42% en la administración y un 21% como jefe de local.



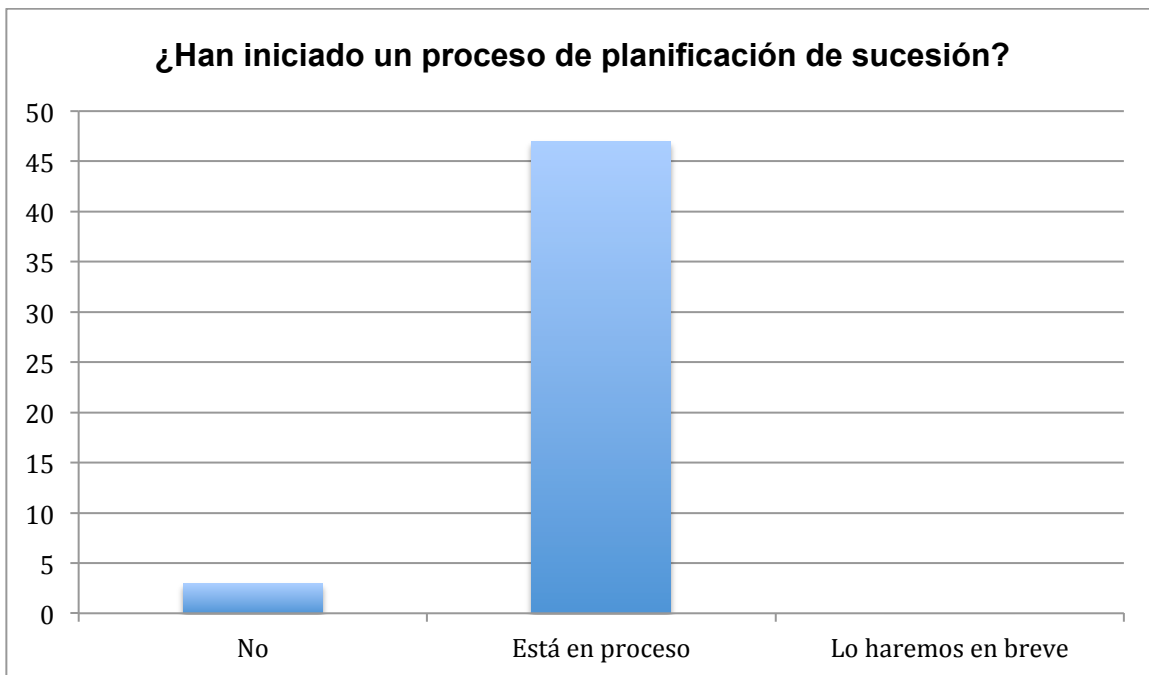
El 80% declara que su estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa y que cuenta con el personal adecuado para las tareas cotidianas. El otro 20% reconoce que no es suficiente y que necesita modificaciones, reconociendo que la dificultad que observan es la existencia de pocos cargos y exceso de personal, y/o choque entre los cargos. Dentro del 80% hay empresas que han efectuado modificaciones para que su estructura organizacional sea la correcta, las que se hicieron debido a la expansión de algún área de la empresa.

A la luz de lo observado en la muestra habría acuerdo en que las empresas no tienen una conciencia clara y formada respecto a los documentos y órganos de Gobierno Corporativo Familiar. En la mayoría de las empresas se presenta una alta mezcla “de facto” no racionalizada de las instancias que componen su Gobierno (Gerencia, Directorio y Familia).

3.6.4 Sucesión

La mayoría de las empresas no adopta medidas para el ineludible momento de la sucesión, lo que a largo plazo podría generar conflictos, puesto que la improvisación es contraproducente con la continuidad y sostenibilidad de la empresa.

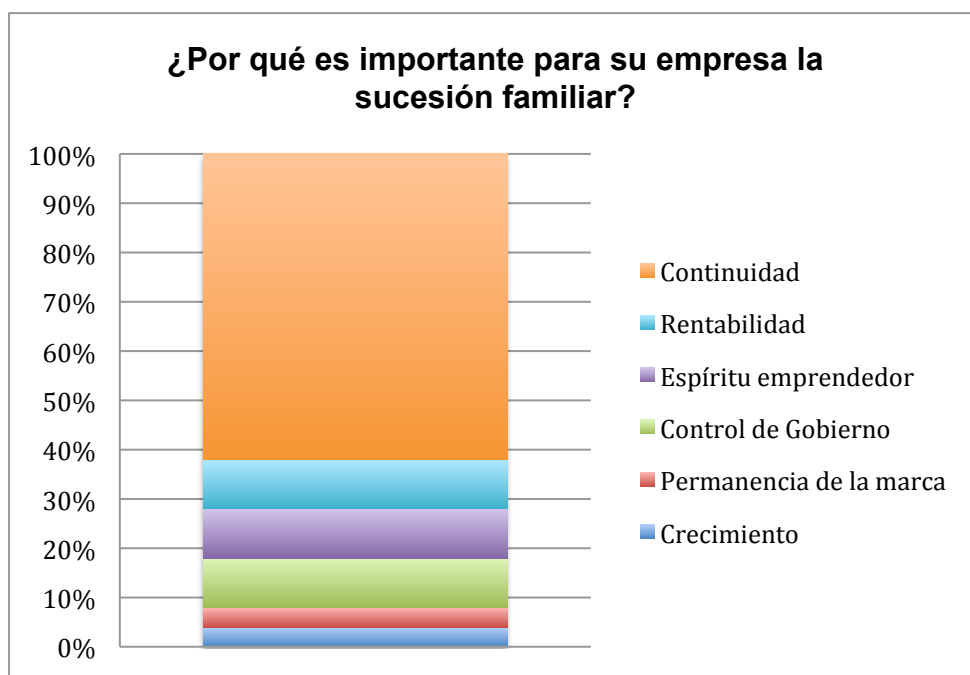
Es importante que la propiedad y la alta dirección enfrenten este tema con antelación, y puedan planificarlo, de no suceder así, se pueden tomar decisiones equívocas, las que se ven influenciadas por cuestiones afectivas, personales, familiares y en el extremo legales. La planificación de este proceso, cuyo desarrollo puede alargarse durante varios años, comprende aspectos muy variados que el fundador no debe descuidar. Proporcionar la información adecuada a la siguiente generación, escoger el sucesor -la máxima responsabilidad en la gestión del negocio-, prever las normas de la sucesión del Gobierno y la gestión de la empresa, establecer las relaciones entre empresa y familia, así como los cauces de comunicación entre las diferentes generaciones, son algunas de las cuestiones que requieren atención. Por lo mencionado, es que se espera que los encuestados revelen si poseen planes de sucesión, la importancia que le otorgan a este tema, y a contrario censu, cómo lo enfrentan. Para esto, las siguientes preguntas 20, 21, 22, 23 y 24: *¿Han iniciado el proceso de planificación de sucesión?, ¿Hasta qué punto cree importante la sucesión familiar?, ¿Por qué es importante?, ¿A quiénes tiene considerado para la sucesión de la gerencia? Y ¿A quienes tiene considerado para la sucesión del Directorio?.*



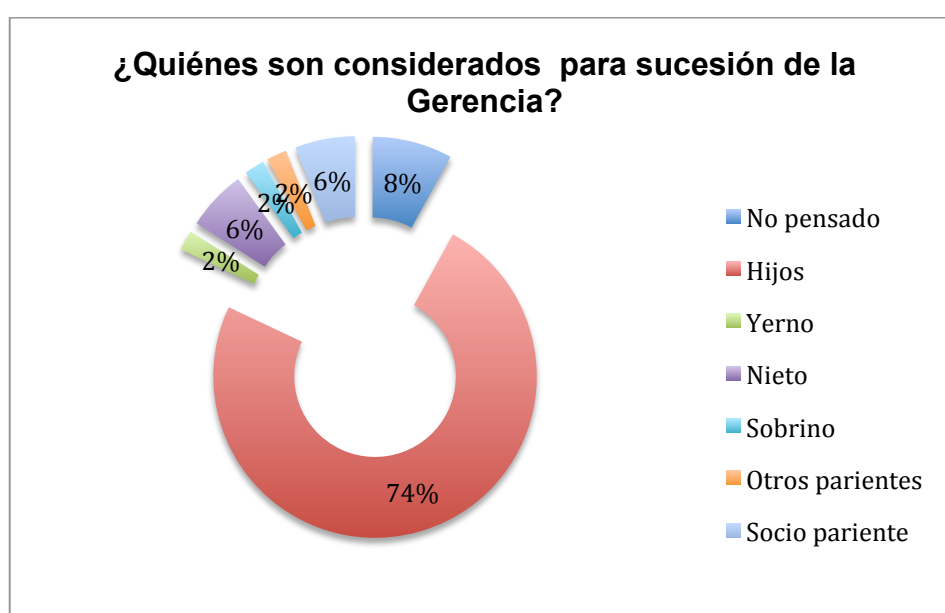
El 6% de las empresas de la muestra no ha iniciado la planificación, el 94% restante comenta que se encuentra en el proceso de planificación. Gran parte de los encuestados están concientes de que es importante para su empresa (94%), solo pocas de estas reconocen no haberla planificado.



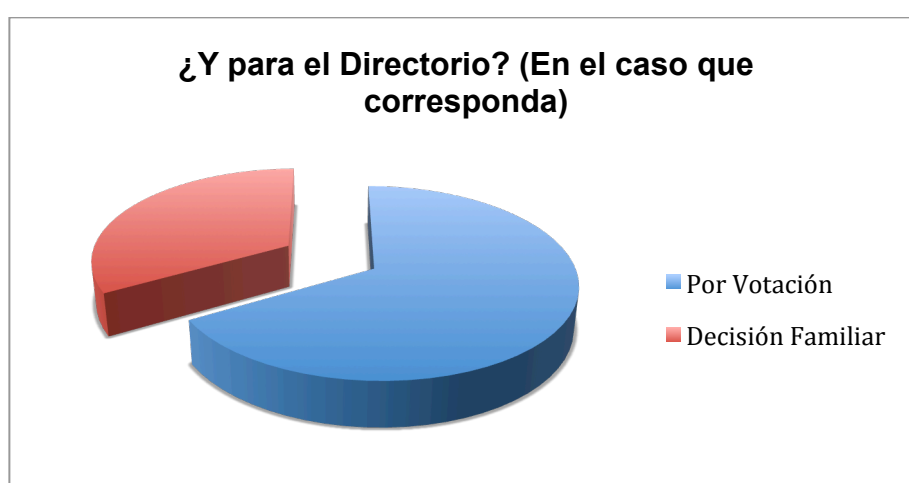
La respuesta que entregan los encuestados es positiva frente a la necesidad de realizar un proceso de sucesión en un momento determinado del ciclo de vida de la empresa familiar, por lo que los encuestados respondieron: “bastante importante” (18%) y “muy importante” (82%).



La mayoría de las empresas de la muestra (62%) respondió que ellos planifican y realizan la sucesión para la continuidad de la empresa. Un 10% del total opina que es importante para mantener la rentabilidad de la empresa; otro 10% tiene un espíritu emprendedor que desea transpasar a futuras generaciones y así permanecer en el tiempo; y un 10% opina que es importante para mantener el control de la familia sobre el Gobierno de la Empresa; luego un 4% lo hace para la permanencia de la marca (pensando en mantener el nombre o apellido); y por último un 4% opina que contribuye al crecimiento y proyección de la empresa.



El 74% de las empresas en cuestión reconoce que quiere traspasar la gerencia y la propiedad a sus hijos, el 8% no lo ha pensado aun, el 6% a un nieto, otro 6% a un socio que es pariente, el 2% a un yerno, otro 2% a un sobrino y el último 2% a otros parientes (no especifica). Cabe consignar que el total de las empresas encuestadas tiene considerados para la sucesión de la Empresa Familiar a personas con lazos sanguíneos o pertenecientes a la familia.



En el caso de las empresas que poseen Directorio, para la sucesión de éste, el 66,67% espera realizar una votación, tomando en cuenta la opinión de todos los directores, ya sean miembros de la familia o no. En cambio, el 33,33% restante lo hará mediante decisión familiar.

A modo de resumen, se puede concluir que las empresas de la muestra están conscientes de la importancia de planificar la sucesión y lo hacen principalmente por razones de continuidad de la compañía. Cabe consignar que las personas mayormente consideradas para recibir el mando son las pertenecientes a la familia, principalmente descendientes directos del fundador.

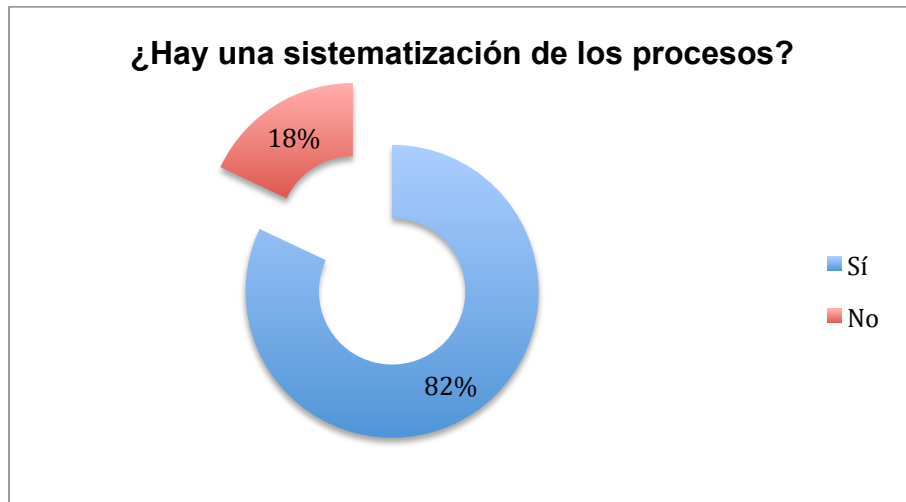
3.6.5 Planificación del quehacer organizacional

La planificación del quehacer de una Organización es un elemento clave para poder tener un control de lo que sucede en su interior y para que la toma de decisiones sea bien fundamentada. Es importante que las empresas ejecuten de manera correcta el proceso administrativo y sus etapas: planeación, organización, dirección, coordinación y control, pues éstas entre otras cosas, permiten concretar la visión ajustándose a las características propias de la empresa.

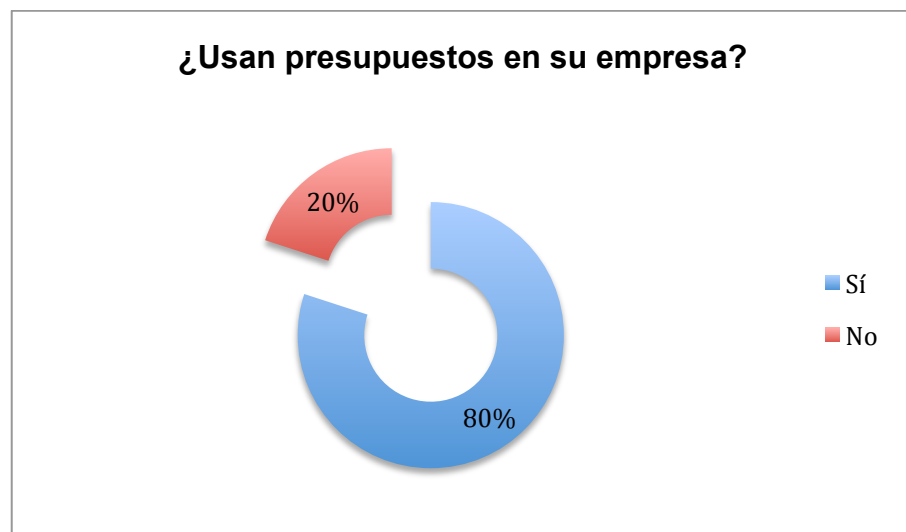
Se desea indagar la forma en que estas empresas familiares organizan sus actividades y cómo llevan a cabo la toma de decisiones a través de las siguientes preguntas: 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 32: *¿Se planifican estratégicamente las actividades en su empresa?, ¿Hay una sistematización en los procesos?, ¿Usan en su empresa presupuestos?, ¿Existe una persona encargada en cada una de las áreas de la empresa?, ¿La toma de decisiones es efectuada de modo unipersonal o colegiada?, ¿ La empresa posee un manual de descripción de cargos y funciones?, ¿Es práctica habitual de la empresa hacer capacitación formal?.*



El 76% sí planifica estratégicamente las actividades en su empresa, mientras que el 24% no lo hace.



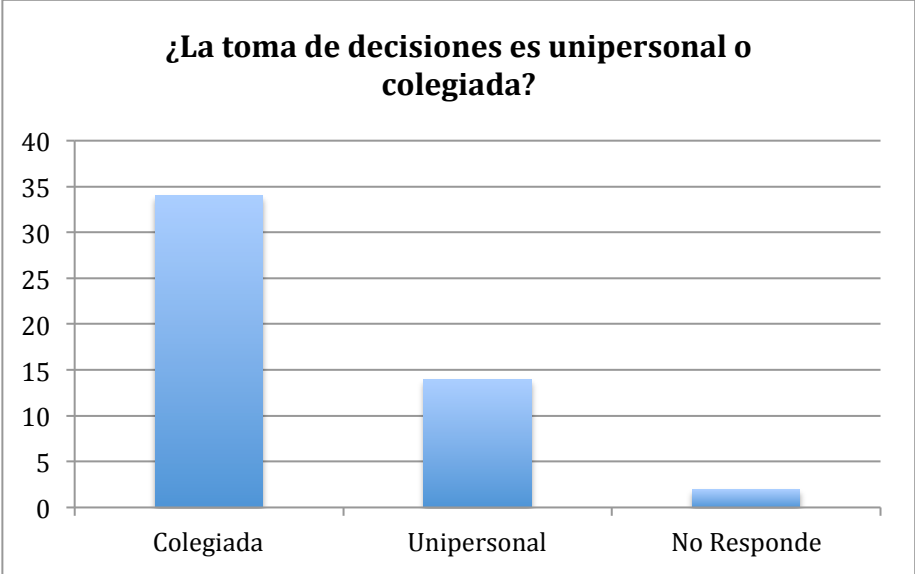
El 82% de las empresas encuestadas efectúa una sistematización de los procesos, mientras que el 18% restante no lo hace.



El 80% de las Organizaciones de la muestra utiliza presupuestos, el 20% restante no lo hace.



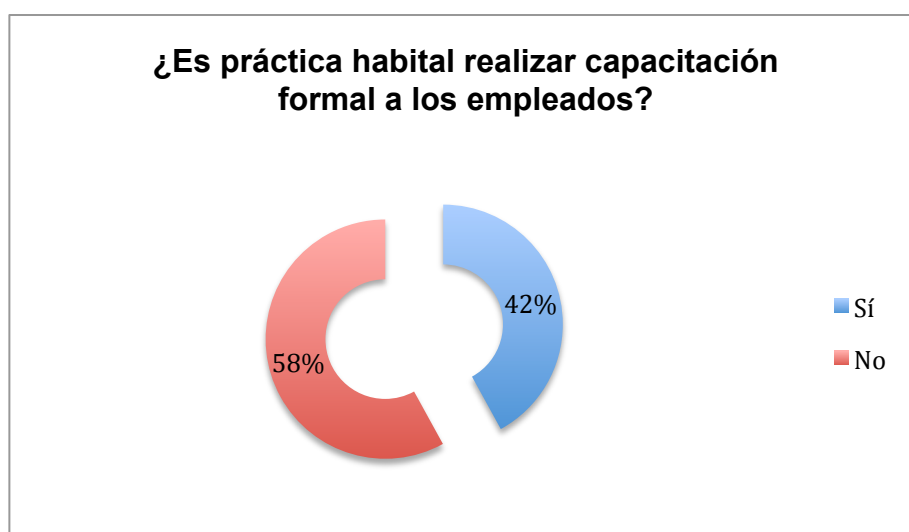
El 72% posee un responsable en cada área de la empresa, a quien se le delegan las tareas correspondientes, por el contrario, el 28% no lo tiene.



La mayor parte de los encuestados, un 68%, realiza la toma de decisiones de manera colegiada. El 28% lo hace de forma unipersonal mientras que el 4% restante no responde a la pregunta.



El 52% de las empresas no posee un manual de descripción de cargos y funciones. Un 48 % sí lo utiliza en su gestión. Al momento de preguntar las razones, sólo 4 empresas responden: de las 3 de las empresas que reconocen no tenerlo, 2 están en proceso de creación y 1 no lo considera necesario, mientras que sólo una responde que es preciso para evitar los choques de roles.



Menos de la mitad de las empresas encuestadas (42%) realiza frecuentemente capacitaciones formales a sus empleados, por el contrario un 58% no lo hace.

A la luz de lo observado en la muestra se puede concluir que la mayoría de las empresas se preocupan por planificar estratégicamente sus actividades, esto, por medio de una sistematización constante de sus

procesos, el uso de presupuestos, la definición de un responsable para cada área y la forma colegiada en la toma de decisiones.

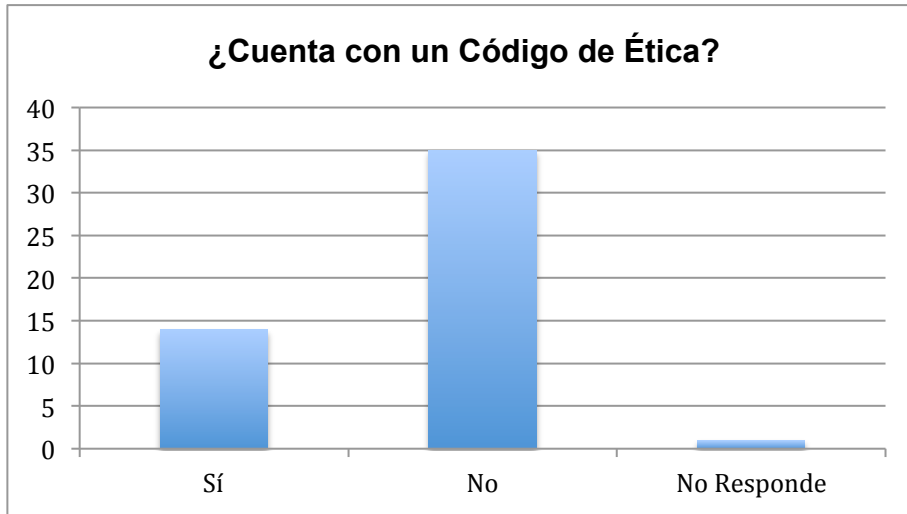
3.6.6 Ética

Como se mencionó en capítulos anteriores, Gobernar es un actividad con notables implicaciones éticas, pues precisamente es la ética la que da consistencia y cuerpo a las acciones y al hacer de quienes Gobiernan.

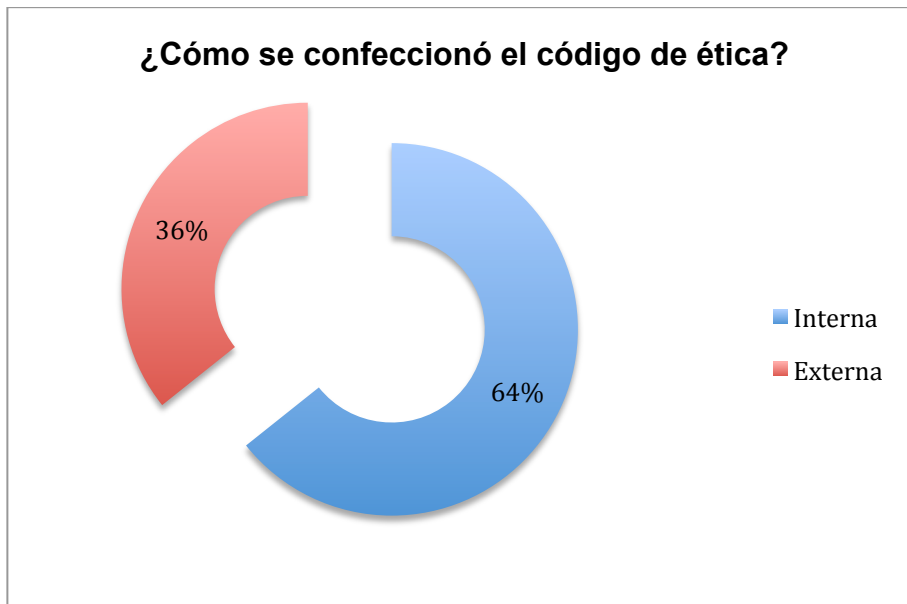
Una Organización se encuentra enfrentada a un sinnúmero de decisiones cada día, las que sin duda afectan -para bien o para mal- la vida y el bienestar de otros, por esta razón están involucradas cuestiones éticas en la toma de decisiones que los responsables de la empresa operativizan.

En esta sección de preguntas se pretende indagar cuál es la importancia que para la dirección de las empresas de la muestra, reviste este tema; en concreto, si se han visto enfrentados a situaciones poco éticas, o si utilizan alguna herramienta en su Organización para delimitar las acciones de sus miembros.

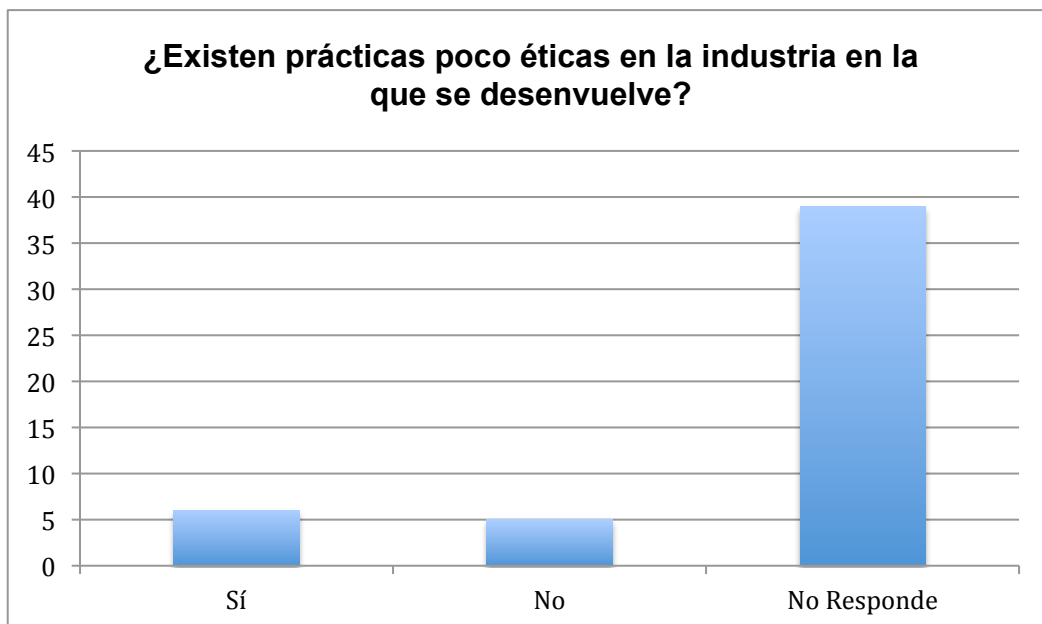
Para construir una propuesta de respuesta aproximada, se integran 3 preguntas de la encuesta, las número 33, 34 y 35, que respectivamente son las siguientes: ¿su empresa cuenta con un código de ética?, ¿cómo se confeccionó?, En toda industria hay algunas prácticas de negocios generalmente aceptadas, ¿en la industria en la que su empresa se desenvuelve, existen algunas de éstas que usted considere poco éticas?, ¿Cuáles son esas prácticas?.



El 70% de las empresas encuestadas no posee un código de ética, por el contrario el 28% sí lo tiene en su empresa. El 2% restante no responde.



Un 64% del total de empresas que declara poseer código de ética (28%), es decir 9 empresas, reconocer haber creado de forma interna su código de ética. El 36% restante lo adquirió de manera externa.



De las pocas personas que contestaron esta pregunta (11), 6 respondieron que existen prácticas poco ética en su industria, las 5 restantes declaran que no. Al momento de preguntar cuáles son esas prácticas, se tiene lo siguiente:

- En la industria de sanitización de restaurantes, baños públicos y otros espacios, este tipo de locales compran los certificados de sanitización para no tener que pagar por el servicio.

- En la industria de los restaurantes frecuentemente se les da un mal trato a los garzones por parte de sus superiores.

- En diferentes industrias, ocurre que se ofrecen servicios para persuadir al cliente y más tarde no cumplen con ello.

- En la industria automotriz, se omite información acerca de los vehículos que se venden, sólo se entrega la información en el caso de que el cliente lo pregunte, por ejemplo: a los vehículos se les extrae el neumático de repuesto, sólo lo incluyen si el cliente consulta por éste.

De las empresas de la muestra, un pequeño número declara tener código de ética. Los altos directivos se presentan reticentes a reconocer la existencia de prácticas poco éticas en su industria; del mismo modo

considérese que un gran número de los encuestados no responde a la pregunta relativa a las prácticas éticas de la industria.

3.6.7 Preferencias y conflictos entre los miembros de la familia

En las empresas de esta naturaleza -Familiar- se presenta una serie de relaciones que si no son reguladas de la manera correcta, pueden generar graves conflictos, que podrían terminar con el cierre de la empresa. Con esto las autoras se refieren a las relaciones entre los miembros de la familia propietaria y las personas externas que trabajan en ella. En muchas de las empresas de tipo Familiar se presenta un alto grado de nepotismo, lo que genera gran desmotivación en el resto de los trabajadores, pues en muchos casos, las personas son ubicadas en sus puestos de trabajo a causa de los lazos familiares y no por sus méritos profesionales, situación que es notoria para los demás empleados. A esto se suma, que se debe clarificar la diferencia existente entre recibir un sueldo y recibir dividendos: el primero se entrega como retribución a un trabajo realizado, mientras que el segundo se otorga por el hecho de pertenecer a la familia propietaria de la empresa.

Interesa en este caso conocer si la empresa es una fuente de trabajo para la familia o trasciende más allá de eso, para ello se plantean varias preguntas las que deben ser respondidas con grados de acuerdo o desacuerdo. Corresponde a la pregunta 36 de la encuesta la que contiene las siguientes 10 afirmaciones: *Se exigen metas y resultados concretados a empleado integrantes de la familia como a otros empleados. Los salarios de los miembros de la familia que trabajan en la empresa son más altos que los de otros empleados. En mi empresa existen más trabajadores integrantes de la familia propietaria que puestos de trabajo necesarios. Tiene más relevancia las opiniones de miembros de la familia en la toma de decisiones. Se han presentado conflictos con la integración de miembros de la familia a la empresa, la empresa tiene plan de sucesión. Ante una*

oportunidad de trabajo en la empresa tiene preferencia los miembros de la familia. En mi empresa se privilegia la formación profesional de los miembros de la familia por encima de las necesidades de ocupar puestos de trabajo de forma inmediata. En mi empresa se permiten que solo miembros de la familia trabajen a tiempo parcial. Consideramos como garantía de futuro que todos los acuerdos que se tomen tanto en el Consejo Familiar como en el de Administración se documenten.

| 1. Se exigen metas y resultados concretos tanto a los empleados integrantes de la familia como a los otros empleados. | Cantidad |
|--|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 25 |
| En desacuerdo | 0 |
| De acuerdo | 8 |
| Muy de acuerdo | 14 |
| Sin opinión | 3 |

Las respuesta a esta pregunta muestra que un 44% de las empresas está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” en que se deben exigir resultados a todos los trabajadores de la empresa por igual. Un 50 % se encuentra muy en desacuerdo con esta afirmación y un 6% no tiene opinión.

| 2. Los salarios de los miembros de la familia que trabajan en la empresa son más altos que los de otros empleados. | Cantidad |
|---|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 11 |
| En desacuerdo | 3 |
| De acuerdo | 11 |
| Muy de acuerdo | 19 |
| Sin opinión | 6 |

Aquí se puede observar que las respuestas son muy diferentes, el 28% está en desacuerdo (22% “muy en desacuerdo” y 6% “en desacuerdo”) con la amplia brecha entre los salarios de los empleados familiares y los no familiares; sin

embargo un 60% está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con esta afirmación. Un 12% no responde.

| 3. En mi empresa existen más trabajadores integrantes de la familia propietaria que puestos de trabajo necesarios. | Cantidad |
|---|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 20 |
| En desacuerdo | 8 |
| De acuerdo | 0 |
| Muy de acuerdo | 13 |
| Sin opinión | 9 |

Un 26% mantiene una política de que la empresa es fuente de trabajo para la familia propietaria, esto se refleja en la afirmación “muy de acuerdo”. La gran mayoría de las empresas, un 56%, no lo considera así.

| 4. Tienen más relevancia las opiniones de miembros de la familia en la toma de decisiones. | Cantidad |
|---|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 12 |
| En desacuerdo | 7 |
| De acuerdo | 14 |
| Muy de acuerdo | 11 |
| Sin opinión | 6 |

El 50% de los encuestados considera que la opinión de los miembros de la familia es más relevante que la de los empleados no miembros de ésta. Un 38% no lo considera así, mientras que el 12% no tiene opinión al respecto.

| 5. Se han presentado conflictos con la integración de miembros de la familia a la empresa. | Cantidad |
|---|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 15 |
| En desacuerdo | 0 |
| De acuerdo | 22 |
| Muy de acuerdo | 4 |
| Sin opinión | 9 |

En más de la mitad de las empresas encuestadas (52%) se han presentado conflictos por integrar a miembros de la familia a ésta. Un 30% está en “desacuerdo” con esta afirmación mientras que un 18% no responde.

| 6. La empresa tiene plan de sucesión. | Cantidad |
|--|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 2 |
| En desacuerdo | 0 |
| De acuerdo | 15 |
| Muy de acuerdo | 32 |
| Sin opinión | 1 |

Sólo un 4% expresa que no posee un plan de sucesión en la empresa. Un alto porcentaje de éstas (94%) sí lo tiene, mientras que el 2% restante no tiene opinión.

| 7. Ante una oportunidad de trabajo, en la empresa tienen preferencia los miembros de la familia. | Cantidad |
|---|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 18 |
| En desacuerdo | 3 |
| De acuerdo | 7 |
| Muy de acuerdo | 19 |
| Sin opinión | 3 |

Un 52% tiene preferencias por los miembros de la familia para un puesto de trabajo, independiente de que si esta persona cumple con el perfil del cargo. Sin embargo, un porcentaje no menor (42%) no está de acuerdo con esta afirmación. El 6% restante no responde.

| 8. En mi empresa se privilegia la formación profesional de los miembros de la familia por encima de las necesidades de ocupar puestos de trabajo de forma inmediata. | Cantidad |
|---|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 14 |
| En desacuerdo | 7 |
| De acuerdo | 12 |
| Muy de acuerdo | 4 |
| Sin opinión | 13 |

Con respecto a esta afirmación, al 42% no les interesa que los miembros de la familia tengan formación profesional antes de ingresar a trabajar en la empresa. A un 32% sí le parece relevante, mientras que un 26% no responde a la pregunta (“sin opinión”).

| 9. En mi empresa se permite que sólo miembros de la familia trabajen a tiempo parcial. | Cantidad |
|---|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 18 |
| En desacuerdo | 11 |
| De acuerdo | 0 |
| Muy de acuerdo | 15 |
| Sin opinión | 6 |

Un 30% está de acuerdo con darle la preferencia a los miembros de la familia, que trabajen a tiempo parcial y a los demás empleados no. El resto que responde la pregunta (58%) se encuentra en total desacuerdo con la afirmación. Un 12% no responde.

| 10. Consideramos como garantía de futuro que todos los acuerdos que se tomen tanto en el Consejo Familiar como en el Consejo de Administración se documenten. | Cantidad |
|--|-----------------|
| Muy en desacuerdo | 12 |
| En desacuerdo | 4 |
| De acuerdo | 11 |
| Muy de acuerdo | 10 |
| Sin opinión | 13 |

El 32% de los encuestados no considera relevante documentar los acuerdos que se tomen en el Consejo de Administración y Consejo Familiar; un 42% sí lo considera, y un 26% no responde a la pregunta.

De los resultados muestrales se observa, que por un lado hay un trato igualitario tanto a los empleados miembros de la familia como a los otros empleados, en cuanto a exigencias y metas propuestas; sin embargo declaran también que existen salarios más altos para los trabajadores miembros de la familia y que se toman en cuenta mayormente las opiniones de estos últimos (familiares), siendo la integración a la dinámica empresarial más compleja para sus miembros.

3.7 Conclusiones

A partir de los resultados que se obtienen del cuestionario aplicado a la muestra de Empresas Familiares Pequeñas y Medianas de las provincias de Marga-Marga y Valparaíso es posible llegar a las siguientes conclusiones:

Dado que existe conciencia de que las PyMes son el motor de la economía, las Instituciones Financieras han hecho énfasis en crear bancas especializadas para esta naturaleza organizacional, facilitando así el acceso al financiamiento. Sin

embargo, aun existe un porcentaje de empresas que no han tomado créditos, lo que podría deberse a las altas exigencias de éstas instituciones, las que se ven dificultadas de cumplir.

La mayoría de las empresas se han financiado con recursos propios y cuando se les consulta si solicitarían financiamiento externo, se muestran reticentes, lo que se infiere es porque se muestran desconfiados de la banca o bien porque han generado las suficientes utilidades para reinvertirlas.

Estas empresas, en su mayoría, se encuentran controladas por una sola familia, y así como fue analizado en capítulos anteriores, las Empresas Familiares necesitan tener ciertos órganos de Gobierno, los que permitirían llevar a cabo una gestión profesional y evitar los conflictos que se puedan ocasionar de las relaciones familiares con aquellos trabajadores de la empresa, no miembros de la familia. Se hace necesario tener una clara definición y precisión de los diferentes roles asociados.

Uno de estos órganos es el Consejo Familiar, instancia para tratar temas que relacionan a la empresa con la familia, en el que se toman decisiones y realizan acuerdos que marcan el rol y la forma de actuar de la Familia en la empresa, entre otros; a pesar de ello, la mayoría de las empresas encuestadas no lo posee, en consecuencia, no son efectivamente conscientes del valor antes descrito que esta instancia provee a la empresa. Tampoco estas empresas cuentan con un Protocolo Familiar ni un árbitro para dirimir eventuales conflictos que surjan en la Organización; estos dos aspectos recién señalados hacen prever el surgimiento de dificultades frente a temas que requieren acuerdos y/o soluciones consensuadas. También la mayoría de los encuestados declara que en reuniones de Gobierno de la empresa no se tratan temas relativos a la familia, lo que es una consideración favorable, sin embargo, no es despreciable el 26% que aun incurre en mezclar en reuniones de empresa aspectos familiares, lo que puede inducir a una confusión de roles y una eventual contaminación de las

decisiones, privilegiándose aspectos emocionales sobre temas estrictamente técnicos y/o profesionales. Lo que revela la existencia de una gestión no Profesional.

En relación a las empresas que poseen Directorio, por tanto referido solo a Sociedades Anónimas Cerradas de la muestra, el 100% de ellas declaró poseer personas ajenas a la familia en el Directorio, aspecto muy positivo; puesto que permite objetivar las decisiones que se tomen a largo plazo para la empresa y evitar que se vean influencias por los intereses propios de la familia propietaria. No obstante existen personas que se encuentran al interior de los tres círculos de la Empresa Familiar, por lo que se necesita algún instrumento que permita llevar un control y evitar los conflictos entre roles que se pueda ocasionar por esta realidad.

Dos de los elementos fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa son: la estructura organizacional que tenga la compañía y; la forma en que se captan nuevos talentos para ocupar puestos de trabajo necesarios. Para esta primera condición, las empresas encuestadas destacan en un 80% que su estructura organizacional responde a las necesidades propias de su naturaleza; mientras que para la segunda, se suelen privilegiar los lazos familiares. El nepotismo se da con frecuencia en las empresas familiares, y a pesar que las empresas encuestadas han respondido en un alto porcentaje (66%), que los miembros de la familia se incorporan según méritos profesionales, las autoras disienten de esto afirmado, puesto que en otra de las respuestas se presenta una inconsistencia: un 42% declara que no considera necesario que los miembros de la familia se sometan a un proceso formal para ingresar a la empresa.

La sucesión es un tema presente en las empresas familiares encuestadas, y la mayoría expresa que ya se encuentra en este proceso; cabe consignar que, un 62% considera este aspecto como de alta importancia para la continuidad futura del negocio, destacando que el espíritu emprendedor de la familia debe ser traspasado de generación en generación, razón por el cual el liderazgo sucesional

es significativo, sin perjuicio de la obvia necesidad de mantener el control sobre la empresa.

A pesar de que las empresas hayan respondido que sí tienen una planificación estratégica para las actividades de la empresa, que existe una sistematización de los procesos y que utilizan herramientas de control como por ejemplo presupuestos, el 52% no posee un manual de descripción de cargos, ni otros documentos formales que den cuenta de la sistematicidad de su quehacer.

El nivel de estudios de las personas de los cargos más altos es muy diverso, sin embargo la moda se encuentra en la Educación Superior Universitaria y Técnica completa e incompleta, muy pocos poseen menor o mayor educación que la mencionada. Sin perjuicio de lo anterior, no hay una conciencia clara de lo importante que es la capacitación constante de los empleados.

En lo que respecta al tema ético, no representa mayor relevancia para los encuestados, puesto que durante la aplicación del instrumento de observación demostraron muy poco interés en este tema. Los altos directivos se presentan reticentes a reconocer la existencia de prácticas poco éticas en la industria en la que se desenvuelven, lo que podría deberse que sienten vergüenza de declarar su realización, demostrando que sí hay un reconocimiento de algo no correcto; es por esto que probablemente gran parte de los encuestados no responde la pregunta.

De todo lo anteriormente señalado se puede inferir que esta naturaleza organizacional se encuentra mayoritariamente no profesionalizada, además considérese para refrendar lo recientemente indicado, se observa que no se exigen metas ni resultados concretos a los empleados miembros de la familia, como así ocurre con otros empleados; como se observó en la encuesta, existen diferencias salariales a igualdad de cargo en favor de los miembros de la familia. Todos estos aspectos afectan el buen y debido funcionamiento de la empresa generando un clima organizacional negativo que podría tener no buenas consecuencias para la Organización.

Cabe destacar que en gran parte de las empresas objeto de análisis es más relevante la opinión de los miembros de la familia para la toma de decisiones que la de otros trabajadores en la empresa, esto muchas veces conlleva a una toma de decisiones subjetiva, pues se relacionan sentimientos, emociones y relaciones familiares, al carecer de una opinión objetiva externa a la familia.

Otro aspecto que da cuenta de la necesidad de invertir más en la Profesionalización es que los acuerdos que se toman en las reuniones de Consejo de Administración y Consejo Familiar no siempre se formalizan, quedando éstos a la libre interpretación de los concurrentes.

Las autoras, en conclusión, establecen, de acuerdo al estudio realizado, que la gestión de estas empresas se encuentra poco profesionalizada, así, ellas elaboran, en el siguiente capítulo un conjunto de propuestas orientadas a contribuir a un mayor y mejor Gobierno Profesional de las Empresas Pequeñas y Medianas de naturaleza Familiar.

CAPÍTULO IV: PROPUESTAS CONCEPTUALES E INICIATIVAS PARA ABORDAR LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE EMPRESAS FAMILIARES DE TAMAÑO PEQUEÑO Y MEDIANO.

Este cuarto y final capítulo, presenta un conjunto de propuestas conceptuales e iniciativas con el objeto de cooperar a la Profesionalización de los Gobiernos de las PyMes Familiares de la muestra. Esto nace a partir de: la recopilación de la literatura existente respecto del tema en estudio, que es expuesta en el capítulo I y II, a través de temas como: Gobierno Corporativo, Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar, Profesionalización, Empresa Familiar, Pequeña y Mediana Empresa; el levantamiento de información primaria a través de un trabajo de campo, el cual es precedido en el capítulo III de esta investigación y que rescata las experiencias de los directivos de las empresas de la muestra y la experiencia recogida de los años de estudio de las investigadoras.

Hasta la presente etapa de la investigación se ha dado respuesta a tres de los cuatro objetivos planteados al inicio de esta misma. El primer objetivo que corresponde a la creación de un marco teórico para el estudio del Gobierno Corporativo, con énfasis en las Empresas Familiares PyMes, se cumple en el capítulo I y II en los que se tratan los principales tópicos de interés para la investigación. El segundo objetivo plantea la verificación de la cuantía de “gestión no profesional” en las Organizaciones de la naturaleza en estudio, a esto se da respuesta en el capítulo III de la presente investigación, a través del trabajo de campo que permite distinguir que un 88% de las empresas de la muestra no posee Directorio como órgano colegiado, mientras que del porcentaje restante (12% que sí posee directorio), sólo un 33% opera efectivamente. Un 78% de la totalidad encuestada no posee Consejo Familiar y un 96% no aplica el Protocolo Familiar.

Estos datos, junto con otros que fueron detallados en el capítulo previo, permiten corroborar que estas empresas tienen poco conocimiento acerca de las estructuras de Gobierno Corporativo y que por ende llevan a cabo un gestión “poco profesional”.

Tal como se menciona en el inicio de este acápite, las propuestas que se entregan, responden al tercer y cuarto objetivo: proponer un Modelo de Gobierno Corporativo Familiar Profesional y; desarrollar y proponer una serie de iniciativas conceptuales, aplicables, de forma de contribuir a la alta dirección de las Empresas Familiares de tamaño Pequeño y Medio, y a la Profesionalización de sus Gobiernos Corporativos. Las mencionadas propuestas son dirigidas a las 50 empresas estudiadas, sin perjuicio de que pudiesen ser aplicadas por otras Organizaciones que cumplan con la particularidad de ser PyMe Familiar.

Por lo tanto, en primer lugar se entrega una propuesta correspondiente a la implementación de una Cátedra Universitaria de Gobierno de la Empresa Familiar, con el objetivo de que los futuros directores, gerentes y ejecutivos de esta naturaleza organizacional ingresen a ésta con los conocimientos necesarios para saber Gobernar esta particularidad empresarial. En segundo lugar, se presenta una “Guía para el Buen Gobierno Corporativo en las Pequeñas y Medianas Empresas de Carácter Familiar”, en la que se detalla la implementación de instituciones de Gobierno Corporativo Familiar a través de un “Modelo de Gobierno Corporativo Familiar Profesional”, y recomendaciones sobre la gestión y el funcionamiento del Negocio; Estructura Organizacional Operativa; Plan de Sucesión y; Ética Empresarial.

4.1 Gobierno de la Empresa Familiar como materia de Estudio Universitaria

Las Empresas Familiares, son la gran mayoría de empresas que existen en el país, presentan una mejor performance que aquellas que no tienen el carácter familiar; Spencer Stuart, en su estudio “El buen Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar”¹⁷⁰ de 2007 señala que: el crecimiento de ventas de las Empresas Familiares, para un periodo determinado, es de un 23,4%, frente a un 10,8% de las Empresas no Familiares; el crecimiento en utilidades es de un 21,1%, para las Empresas Familiares, frente a un 12,6% para las no Familiares. El retorno a los accionistas es de un 15,6% para las empresas Familiares, frente a un 11,2% de las no Familiares¹⁷¹. De tal forma que hay una riqueza en la Empresa Familiar que la hace especialmente interesante. Cabe consignar que estas estadísticas incluyen a las grandes empresas que tienen el carácter de familiar, lo que afecta los números antes nombrados.

La toma de decisiones en las Empresas Familiares es más rápida; lo anterior en una empresa que no es familiar, resulta muy complejo, puesto que en ellas, requiere montar todo un sistema de control mayormente elaborado. Por lo tanto, en la Empresa Familiar, los costos de agencia están bastante superados.

Todo esto anterior, viene a dar cuenta de la importancia y la significancia que este tipo Organizacional representa; aspecto que las autoras han podido validar en el desarrollo de esta presente investigación.

Esto hace que esta naturaleza Organizacional sea especialmente dinámica y buena en la toma de decisiones.

No obstante, también tiene debilidades, como las disputas por la sucesión y la confusión de roles. Ambos son problemas que afectan directamente a la

¹⁷⁰ Spencer Stuart, “**El buen Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar**”, España, 2007, p. 7-

¹⁷¹ Asociación de Empresas Familiares, “**Gobiernos Corporativos en las Empresas Familiares**”, Santiago, Chile, 2013, pp.1-49.

Empresa Familiar. El 70% de las Empresas Familiares desaparecen en la transición de la primera generación y sólo el 13% sobrevive a la tercera generación¹⁷².

Las Empresas Familiares junto con la problemática empresarial propia de cualquier Organización -para ser competitiva y permanecer en el tiempo- están expuestas a un conjunto de situaciones adicionales que pueden entorpecer su desarrollo y crecimiento, como es el caso de “lo familiar”, y su relación con los negocios (como se vio en el capítulo I, sección Empresa Familiar, Modelo de Tres Círculos).

Dada esta realidad, que fue detallada teóricamente en los primeros capítulos y luego en el trabajo empírico, es que resulta importante para las autoras que las herramientas necesarias para la gestión de las empresas familiares, sean entregadas a tiempo a los futuros conductores de estas Organizaciones. Así, una cátedra de Empresa Familiar surge como de natural deseabilidad para aproximar a los estudiantes de las escuelas de negocios y/o de carreras afines, a la gestión de esta naturaleza particular de empresas, de un modo innovador y creativo, por tanto y en consecuencia que integre aspectos teóricos con situaciones prácticas y con experiencias transfronterizas.

De nuevo, ¿Por qué una cátedra de Empresa Familiar?, porque éstas desempeñan un papel crucial en la economía de todos los países, por tanto en la economía global y, participan en todos los sectores de la actividad económica. Según el “Informe Global de Empresas Familiares de 2007-2008” de Pricewaterhouse Coopers, en Latinoamérica representan entre el 65 y el 90% de las Organizaciones existentes. Esta misma cifra en la Unión Europea llega a representar el 50% del total. En Estados Unidos la participación de las Empresas Familiares llega al 90% representando poco menos de la mitad del PIB. En Chile

¹⁷² **Loc.cit**

sobre el 90% de las empresas formalmente constituidas se pueden definir como familiares, representando poco más del 50% del PIB nacional¹⁷³.

La cátedra de Empresa Familiar es una respuesta a la importancia que tienen éstas en cualquier economía; su propósito es entregar las herramientas conceptuales y prácticas para hacer frente de manera armónica a los desafíos que se presentan en la relación Empresa-Familia, con el objeto de lograr que la familia no se transforme en una limitante al desarrollo de la empresa, sino por el contrario una fuente de agregación de valor, cumpliendo así, la empresa su rol de aportante al bienestar, crecimiento y prosperidad de todos los involucrados.

El objetivo es implementar programas de estudios en el pregrado, para todas las carreras afines a la administración de Organizaciones lo que constituye una innovación. No obstante también pueden ser aplicados a cursos de postgrado, y seminarios intensivos.

Las autoras consideran que esta propuesta tiene especial relevancia, puesto que en la academia, los alumnos son preparados generalmente para trabajar en las grande compañías, no obstante un gran número de ellos se desempeña en empresas de tamaño Pequeño y Medio y de carácter Familiar.

A continuación se presenta el programa que las autoras proponen para este curso, el que deriva de la información que éstas han construido, en este su presente trabajo de investigación.

¹⁷³ Pricewaterhouse Coopers, “**Marcar la diferencia, Informe Global sobre la Empresa Familiar**”, España, 2008, p. 7.

4.1.1 Programa de Curso de Gobierno de la Empresa Familiar

I. Descripción General

Más de tres cuartas partes de las empresas en el mundo son familiares, y cerca de un 90% en Chile poseen esa particularidad, éstas son un gran aporte para la economía de cada país, es por este motivo que se debe tener conciencia de que esta naturaleza organizacional no se gestiona como una empresa no familiar. Es necesario que los futuros dueños, directores, gerentes y ejecutivos, que pertenecen a empresas familiares, obtengan los conocimientos y herramientas que les permita gestionar esta naturaleza organizacional de forma eficaz y eficiente.

II. Objetivos

- Impartir a los estudiantes conocimientos sobre la gestión de una empresa familiar, Modelos de Empresa Familiar, Órganos de Gobierno, Prácticas de buen funcionamiento de Gobierno Corporativo.
- Lograr que los estudiantes desarrollen habilidades que les permitan integrar conocimientos, vivencias de otras empresas y pensamiento crítico, que puedan aplicarlas en sus futuras fuentes de trabajo, ya sea como empleado o propietario.
- Conocer experiencias comparadas empresas familiares operando en otras culturas-país.

III. Contenidos

Sección 1

1.1 ¿Qué es una Empresa Familiar?

- Concepto de Empresa Familiar

- Grandes Empresas y PyMes Familiares
- Modelos de Empresa Familiar
- Características, desafíos, fortalezas y debilidades de las Empresas Familiares
- Etapas y aspectos críticos en el desarrollo de las Empresas Familiares

1.2. Taller Práctico 1: (Nivel Operativo) visita a Empresas Familiares y visita de miembros de Gobierno de Empresas Familiares a los estudiantes. Desarrollo de casos, escritura de un caso surgido ad hoc. Presentación ante el curso del caso ad hoc.

Sección 2:

2.1: Sucesión

- Planificación de sucesión en la Empresa Familiar
- Formación y preparación de la siguiente generación

2.2 Estrategia de la Empresa Familiar

- Diseño, creación y ejecución de la Estrategia en una Empresa Familiar

2.3 Gobierno Corporativo y Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar Profesionalizada

- Nociones fundamentales de Gobiernos Corporativos
- Estructuración de Directorio efectivo para la Empresa Familiar
- Consejo y Protocolo Familiar
- Relaciones entre familiares y manejo de conflictos
- Aspectos legales y tributarios críticos para la Empresa Familiar.

2.4 Taller 2: (Nivel de Gobierno), reunión y discusión con propietarios, directores y gerentes de Empresas Familiares, miembros de la familia propietaria. Reunión y discusión con propietarios, directores y gerentes de Empresas Familiares, no miembros de la familia propietaria. Escritura de caso ad hoc. Presentación ante el curso del caso ad hoc.

IV. Metodología

Las clases se desarrollarán en dos secciones, cada una de ellas tendrá una parte teórica y una práctica. En las partes teóricas se entregarán los conocimientos de la literatura existente y experiencias de empresas familiares permitiendo así crear conciencia y pensamiento crítico para ser aplicado en la sección práctica, en la que los estudiantes desarrollarán casos similares a la realidad, razonando, explicando y compartiendo con otros estudiantes sus puntos de vista, en lo que deberán tomar decisiones, con el objetivo de crear debate dentro del grupo.

La evaluación del curso consiste en una prueba teórica, calificaciones por cada caso desarrollado, y un trabajo de aplicación final.

V. Bibliografía

- Biosca, Domènec, **“Empresa y Familia: Problemas y Soluciones”**, Barcelona, España, 2003.
- Carlock, Randel y Ward, John, **“Planificación Estratégica de la Familia Empresaria”**, Ediciones Deusto, España, 2001.
- De la Vega L., Orlando, **“Gobiernos Corporativos, Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles”**, Ediciones Universitarias de Valparaíso, PUCV, Valparaíso, Chile, 2011.

- Jiménez Patricio, **“La Empresa Familiar”**, Santiago, Chile, Editorial ConoSur, Chile, Mayo 2007.
- Lank, Alden G. Y Neubauer, Fred, **“La Empresa Familiar”**, Bilbao, España, Editorial Deusto, trad.: Rafael Aparicio Aldazábal, 3er Edición, 1999.
- Martínez Jon, **“Dirección de Empresas Familiares, Reto al Destino”**, Santiago, Chile, Editorial Emprenden, Primera Edición, 2006.
- McKinsey & Company e ICARE, **“Potenciar el Gobierno Corporativo de las Empresas en Chile. Una oportunidad para crear valor sostenible con una perspectiva de largo plazo”**, McKinsey & Company e ICARE, Santiago, Chile, 2004.
- OCDE, “ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, edición 2004, (1º de Agosto de 2006, 15 de Enero de 2007)

4.2 Guía para el Buen Gobierno Corporativo en las Pequeñas y Medianas

Empresas de Carácter Familiar.

La presente propuesta constituye una herramienta para la introducción de los conceptos asociados a Gobierno Corporativo en el contexto de la PyMe de carácter Familiar. La mencionada propuesta desea adaptar las prácticas de Gobierno Corporativo a las características y necesidades propias de las Organizaciones objeto de estudio en este trabajo de investigación, con el propósito de cooperar al desarrollo, la competitividad y la sostenibilidad de las mismas.

Los estándares internacionales de Gobierno Corporativo como por ejemplo el tratamiento que hace la OCDE, carecen de generalización de los principios y del propio concepto, pues declara una rígida orientación de los mismos a la empresas con cotización bursátil, haciendo una muy breve y tímida mención a su eventual aplicabilidad a otras realidades empresariales. Tal como menciona de la Vega el concepto de Gobierno Corporativos es de tal fuerza que su alcance cruza de forma transversal cualquier tipo de Organización, obviamente, con los necesarios ajustes¹⁷⁴.

La Empresa Familiar, así como las empresas que no lo son, deben enfrentarse a ambientes de negocios competitivos, con rápidos cambios tecnológicos, y ciclos de vida de productos y empresariales más cortos. Los consumidores se vuelven más exigentes, haciéndose necesaria mayor eficiencia y mejores resultados.

Para el desarrollo organizacional de la Empresa Familiar Pequeña y Mediana, uno de los primeros pasos es tomar conciencia de la necesidad de Profesionalizar la misma y formalizar su gestión, en general en la empresa se ha de identificar los cargos para y luego definir qué personas son las apropiadas a ellos, esto es, quienes lo desarrollarían de mejor manera. La legitimización de los

¹⁷⁴ De la Vega **op.cit**, página 65.

procesos de negocio y operación, dejando fuera los sentimientos y emociones entre familiares, debiendo primar aspectos necesariamente técnicos. Sin embargo, cuando se está en presencia de la muy particular naturaleza que constituye una Empresa Familiar, las circunstancias cambian, y la separación efectiva se hace más compleja, pues la condición familia indisolublemente existe; de ahí que profesionalizar la labor de la empresa es “condición”, como forma de asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mercado, y en el tiempo; sin duda, las barreras que en este sentido enfrentan estas empresas son complejas, pues la transversalidad del vínculo sanguíneo es ingente e inmanente. El cambio o la resistencia él -por lo demás impuesto por el entorno- dificulta la supervivencia de la empresa cuando ésta privilegia el statu quo, sin observar ni incorporar la variante dinámica de la sociedad que acoge los productos y/o servicios que la Organización le entrega.

En respuesta a los problemas y la carencia de gestión Profesionalizada detectados en el trabajo de campo, se entrega un conjunto de alternativas bajo forma de solución para aplicar e implementar en estas Organizaciones.

4.2.1 Modelo de Gobierno Corporativo Familiar Profesional

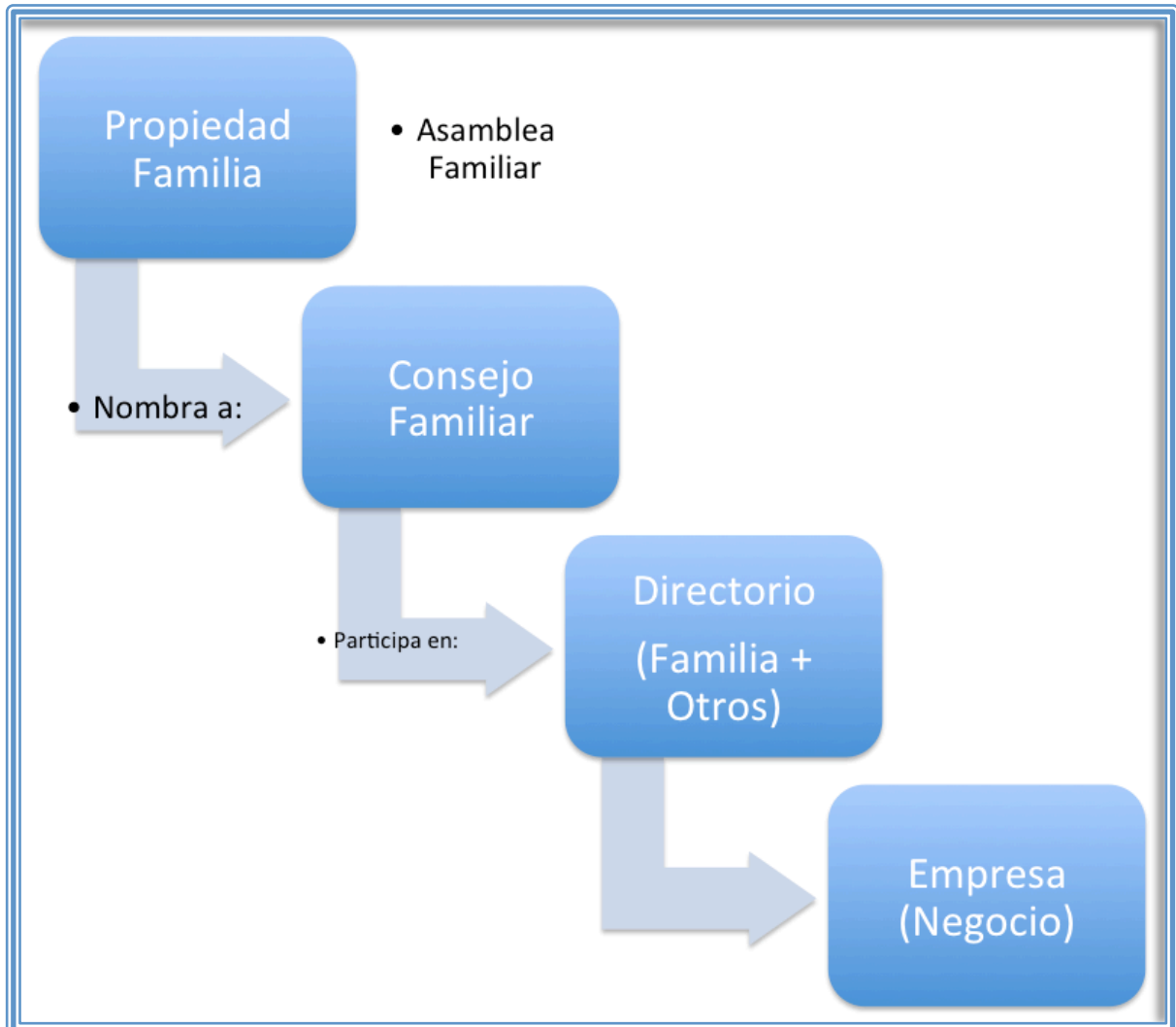
El modelo de gestión de Empresa Familiar propuesto por las investigadoras no presenta superposición de funciones entre Familia y Empresa respecto de las personas involucradas en el quehacer de esta última, pues nítidamente definen y separan los roles que cada una ejerce en la Empresa Familiar.

El modelo desarrollado distingue cuatro instituciones, a saber: Asamblea Familiar (Propiedad/Familia); Consejo Familiar; Directorio y; Negocio¹⁷⁵ (Empresa operativa propiamente dicha). Las autoras lo llaman en adelante a través de la sigla Modelo ACDE.

¹⁷⁵ En esta investigación las autoras referencian a Negocio a aquella parte de la empresa que dice relación con la operación de esta misma y que está dirigida por el primer ejecutivo denominado Gerente General (quien reporta al Directorio).

La mayoría de las empresas de la muestra reconoce no tener los órganos de Gobierno Corporativo, como el Directorio (Consejo de Administración), Consejo y Asamblea Familiar, Protocolo Familiar.

Modelo ACDE de Gobierno Corporativo Familiar Profesional:



4.2.1.1 Propiedad / Familia / Asamblea Familiar

Con frecuencia ocurre que los empresarios familiares se ocupan bien de los negocios, pero no prestan suficiente atención a los temas relativos a la familia (Asamblea familiar, Consejo de Familia y miembros de la familia en el Directorio), que sin duda de no estar debida y suficientemente atendidos podría ser una fuente de conflictos. Más allá de administrar bien la "cosa" operativa, sus directivos deben aprender a bien Gobernarla.

La Propiedad, en definitiva considera a la familia empresaria, incluyendo única y estrictamente a aquellos miembros de la familia que están directamente involucrados patrimonialmente con la empresa; éstos han de constituir un Consejo Familiar que es el órgano formal representante de la familia en la compañía.

4.2.1.2 Consejo Familiar

Este avance en la Profesionalización del Gobierno de la Empresa, hace necesario el surgimiento de una nueva “institución”, el “Consejo de Familia”, cuyo propósito es hacer los necesarios análisis y juicios técnicos relativos a la empresa desde la óptica estrictamente familiar y que incluye, a aquellos familiares vinculados a la empresa. Éste debe preocuparse y ocuparse de todo lo concerniente a la familia en su vinculación con la Organización; no de los aspectos afectivos y/o filiales relativos a la familia sino de aquellos temas estrictamente relacionados al par Empresa-Familia.

La idea es que la familia utilice esta instancia formal, puesto que es el ámbito adecuado para que los familiares puedan discutir sus preocupaciones respecto de la empresa. Es el foro apropiado para conversar acerca de los grandes temas en relación con el negocio y la propiedad, aquellos que nunca encuentran un momento para ser tratados. También este Consejo ayuda a clarificar los límites entre las cuatro instituciones¹⁷⁶: Asamblea Familiar, Consejo Familiar, Directorio u órgano equivalente y Empresa o Negocio, ya que permite esclarecer los alcances que pueden tener las personas pertenecientes a cada institución. Delimita los ámbitos de acción tanto de los miembros de la familia que son propietarios, como aquellos que trabajan en la operación diaria de la compañía.

Es fundamental que el Consejo Familiar instruya y eduque a sus miembros que respeten los límites y sepan comportarse adecuadamente al interactuar entre

¹⁷⁶ Modelo ACDE de Gobierno Corporativo Familiar Profesional propuesto por las autoras.

ellos. Quedan fuera del ámbito del Consejo Familiar las decisiones de negocios relativas a la empresa desde una perspectiva vinculante con la misma, con respecto a esta última resuelve el Directorio u órgano equivalente. En este Consejo las decisiones de negocio que se adoptan dicen relación con la postura que la familia habrá de adoptar en el Directorio, responsable de la toma de decisiones de la empresa.

Esta misión del Consejo se puede resumir en tres grandes tareas:

1.- Conciliadora o de búsqueda de la unidad y armonía familiar. Es tarea del Consejo prevenir los conflictos y, ayudar a resolverlos una vez que surgen.

2.- Educativa o formativa de los miembros de la familia en los asuntos de la empresa.

3.- Legislativa, normativa o de definición de políticas y reglas que regulen la relación empresarial entre los miembros de la familia, y entre ella y la empresa.

Al igual que el Directorio, el Consejo Familiar es un equipo de trabajo, y como tal, debería tener entre tres y siete integrantes, idealmente, designados por la Asamblea Familiar¹⁷⁷. Lo importante es que sea número impar para facilitar la toma de decisiones. Respecto de quienes debieran ser sus miembros, es conveniente que todos sean miembros de la familia para que puedan conversar acerca de los grandes temas que les preocupan en un ambiente de privacidad y también para que la familia aprenda a resolver sus posibles problemas y conflictos por sí misma.

En general debieran ser miembros del Consejo Familiar todos aquellos que cumplan con un perfil establecido en un Protocolo, por la Asamblea Familiar. Los miembros de este Consejo Familiar, evidentemente han de ser miembros de la Familia y, se recomienda tener requisitos tales como: a) que tenga formación profesional; b) que idealmente haya trabajado en la empresa, con el objeto que su aporte tenga la debida y necesaria experiencia de forma tal de entregar una opinión informada y formada; c) es recomendable que haya miembros de distintas

¹⁷⁷ La Asamblea Familiar es aquella instancia en que se reúnen todos los miembros y no miembros activos con participación patrimonial en la Empresa Familiar.

ramas de la familia, si es que ésta ya está dividida en ramas, como ocurre normalmente en la etapa de los hermanos o de los primos, siempre y cuando tengan vinculación patrimonial a la empresa; d) se sugiere que el Presidente de este Consejo debe, en general, ser alguien distinto del Presidente del Consejo de Administración, dado que son dos órganos muy importantes dentro del sistema de Gobierno de la Empresa Familiar objeto de análisis. Cabe consignar que el único órgano que tiene capacidad jurídica sobre la empresa es el Directorio; el Consejo Familiar es una institución externa a la empresa, que podrá definir los lineamientos y las posturas de la Familia en la empresa, instruyendo a sus representantes en el Directorio, los que eventualmente podrían ser los mismos que están en el Consejo Familiar. Otro tema en la estructuración del Consejo Familiar, es la remuneración o no de sus miembros. Para esta particularidad organizativa se recomienda que asuman su cargo como un compromiso moral con la familia, es decir ad honórem. En caso de que la familia propietaria decidiese definir una remuneración para el presidente o los miembros del consejo, este pago lo debe realizar la familia y no la empresa, puesto que este órgano deriva necesariamente de la familia y es un “outsider” a la Organización.

En cuanto a la frecuencia de las reuniones del Consejo de Familia, ésta varía conforme aumenta el tamaño de la empresa, debería ser bimensual en términos ordinarios, el aumento de la frecuencia dependerá de la complejidad de la empresa. En la etapa¹⁷⁸ “del fundador o fundadores” el Consejo debería reunirse menos, porque hay pocos temas o porque hay menos necesidad de constituir un Consejo, un par de veces al año, y hasta tres, debiese ser suficiente. En la etapa de los hermanos, ya empieza a ser mucho más necesario un Consejo activo, por lo tanto tres a cuatro veces debiese ser efectivo. En la etapa de los primos ya es absolutamente indispensable el Consejo Familiar y debiera reunirse seis veces al año. Hay que considerar en qué fase de desarrollo se encuentra el

¹⁷⁸ Etapas definidas en el capítulo I.

propio Consejo. Cuando está recién constituyéndose, y se está elaborando por primera vez el Protocolo , se requieren más reuniones o con mayor frecuencia.

En cuanto al lugar de reunión, se recomienda que sea en cualquier lugar que guarde la formalidad que corresponde, donde haya una mesa de trabajo y ambiente cómodo para estar reunidos entre dos y cuatro horas, que es lo que normalmente dura una reunión de este tipo. Un sitio donde se pueda hacer una reunión lo más formal y profesional posible, como si fuera el Directorio de la compañía, incluso si existe un sala de este tipo, se sugiere hacerlo ahí, lo que indica la importancia y formalidad que se le otorga al Consejo.

Es muy importante dejar claramente establecido cómo se relaciona el Consejo Familiar con el Directorio (o Consejo de Administración, o Administración) de la compañía. Ambos órganos son instituciones completamente independientes y ninguno tiene jerarquía ni dependencia sobre el otro, tienen ámbitos de actuación completamente distintos: el Directorio (o Administración en caso que no hubiese Directorio colegiado) es de carácter legal y empresarial, puesto que está para adoptar las grandes decisiones de negocios y de propiedad de la empresa, en cambio el Consejo Familiar se mueve en un ámbito moral en lugar de legal, y familiar, en vez de empresarial .

La ventaja principal de disponer de un ámbito separado para dirimir las cuestiones específicamente familiares reside, precisamente, en evitar la intromisión de dichas cuestiones en el trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección de la Empresa. En caso contrario, los costos y problemas para el funcionamiento de la familia y la empresa pueden ser considerables.

Gran parte de esta tarea se canaliza a través del Protocolo, documento escrito que contiene los acuerdos que la familia ha adoptado respecto de su relación con la empresa y la propiedad. El Protocolo tiene un carácter moral, no legal. Refleja por tanto, el compromiso que asumen los familiares en pos de la armonía y buen Gobierno de la Empresa Familiar. Se desea que este documento

sea de suma importancia, puesto que algunos de los elementos contenidos en él pueden transformarse en pactos o acuerdos, casi tan fuertes como una ley.

Contar con un Protocolo da mayor estabilidad en las “reglas del juego” a una familia empresaria y les permite organizarse mucho mejor para el desarrollo de las futuras generaciones. Por lo recogido en el trabajo de campo, se da cuenta de la dificultad que tienen las familias para organizarse espontáneamente y ponerse de acuerdo cuando enfrentan situaciones difíciles que tensan las relaciones y producen conflictos. El Protocolo es parte fundamental del proceso de adelantarse y organizar a la familia para enfrentar más preparada el futuro, a través de una gestión mucho más Profesional. Es muy aconsejable discutir los grandes temas del Protocolo con tiempo y altura de miras, sin la presión de un conflicto “*ad portas*”, es mejor discutir un conflicto cuando todavía no hay miembros específicos de la familia involucrados en él.

Cada Protocolo es distinto porque debe adaptarse a las características, necesidades y formas de pensar de cada familia. Sin embargo se proponen algunos elementos comunes entre un Protocolo y otro, y estos son normalmente los grandes temas o contenidos generales. Algunos de estos temas puede ser los siguientes:

- Misión, valores y estilos de la familia
- El Gobierno de la Familia
- El Gobierno de la Empresa
- Participación de la Familia en la Empresa
- Asuntos Patrimoniales como Familia Empresaria
- Criterios de incorporación de los miembros de la Familia a la Empresa
- Grandes Directrices Empresariales de la Familia
- Vigencia de los mandatos
- Planes de Sucesión y contingencia

- Otros Asuntos de interés para la familia empresaria.

La redacción del Protocolo implica todo un proceso que pueden tomar varios meses de trabajo para la familia empresaria. Normalmente el Consejo Familiar es el órgano de Gobierno que asume la tarea de redactarlo y perfeccionarlo con tiempo, éste se va modificando conforme la familia acumula experiencia y piensa que es necesario incluir nuevos temas o modificar los existentes. Esto es muy importante porque las familias empresarias van aprendiendo a medida que el Protocolo es puesto a prueba. Además, las familias van cambiando en el tiempo según la evolución que se ha descrito en las etapas de desarrollo (capítulo I), y eso las induce a modificar este documento. Se propone que las modificaciones puedan introducirse respetando el quórum mínimo de miembros del Consejo Familiar que se establece para tales efectos. La asesoría de profesionales con experiencia probada es muy recomendable para ayudar a la familia en la elaboración del Protocolo Familiar, esto en la medida que los recursos económicos de la Organización lo permitan.

4.2.1.3 Directorio / Consejo de Administración / Junta Directiva

Como se mencionó en el capítulo II, el Directorio o Consejo de Administración o Junta Directiva -como se conoce en distintos países y según la diferente literatura- es el órgano de Gobierno que vincula la operación de la empresa con la propiedad de la misma. Su misión es velar por los intereses de los socios (accionistas para las Sociedades Anónimas) y, en general, de todos sus stakeholders, procurando que el valor de sus derechos sea el máximo posible; lo que sin lugar a dudas solo se consigue maximizando el Social Value Added” (SVA).

La mayoría de las Empresas Familiares no cuentan con un Directorio¹⁷⁹ activo y lo suficientemente Profesional, como da cuenta el trabajo de campo desarrollado en esta misma investigación. En el caso de las empresas encuestadas, sólo un 12% de ellas posee Directorio como órgano colegiado, que corresponde exactamente a la cantidad de Sociedades Anónimas Cerradas existentes en la muestra, y que por lo demás es una exigencia de tipo legal; el 33% de este señalado 12% reconoce que opera formal y efectivamente con su equipo de Directorio, el restante 67% sólo lo tiene constituido por necesidad de forma, no desempeñando en consecuencia, su debido sentido de ser, cual es velar por el presente y futuro de la compañía. El Directorio debe decidir acerca de los grandes lineamientos o directrices respecto de la estrategia de la empresa, como forma de acercarse al cumplimiento de la “Visión” Organizacional consagrada por la propiedad; con estos lineamientos o guías, la gerencia desarrolla el plan estratégico de la compañía. Si bien es cierto que dado el tamaño y forma de las empresas en estudio, la mayoría puede no tener la intención ni la capacidad económica para sostener un Directorio; se recomienda hacer todos los esfuerzos necesarios para que esta entidad opere formalmente, procurando, entre otras cosas, un proceso de toma de decisiones colegiado.

Para hacer un acercamiento a este órgano, se puede formar un Directorio, constituido principalmente por familiares-ejecutivos; en un momento posterior se habrá de incorporar a la “mesa” directores externos, con experiencia en Gobierno de Empresa, quienes actúan como “consejeros” independientes y desafectados familiarmente, aportando así, la muy necesaria objetividad y el muy necesario estricto criterio técnico de Gobernanza; se espera que “ellos” aporten con preguntas claves; contribuyan a una mejor y mayor “accountability”; aporten su “expertise” y contactos. Estos miembros aportan experiencia, profesionalismo y

¹⁷⁹ Se entiende como Directorio al ente encargado de la Administración de la Organización en su totalidad, que puede ser una única persona o un órgano colegiado como es exigencia por ley para las Sociedades Anónimas

ayudan a separar los negocios de la familia, sin siquiera proponérselo, se espera que su sola presencia y participación en el Directorio, inhiba cualquier conversación familiar y haga que los miembros de la familia trabajen Profesionalmente en los temas estratégicos de la compañía, sin detenerse en temas familiares ni involucrar a los externos en ellos.

Cabe consignar que para que la incorporación de estos miembros aporte al funcionamiento efectivo del Directorio, se debe elegir a las personas con el perfil acorde a las necesidades de cada particularidad Organizacional. Para ello la Familia (incluidos los miembros y los no miembros activos con participación patrimonial en la Empresa Familiar objeto de análisis) debe decidir acerca del perfil del Director y qué esperan de su desempeño como tal.

Por otra parte el Directorio debe evaluar la marcha general de la compañía. El día a día operativo le corresponde a la Gerencia, pero la marcha general de los negocios -los resultados agregados de su gestión mes a mes- debieran ser analizados y evaluados por el Directorio¹⁸⁰. Éste tiene el deber de exigir informes financieros, de gestión comercial, operativa, entre otros, y además el derecho a que se provean los mismos, por su parte el equipo ejecutivo encabezado por la Gerencia tienen el deber de proveer de esta información al Directorio¹⁸¹. Luego, las responsabilidades y papeles entre ambos cargos son diferentes, por lo que no es recomendable que una misma persona ocupe ambos puestos, lo que puede inducir a conflictos de doble rol¹⁸². Desde un punto de vista prospectivo, el Directorio tiene el deber y la responsabilidad de ser la caja de resonancia que

¹⁸⁰ Las respectivas responsabilidades del Directorio

¹⁸¹ Queda esto estipulado por Ley para el caso de las Sociedades Anónimas en el Artículo 39 de la Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas que establece que "Cada director tiene derecho a ser informado plena y documentadamente y en cualquier tiempo, por el Gerente o el que haga sus veces, de todo lo relacionado con la marcha de la empresa. Este derecho debe ser ejercido de manera de no afectar la gestión social.

¹⁸² Esta situación se encuentra regulada por la ley N° 18.046 de sociedades anónimas, que en su artículo 49 señala que "el cargo de gerente es incompatible con el de presidente, auditor o contador de la sociedad y en las sociedades anónimas abiertas también con el de director". Por tanto, en aquellas sociedades no listadas, es posible que se dé la duplicidad de roles -director y ejecutivo- luego, es una regulación medias, parcial y/o incompleta.

amplifique al resto de la Organización los grandes postulados contenidos en la visión de la propiedad, estableciendo las definiciones que dan cuerpo a la misión que habrá de servir de base para la construcción y desarrollo del Programa Estratégico que ha de implementar el antes mencionado equipo ejecutivo.

La Administración/Dirección se encuentra establecida por Ley según sea el tipo jurídico de la Organización. Las Sociedades de Responsabilidad Limitada se rigen por la Ley N° 3.918. En lo no previsto por esta ley o escritura social estas sociedades se regirán por las reglas establecidas para las Sociedades Colectivas las que se encuentran contenidas en el Código de Comercio, que estipulan que la Administración corresponde de derecho a todos y cada uno de los socios, y éstos pueden desempeñarla por sí mismos o por sus delegados, sean socios o extraños. Cuando el contrato social no designa la persona del Administrador, se entiende que los socios se confieren recíprocamente la facultad de administrar y la de obligar solidariamente la responsabilidad de todos sin su noticia y consentimiento. Delegada la facultad de administrar en uno o más socios, los demás quedan por este hecho inhibidos de toda injerencia en la Administración social. Habiendo dos Administradores que según su título hayan de obrar en consuno, la oposición de uno de ellos impedirá la consumación de los actos o contratos proyectados por el otro. Si los Administradores conjuntos fueran tres o más, deberían obrar de acuerdo con el voto de la mayoría y abstenerse de llevar a cabo los actos o contratos que no lo hubieran obtenido. Si no obstante la oposición o el defecto de mayoría se ejecutare el acto o contrato, este surtirá todos sus efectos de terceros de buena fe; y el administrador que lo hubiere celebrado responderá a la sociedad de los perjuicios que a ésta se sugieren. El Administrador nombrado por una cláusula especial de la escritura social puede ejecutar, a pesar de la oposición de sus consocios excluidos de la administración, todos los actos y contratos a que se extienda su mandato, con tal que lo verifique sin fraude. Los administradores están obligados a llevar los libros que debe tener todo comerciante conforme a las

prescripciones del Código de Comercio, y a exhibirlo a cualquiera de los socios que lo requiera¹⁸³.

También existe la normativa respecto de las Sociedades Anónimas estipulada en la Ley N° 18.046, cuyo cuerpo legal establece que la Administración de la Sociedad Anónima le ejerce un Directorio elegido por la junta de Accionistas. Los estatutos de estas sociedades deberán establecer un número invariable de Directores. La renovación del Directorio será total y se efectuará al final de su periodo, el que no podrá exceder de tres años. Los Directores podrán ser reelegidos indefinidamente en sus funciones. A falta de disposición expresa de los estatutos, se entenderá que el Directorio se renovará cada año. El Directorio de las Sociedades Anónimas Cerradas no podrá estar integrado por menos de tres Directores y el de las Sociedades Anónimas Abiertas por menos de cinco, y si en los estatutos nada se dijere, se estará a estos mínimos. Estas sociedades deberán designar al menos un Director independiente y un comité de Directores, cuando tengan un patrimonio bursátil igual o superior al equivalente a 1.500.000 unidades de fomento y a lo menos un 12,5% de sus acciones emitidas con derecho a voto, se encuentren en poder de accionistas que individualmente controlen o posean menos del 10% de tales acciones. Bajo esta particularidad el número de directores será como mínimo de siete. El reglamento determinará y los estatutos especificarán la forma en que deberá efectuarse la citación a reunión del Directorio de la sociedad y la frecuencia mínima de su celebración.

Los estatutos deberán determinar si los directores serán o no remunerados por sus funciones y en caso de serlo, la cuantía de las remuneraciones será fijada anualmente por la junta ordinaria de accionistas¹⁸⁴.

¹⁸³ Las normas que se refieren a las Sociedades Colectivas contenidas en el Código de Comercio, y que son relevantes para el caso en comento son: Artículos. 385, 386, 392, 399, inc. 2, 400 y 403, Libro II, Título VI, Párrafo 4 sobre Administración de la Sociedad Colectiva. Código de Comercio de la República de Chile, publicado el 23 de Noviembre de 1865.

¹⁸⁴ Las normas que se refieren a la administración de las sociedades anónimas concernientes al objeto de nuestro estudio son: artículos 31, 33, 47 y 50 bis, inciso primero, del título IV referido a la administración de la sociedad, Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas publicada en el Diario Oficial de 22 Octubre de 1982.

Explicitadas las exigencias de la ley para los tipos de sociedades en estudio, las autoras recomiendan acogerse a la características propias de las Sociedades Anónimas en cuanto a poseer una Administración como cuerpo colegiado y la duración de este. El número apropiado de miembros de Directorio/Consejo de Administración (como hemos reiterado anteriormente según sea la naturaleza organizacional) puede ser entre tres y cinco miembros para el tamaño de las Organizaciones en estudio. En el caso de las Sociedades Anónimas el número de Directores ha de ser impar, práctica recomendable para los otros tipos jurídicos Organizacionales.

La frecuencia de las reuniones se aconseja sea bimensual o trimestral, estipulando esto en los estatutos de la sociedad para que sea respetado formalmente.

Finalmente es importante considerar cómo se va a remunerar a los Directores. Para el tamaño de las empresas de la muestra se recomienda que las dietas fluctúen entre \$200.000 y \$1.000.000 según la facturación anual de cada una de ellas¹⁸⁵.

4.2.1.4 Negocio / Empresa Operativa Propiamente dicha

Para poder superar el obstáculo de la Profesionalización es necesario que la empresa incorpore herramientas analíticas, un Plan Estratégico -elaborado por el Consejo de Administración u órgano equivalente- que oriente y evalúe permanentemente las acciones a seguir y los resultados alcanzados.

Realizar un diagnóstico de la empresa es esencial para lograr identificar ventajas y desventajas de la empresa, incluyendo un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El Plan Estratégico de la empresa es un documento escrito, que debe contar con las principales directrices de ésta; la misión y la visión, la primera

¹⁸⁵ Estos montos se ajustan según lo expuesto por Jon Martínez Echezárraga para las remuneraciones de las empresas que facturan entre US\$5 millones y US\$ 200 millones anuales. Martínez Jon **op.cit**, página 146.

define el fin/propósito de existencia de la empresa, la razón de ser, el cometido de la empresa con la sociedad y su entorno. Mientras que la segunda, es el camino que toma la empresa a largo plazo, para cumplir con la misión. Además, se debe establecer la estrategia, filosofía de la empresa, los objetivos, políticas y planes de acción de manera clara, y tener un sistema de comunicación interno eficiente y efectivo para difundirlo. También, el plan estratégico define los productos/servicios que ofrece la empresa y a quiénes van dirigidos.

Se deben establecer las metas que se propone la empresa, tanto a nivel global, departamental e individual, éstas deben ser comprobables; e identificar iniciativas a tomar con respecto a la estrategia. Especificar los métodos de evaluación de resultados, que permitan medirlos en forma objetiva. En concreto, poseer un sistema de control de gestión adecuado que contribuya a encaminar a la Organización hacia los propósitos que establece la estrategia, haciéndola a esta operativa.

4.2.2 Formalización de la Estructura Organizacional Operativa

La Estructura Organizacional debe estar en armonía con el ciclo de vida de la empresa y acorde a la cultura familiar, ésta debe permitir el buen funcionamiento de los sistemas de información para que ésta fluya hacia las personas adecuadas y contribuya a una correcta toma de decisiones. A medida que la empresa va creciendo y se van creando nuevas unidades funcionales, prevalece la necesidad de incorporar directivos de mandos medios con el objeto de descentralizar los procesos.

Sin importar el tamaño de la Organización, es necesario formalizar y documentar los requisitos que se deben cumplir para asumir un cargo y las funciones que deben realizar durante su desempeño. Esto permite limitar las responsabilidades y facultades de cada persona según la ubicación en que se encuentre, lo que también mitiga, en parte, el conflicto de decisiones que puede

ocasionarse entre los miembros de la familia y los que no lo son. Una clara definición organizativa contribuye también a realizar un efectivo control sobre el cumplimiento de metas y desempeño de sus empleados, aspectos estos que deben ser retribuidos de igual manera, tanto a quienes pertenecen a la familia como aquellas personas sin lazo sanguíneo.

En la medida en que se definan de manera correcta las funciones, se hace posible distinguir: a) las falencias que existen en cuanto a talento humano en la compañía; b) facilitar la incorporación de personas ajenas a la familia que cumplan con los requisitos para el puesto de trabajo.

En relación a este último punto es recomendable realizar estas incorporaciones a la empresa, puesto que ellos entregan una visión diferente y objetiva sobre la performance de la Organización ya que se encuentran desapegados de los lazos sanguíneos. De esta manera se puede controlar el nepotismo -dar preferencias a los miembros de la familia ante los otros empleados- que suele darse a menudo en esta naturaleza Organizacional. Un error que comenten las empresas familiares, en su mayoría pequeñas y medianas que no cuentan con recursos suficientes, es incluir a familiares ineficientes e incompetentes en puestos de trabajo como directores, gerentes o ejecutivos claves; con la idea de ser una fuente de empleo para la familia; aspecto este último, de graves consecuencias negativas por dos razones: a) poca aportación efectiva al quehacer de la empresa y; b) desaliento al clima organizacional producto de una inequitativa relación de la empresa para con quien está ahí por la relación familiar y no por mérito, y quienes efectivamente realizan el trabajo. Por estas últimas razones se refrenda la irrenunciable necesidad de invertir por parte de la familia en la formación profesional de sus miembros, muy particularmente cuando éstos eventualmente pueden incorporarse a la Empresa Familiar. En definitiva, se trata de que las personas miembros de la familia se encuentren

trabajando en la empresa, específicamente, por su empoderamiento científico y, la autoridad que le da el dominio efectivo y real sobre la materia.

4.2.3 Plan de Sucesión

Como fue revisado en el capítulo II, un Plan De Sucesión es imprescindible para la continuidad y proyección de la empresa; éste se debe proyectar con la suficiente anticipación de forma tal que en el tiempo se transforme en un proceso natural y suficientemente socializado por todos quienes se encuentran involucrados en lo que habrá significar esta transmisión de mando y la natural transición de él derivada. La sucesión es la transmisión del mando y la propiedad de una generación a otra. Se debe pensar en los potenciales sucesores, identificar y analizar sus competencias y la experiencia que deben tener para cumplir con lo que se requiere para recibir el mando. Un error muy común es retrasar la sucesión, por miedo a que ésta no sea lo suficientemente capaz. Se recomienda pensar en el siguiente sucesor cuando comienza el mando del que ha asumido recientemente, se debe tener claro la vigencia del mandato, con el objetivo de que no se produzcan periodos interminables, produciéndose la sucesión al momento de la muerte del Gerente General o Director. El sucesor, generalmente, es el miembro de la familia más capacitado, pero si no se logra concretar, se procederá a la búsqueda de esta persona idónea entre aquellos no miembros de la familia que cumplan con los requisitos explicitados en el Plan de Sucesión documentado en el Protocolo Familiar.

Los pasos sugeridos para dirigir con éxito el plan de sucesión son:

1. Selección entre los miembros de la Empresa -Familiares o no- los posibles candidatos a la sucesión¹⁸⁶.

¹⁸⁶ Ejemplo de esto es el caso del Grupo Luksic, que tras el fallecimiento de Guillermo Luksic (marzo 2013), Presidente del Holding, lo reemplazaron en la decena de directorios en los cuales participaba, ejecutivos de confianza no miembros de la familia, como lo son: Francisco Pérez, Felipe Joannon, Pablo Granifo y Patricio Jottar.

2. Realizar una formación adecuada durante un periodo pertinente, para lograr enseñarle al sucesor los conocimientos y experiencias necesarias para asumir como ejecutivo de alta dirección.
3. El candidato debe ser capaz de ser líder de equipos directivos actuales y de la familia.
4. Debe existir una tutoría en tiempo de pre-sucesión y de sucesión.
5. Por último, el retiro completo del actual director, momento en que el sucesor procede a asumir su cargo en propiedad definitivamente.

4.2.4 Información de Gestión

Los altos directivos de las empresas encuestadas reconocen que uno de los conflictos a los que se enfrentan al momento de tomar decisiones es la calidad de la información que disponen para ello. Decisiones erróneas pueden llevar al fracaso de la compañía. Esta dificultad se ve mayormente influenciada en esta naturaleza organizacional por los lazos de familia, pues es precisamente la familia la que no siempre exige la información necesaria porque son sus mismos miembros los que están a cargo. Se hace imprescindible que -en la medida de lo posible- se genere buena información de gestión a través de estados financieros y presupuestos que puedan ser utilizados por la dirección de la empresa. Una herramienta recomendable es contar con una contabilidad profesional y realizar auditorías externas, así se disminuye la probabilidad de alteración de la información y se tiene un mayor control sobre el accionar de la compañía.

4.2.5 Ética Empresarial

Existe una prácticamente nula mención sobre la ética y lo valórico en cierta parte de la literatura existente sobre Gobiernos Corporativos, como en una parte de la realidad empresarial; estos aspectos dan cuenta de una suerte de poca

conciencia y convicción de la importancia que representa ésta para la buena Gobernanza.

La ética Organizacional es el conjunto de valores y actitudes que orientan las políticas y prácticas de una Institución¹⁸⁷. Es la disciplina que estudia las características morales de la actividad comercial¹⁸⁸. Bajo esta perspectiva se recomienda internalizar esto por medio de un conjunto de normas que ayuden al buen actuar, para dar un real sentido a la concepción de regulaciones y autorregulaciones que involucra Gobernar; estas normas están contenidas en lo que se propone como la creación de un código de ética¹⁸⁹.

La empresa es creada para satisfacer intereses/necesidades de la sociedad, por tanto su fin último es la persona por lo que esta actividad requiere siempre el apoyo de la ética.

La Organización Ética comprende que ella es parte integral de todas las personas a quienes rodea, por consiguiente, el deber del empresario no es sólo preocuparse por el bienestar de la Organización, sino también del bienestar de todos quienes se ven afectados por su quehacer¹⁹⁰.

Las empresas deben orientar sus acciones a favor de su entorno social, la responsabilidad social corporativa es el punto de partida del camino de la excelencia, del buen hacer económico y moral de las empresas, lo que es indispensable para el actuar ético, pero no suficiente. Debe existir un compromiso responsable por parte de los directivos de las empresas en su administración y, como parte de su cultura y estrategia de negocio¹⁹¹.

¹⁸⁷ Chomali Fernando y Majluf Nicolás, **Ética y la Responsabilidad Social**, El Mercurio/Aguilar, 2007.

¹⁸⁸ Standford Encyclopedia of Philosophy, **Business Ethics**, <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

¹⁸⁹ De la Vega **op.cit.**, página 169-170.

¹⁹⁰ Chomali y Majluf, **op.cit.**

¹⁹¹ Deloitte, "**Gobierno Corporativo, Ética en los negocios y Responsabilidad**", <http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/Gobierno-corporativo-ética-en-los-negocios-y-responsabilidad-s-D1009.pdf>

El mencionado código de ética debe ser componente del Protocolo Familiar, actuando como una guía de conducta, reflejando los objetivos y valores de la familia y empresa. Debe contener determinadas conductas que afecten a la Organización, estableciendo las sanciones que se aplicarán a quienes las infrinjan, independiente de la posición que ocupen en la jerarquía organizacional y también familiar. Es preciso que se disponga de un medio efectivo para comunicarlo.

La ética es un concepto que desde tiempos inmemoriales ha abarcado numerosos ámbitos del quehacer humano, desde una perspectiva tanto teórica como práctica. En este sentido no es ajena a la realidad de las empresas y en particular a las Organizaciones objeto de estudio, por lo que se considera una pieza clave para manejar la compleja relación que implica la combinación Empresa-Familia.

En consecuencia, un comportamiento ético pasa a ser la piedra angular de un buen y correcto Gobierno Corporativo que además de contribuir a su Profesionalización permitirá, sin duda, generar el mejor y mayor valor social agregado para todos sus interesados.

Libros, Estudios y Revistas

Agosin Manuel, Pastén Ernesto, **“Corporate Governance in Chile”**, Banco Central de Chile, Documento de Trabajo N°209, 2003.

Álvarez Mariano, Durán José, **“Manual de la Micro, Pequeña y Mediana empresa “**, Una contribución a la mejora de los sistemas de información y desarrollo de la políticas públicas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), San Salvador, El salvador, 2009

Amit, Raphael y Villalonga, Belen, **“How do family ownership, control and management affect firm value?”**, Journal of Financial Economics , pp. 1-33, 2006.

Anderson, Ronald y Reeb, David, **“Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms”**, Johnson Graduate School, Cornell University, 2004.

Aronoff, Craig, **“Cómo preparar a la familia y a la empresa para el cambio generacional”**, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona, España, 1994.

Arredondo Yulia, Muñoz Miguel, **“Estudio Exploratorio del Gobierno Corporativo de las empresas que no cotizan en bolsa a través de la opinión de directores y altos directivos de una muestra de empresas de tamaño medio y grande de la V región, en el periodo de Octubre de 2005 a Marzo de 2006”**, Memoria para optar al grado de licenciado en ciencias de la administración de empresas y al título de ingeniero comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile, 2006, Anexo N° 1

Bennedsen M., Pérez-González y Wolfenzon, **“The Governance of Family Firms”**, National Bureau of Economic Research (NBER), 2010.

- Bennedsen M., Nielsen K., Pérez-González F., Wolfenzon D., **“Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance”**, NBER Working Paper No. 12356, Julio 2006.
- Biosca, Domènec, **“Empresa y Familia: Problemas y Soluciones”**, Barcelona, España, 2003.
- Bloom, Nicholas y Van, Reenen John, **“Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries”**, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 122, Issue 4, pp. 1351- 1407, Noviembre 2007.
- Brahm J., Cruzat D., Mujica A., “El desafío de gestionar la empresa familiar, **“Revista Asociación de Empresas Familiares”**, Segundo foro, N° 1, 2010.
- Cámara de Comercio de Bogotá, **“El Gobierno Corporativo de las Sociedades de familia en Bogotá”**, Superintendencia de Sociedades, Colombia, 2010.
- Carlock, Randel y Ward, John, **“Planificación Estratégica de la Familia Empresaria”**, Ediciones Deusto, España, 2001.
- Centro de Micro Datos, Departamento de Economía, Universidad de Chile, **“Primera Encuesta Longitudinal de Empresas”**, Santiago, Chile, 2010.
- Chomali Fernando y Majluf Nicolás, **Ética y la Responsabilidad Social**, El Mercurio/Aguilar, 2007.
- Comitee on Corporate Governance, **Final Report**, 1998.
- Corporación Financiera Internacional, **“Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares”**, 2008.
- COSO, **Integral Control- Integrated Framework**, 1992.
- Davis, John, **“El desafío de profesionalizar una empresa familiar”**, World of Bussines Ideas, Vol. 14, Marzo/ Abril 2009.
- De la Vega L., Orlando, **“Gobiernos Corporativos, Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles”**, Ediciones Universitarias de Valparaíso, PUCV, Valparaíso, Chile, 2011.

De la Vega L, Orlando, “**Gobierno de Organizaciones: El concepto de Gobiernos Corporativos más allá de las Sociedades Listadas**”, Revista Trend Management, Vol. 10 N° 4, Edición Especial, Mayo 2008.

De la Vega Orlando, “**Profesionalización del Gobierno Organizacional**”, Mercurio de Valparaíso, Chile, Noviembre de 2008.

Deloitte, Revista Capital, B. Solar, “**20 Grandes Empresas Familiares Chilenas**”, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Noviembre 2004.

Deloitte, “**Gobierno Corporativo, Ética en los negocios y Responsabilidad**”, <http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/Gobierno-corporativo-ética-en-los-negocios-y-responsabilidad-s-D1009.pdf>

Dodero, Santiago y Pithod, Abelardo, “**La Empresa Familiar y sus Ventajas Competitivas**”, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1era Edición, 1997.

Donnelly R., “The Family Business”, **Harvard Business Review**, Vol 42 N° 4, 1964.

European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Final Report of Expert Group, “**Overview of Family Business Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies**”, Noviembre 2009.

Figueroa de la Barra Luis, “**Gobiernos Corporativos. Aspectos de la Regulación en Chile.**”, Superintendencia de Valores y Seguros, Feria de Responsabilidad Social en Chile, Noviembre de 2002.

Gallo, Miguel Angel, “**La Empresa Familiar**”, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Ediciones Folio, Febrero 1997.

Galve Górriz, Carmen, “Propiedad y Gobierno: La Empresa Familiar”, **Revista Vasca de Economía Ekonomiaz**, N° 50, 2º Cuatrimestre 2002.

Gasco, Segurado, Quintana, Casado, Olcese, Bueno, Roure, “Guía de Buen Gobierno en la Empresa Familiar”, **Instituto de la Empresa Familiar en conjunto con la IESE**, Universidad de Navarra, España, y FEF, Documento N° 128, 2005.

- Hampel Committee, **Final Report**, 1998.
- Hitt Michel, Stewart Alex, **“Why can’t family business be more like non-family y
businesses? Modes of Professionalization in Family Firms”**, Marquette
University, Family Business Review, Vol 25, N° 1, Estados Unidos, 2001.
- Informe Cadbury. Introducción, **“The Financial Aspects of Corporate
Governance”**, Reino Unido, 1992.
- Instituto de Consejeros-Administradores, **“Principios de Buen Gobierno
Corporativo para Empresas no Cotizadas”**, Madrid, España, 2006.
- Instituto de la Empresa Familiar, **“Curso Extraordinario Empresa Familiar,
anotaciones para su desarrollo”**, Cátedra de Empresa Familiar,
Universidad de Salamanca, España, 2000.
- Instituto de la Empresa Familiar, **“Buen Gobierno en la Empresa Familiar”**,
Documento N°128, España, 2005.
- Instituto de Empresa Familiar, **“Estudio sobre la profesionalización de la
empresa familiar”**, Barcelona, España, 2005.
- Instituto de la Empresa Familiar, **“Empresa Familiar, Organización y Gobierno
Corporativo”**, Documento 098, Conferencia-Coloquio organizada por el
Instituto de la Empresa Familiar y la Cátedra de Empresa Familiar de la
Universidad de Barcelona, España, Febrero 1999.
- Instituto de la Empresa Familiar, **“Seminario: Estructuras de Gobierno en la
Empresa Familiar”**, Universidad de Complutense, Madrid, España, 2000.
- Instituto de la Empresa Familiar, **“Factores de Continuidad de la Empresa
Familiar, Caso de la Familia Wendel”**, Marzo 2003.
- Instituto de la Empresa Familiar, **“Guía Buen Gobierno Corporativo”**,
Documento 128, IESE Universidad de Navarra, España 2005.
- Instituto de la Empresa Familiar, **“Guía Práctica para el buen Gobierno de las
Empresas Familiares”**, Documento 165, Javier Quintana, Marzo 2012.

Instituto de la Empresa Familiar, “**Órganos de Gobierno y Creación de Valor en la Empresa Familiar**”, Proyecto de Investigación de Pricewaterhouse Coopers y Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar, Cabrera y Santana, Noviembre 2002.

Instituto de la Empresa Familiar, “**Planificación y Gobierno en la Empresa Familiar**”, Documento 091, Jornada organizada por el Instituto de la Empresa Familiar y la Asociación para el Progreso de la Dirección, España, Diciembre 1997.

Instituto de la Empresa Familiar, **Transcripción de la Conferencia: “Relaciones entre propiedad y gestión en la empresa familiar”**, Documento 103, Conferencia organizada por el Instituto de la Empresa Familiar, JP Morgan y la Cátedra de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar de la Universidad Carlos III de Madrid, España, Julio 1999.

Instituto de la Empresa Familiar, “**Conferencia: Relaciones entre Propiedad y Profesionales no familiares**”, Universidad de Barcelona, Noviembre 2000.

Instituto de la Empresa Familiar, “**Seminario: The Family Business Paradigm, How Management is different for Family Firms**”, Barcelona, España, 2003.

International Financial Corporation (IFC), “**Manual de Gobierno de Empresas Familiares**”, 2008

Jiménez Patricio, “**La Empresa Familiar**”, Santiago, Chile, Editorial ConoSur, Chile, Mayo 2007.

Kachaner Nicolas, Stalk George, Bloch Alain, “**What you can learn from family business**”, Estados Unidos, 2012.

Lank, Alden G. Y Neubauer, Fred, “**La Empresa Familiar**”, Bilbao, España, Editorial Deusto, trad.: Rafael Aparicio Aldazábal, 3er Edición, 1999.

Leach Peter, “**Profesionalización de la Empresa**”, La Empresa Familiar, Londres, Ingraterra, Ediciones Granica S.A., 1999.

- Martínez Jon, **"Dirección de Empresas Familiares, Reto al Destino"**, Santiago, Chile, Editorial Emprenden, Primera Edición, 2006.
- Mèle Domènec, Dimensión Ética de la Iniciativa Emprendedora, en Domènec Melé (coord.), **Consideraciones Éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar**, EUNSA, Pamplona, 1999.
- Meroño Ángel, **"Profesionalización y la Empresa Familiar"**, Diario, Venezuela, La Verdad, 31 de enero de 2009.
- Naciones Unidas, **"Informe sobre las Inversiones en el Mundo 2012, Panorama General"**, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Agosto 2012.
- OECD, **Principios de Gobierno Corporativo de la OECD**, 2004.
- OIT y SERCOTEC, Henríquez Lysette y Deelen Linda, **"Situación de Micro y Pequeña Empresa en Chile"**, Junio 2010.
- Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico, **"Principios de Gobiernos Corporativos de la OCDE"**, 2004
- Pérez-González, Francisco, **"Inherited Control and Firm Performance"**, The American Economic Review, 2006.
- Quintana, Javier, Instituto de la Empresa Familiar, **"Guía Práctica para el buen Gobierno de las Empresas Familiares"**, España, Documento N°165, 2012.
- Rueda G. Javier, **"La profesionalización, Elemento Clave del éxito de la Empresa Familiar"**, Visión de Futuro Revista Científica, Años 8, 2011.
- Saldaña, Mauricio, **"La Sucesión en una Empresa Familiar"**, México D.F., Grupo Editorial Iberoamericana S.A., 1998.
- Sánchez A., Casanova C., Marcelino A., Belliver A., **"La Empresa Familiar: Manual para Empresarios. Claves Legales para su correcta Organización y su Continuidad"**, Ediciones Deusto, España, 2007.
- Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), **"La situación de la micro y pequeña empresa en Chile"**, Santiago, Chile, 2ª Edición, 2010.

Shleifer Andrei, Vishny Rober, **“A Survey of Corporate Governance”** The Journal of Finance, Vol LI, N° 2, Junio 1997.

Standford Encyclopedia of Philosophy, **Business Ethics**, <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>.

Tagiuri, Renato y Davis, John, **“Bivalent Attributes of the Family Firm”**, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, 1982. Reimpreso en Family Business Review, Vol IX, N° 2, 1996.

Tagiuri, Renato y Davis, John, **“On the goals of successful family companies”**, Family Business Review, Estados Unidos, N° 5, 1992.

Treadway Comission, **Report of the National Commission on Fraudulent Financial**, 1997.

Vélez Diego, Holguín Harry, De la Hoz Gerardo, Durán Yasmín, Gutiérrez Irma, **“Dinámica de la Empresa Familiar PyMe”**, Colombia, Fundes Internacional, Diciembre 2008.

Internet y diarios

Biblioteca del Congreso Nacional, <http://www.bnc.cl>

Chile Avanza con todos, <http://www.chileavanzacontodos.cl>

Declaración Universal de los Derechos Humanos,

<http://www.un.org/es/documents/udhr/>

Diccionario de la Real Academia Española, <http://www.rae.cl>

El Mercurio Online, <http://www.emol.com>

Comité de Inversiones Extranjeras (CIE) Chile, <http://www.inversionextranjera.cl>

Real Academia Española, <http://www.rae.es>

Servicio de Impuestos Internos, <http://home.sii.cl>

Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), <http://www.sofofa.cl>

Superintendencia de Valores y Seguros, <http://www.svs.cl>

The Economist, <http://www.economist.com>

ANEXO 1: CASO FAIRFAX

Como la familia puede destruir a la empresa: el caso Fairfax¹⁹²

Una de las dinastías empresariales más antiguas y ricas de Australia, los Fairfax, después de 147 años de exitosa trayectoria en el mundo de los negocios, se autodestruyó en un solo año (1987-1988). La familia Fairfax era el núcleo de un influyente grupo de medios de comunicación que sigue llamándose “Fairfax”, aunque la familia fundadora esté ya desligado de él.

Las raíces del conflicto que terminó en desastre deben de buscarse en la década de los 50, época en la que la cuarta generación se estaba haciendo cargo de los negocios de la familia, dentro de ella destacaban dos primos:

- **sir Warwick**, autoritario, intolerante, mujeriego y excéntrico
- **sir Vicent**, estable, diligente, padre y marido ejemplar

La relación entre ellos dos, dado sus diferencias de carácter, era de enfrentamiento y rivalidad, logrando sir Warwick la expulsión del Consejo de Administración de sir Vicent, hasta que en 1956, al comenzar a cotizar la empresa en bolsa, logró recuperar su puesto en el Consejo, reanudándose los enfrentamientos.

En 1959 se produjo un escándalo, cuando un ex marido acusó a sir Warwick de ser el causante de que su esposa (Mary Sysmonds) lo hubiera abandonado, se pidió a sir Warwick que dimitiera de su cargo de presidente y dejara el Consejo de Administración. Sir Warwick se resistió, ya que consideraba que su primo sir Vicent y el hijo de su primer matrimonio, James, habían promovido el escándalo para perjudicarlo. Finalmente abandonó el Consejo, se casó con Mary Sysmonds (la tercera esposa de sir Warwick, nunca aceptada por la familia) y en 1961 volvió al Consejo de Administración.

¹⁹² Fuente: <http://www.empresafamiliar.biz/2010/admin/escarmentar-en-cabeza-ajena-fairfax>

Las cosas funcionaron hasta que en 1976, cuando sir Warwick tenía ya 74 años, su hijo James y su primo Vicent consideraron que sir Warwick debería retirarse debido a su edad, y, pese a la resistencia del viejo presidente, lograron finalmente su retirada, resultando elegido nuevo presidente su hijo James, y vicepresidente su primo sir Vicent.

En 1987 Mary Fairfax (antes Mary Sysmonds) y su hijo Warwick Jr (que contaba 26 años, graduado en Oxford y con un MBA en Harvard) urdieron un plan para expulsar del Consejo a los “traidores” Vicent y James:

- el hijo de sir Warwick pidió un crédito de 30 millones de dolares australianos para comprar acciones de la empresa familiar, con la excusa de evitar una posible OPA hostil por ajenos al grupo familiar
- lanzó una oferta de compra dirigida a accionistas, familiares o no familiares, por 1.100 millones de dolares australianos
- la familia aceptó la oferta, el Consejo de Administración dimitió en pleno, y Warwick Jr, se hizo con el control formal de la empresa
- el precio de compra había sido muy alto, Warwick no pudo pagar sus deudas, el 10 de diciembre de 1990 el grupo se declaró en suspensión de pagos y fue nombrado un síndico, la empresa fue vendida por los acreedores.

En esta triste historia, como sucede en demasiadas ocasiones, los enfrentamientos personales entre miembros de la familia prevalecen sobre las cuestiones meramente empresariales:

- la profunda enemistad entre sir Warwick y sir Vicent provocó diversas crisis durante un cuarto de siglo (desde la década de los 50 hasta 1976), que sin duda lastraron el desarrollo de la empresa. Que distinto hubiera sido todo si los dos primos hubieran tenido la grandeza de miras suficiente para trabajar en pos de un objetivo empresarial común, por encima de sus rencillas personales.

La nunca aceptada por la familia Mary Sysmods, y su hijo Warwick Jr, trataron de vengar al viejo Sir Warwick, y como estaban dispuestos a todo para hacerlo, se endeudaron por encima de toda lógica para comprar la empresa familiar.

ANEXO 2: ENCUESTA

Estimado Señor o Señora:

La siguiente encuesta es administrada por alumnas memoristas de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, con el fin de recolectar información para la realización de su Memoria para optar por el grado de Licenciado en Ciencias de la Administración y el Título de Ingeniero Comercial. El tema a investigar se relaciona con la profesionalización del Gobierno Corporativo de PyMes familiares. Esta encuesta está dirigida a personas que desempeñen cargos de Gobierno.

La información recopilada en esta encuesta es absolutamente confidencial y utilizada sólo para efectos de la elaboración de la Memoria, en consecuencia con un propósito estrictamente académico.

DATOS

Cargo que desempeña en la empresa el encuestado: _____

Tipo de organización a la que pertenece: (marque con una X la que corresponda)

| | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sociedad Anónima Cerrada |
| <input type="checkbox"/> | Sociedad Anónima Abierta |
| <input type="checkbox"/> | Sociedad por Acciones |
| <input type="checkbox"/> | Empresa de Responsabilidad Limitada |
| <input type="checkbox"/> | Otra, especifique: _____ |

Monto de Ventas Brutas al Año en UF. Marque con una X el rango al que corresponden las ventas anuales de su empresa:

| | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 2.400,1 a 5.000 UF |
| <input type="checkbox"/> | 5.000,1 a 10.000 UF |
| <input type="checkbox"/> | 10.000,1 a 25.000 UF |
| <input type="checkbox"/> | 25.000,1 a 50.000 UF |
| <input type="checkbox"/> | 50.000,1 a 100.000 UF |
| <input type="checkbox"/> | 100.000,1 a 200.000 UF |

Rubro o actividad en el que se desempeña su empresa

PREGUNTAS

1. ¿La Empresa ha tomado créditos?

| | | | | |
|--------------------------|----|----------------------------------|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Sí | ¿Han sido especiales para PyMEs? | <input type="checkbox"/> | Sí |
| | | | <input type="checkbox"/> | No |

| | | | | |
|--------------------------|----|-----------------------------------|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | No | ¿Tomaría un crédito en el futuro? | <input type="checkbox"/> | Sí |
| | | | <input type="checkbox"/> | No |

2. ¿Cómo se financia la empresa?: (Marque las alternativas que sean necesarias y escriba el porcentaje al lado de cada una de ellas)

| | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Recursos Propios |
| <input type="checkbox"/> | Bancos Privados |
| <input type="checkbox"/> | Proveedores |
| <input type="checkbox"/> | Bancos Públicos |
| <input type="checkbox"/> | Clientes extranjeros |
| <input type="checkbox"/> | Políticas Públicas de apoyo a la innovación (CORFO) |
| <input type="checkbox"/> | Clientes Nacionales |
| <input type="checkbox"/> | Fundaciones |
| <input type="checkbox"/> | Prestamistas |
| <input type="checkbox"/> | Créditos de Consumo (o tarjeta de crédito) |
| <input type="checkbox"/> | Otros |

3. ¿Cuántas familias controlan la empresa? _____

4. ¿En la **propiedad/ gerencia** participan socios/ accionistas minoritarios?

Sí _____ No _____

5. ¿La empresa cuenta con un Consejo Familiar?

Sí _____ No _____

6. ¿La empresa cuenta con un Protocolo Familiar?

Sí _____ No _____

7. En caso de conflicto familiar dentro de la empresa ¿existen árbitros preestablecidos?

Sí _____ No _____

8. ¿La persona que ocupa ese cargo es miembro de la familia?

Si _____ No _____

9. ¿En las reuniones de Gobierno se tratan temas relacionados con problemas familiares relativos a la empresa?

Sí _____ No _____

10. ¿La empresa posee un Consejo de Administración y/o Directorio como un órgano colegiado que se reúne formal y periódicamente? Si su respuesta es afirmativa continúe respondiendo las siguientes preguntas, de lo contrario continúe en la pregunta número 16.

Sí _____ No _____

11. ¿El Directorio u órgano equivalente opera efectivamente?

12. Sí _____ No _____
¿Hay miembros de la familia en el Directorio?
13. Sí _____ No _____
¿Hay directores que no pertenecen a la familia?
14. Sí _____ No _____
En la gestión (gerencia), ¿hay personas que también están en el directorio y no pertenecen a la familia?
15. Sí _____ No _____
En la gestión, ¿hay miembros de la familia que también están en el directorio?
16. Sí _____ No _____
En la gestión (gerencia), ¿hay personas no miembros de la familia?
17. ¿Cómo se incorporan los miembros de la familia a los cargos de Gobierno de la Empresa?
Méritos profesionales _____ Otro (especifique) _____
Lazos Familiares _____
18. ¿La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa? ¿Por qué?
Sí _____ No _____

19. ¿Se han efectuado ajustes a esta Estructura Organizacional de acuerdo a un análisis científico de las relaciones institucionales, en relación al interior de la empresa y en relación con sus públicos objetivos? ¿Cuáles?

20. ¿Han iniciado un proceso de planificación de sucesión?
a. ___ No
b. ___ Ya está iniciado
c. ___ Está en proceso
d. ___ Lo haremos en breve
21. ¿Hasta qué punto cree importante la sucesión familiar?
a. ___ Nada importante
b. ___ Poco importante
c. ___ Ni mucho ni poco importante
d. ___ Bastante importante
e. ___ Muy importante

22. ¿Por qué es importante?

- a. __ Crecimiento
- b. __ Permanencia de la marca
- c. __ Control de Gobierno
- d. __ Espíritu emprendedor
- e. __ Rentabilidad
- f. __ Continuidad

23. ¿A quiénes tiene considerados para la sucesión de la gerencia en la empresa?

24. En caso que su empresa tenga Directorio responda la siguiente pregunta: ¿A quiénes tiene considerados para la sucesión del directorio en la empresa?

25. ¿Se planifican estratégicamente las actividades en su empresa?

Sí _____ No _____

26. ¿Hay una sistematización en los procesos?

Sí _____ No _____

27. ¿Usan en su empresa presupuestos?

Sí _____ No _____

28. Existe una persona encargada en cada una de las áreas de la empresa

Sí _____ No _____

29. ¿La toma de decisiones es efectuada de modo unipersonal o colegiada?

30. ¿La empresa posee un manual de descripción de cargos y funciones?, ¿por qué?

Sí _____ No _____

31. ¿Qué nivel de estudios tienen las personas con cargos de Gobierno? Indique el máximo título o grado.

| CARGOS DIRECTORES | | CARGOS GERENCIA | |
|---|--|---|--|
| Educación básica incompleta | | Educación básica incompleta | |
| Educación básica completa | | Educación básica completa | |
| Educación media incompleta | | Educación media incompleta | |
| Educación media completa | | Educación media completa | |
| Educación Superior Técnica incompleta | | Educación Superior Técnica incompleta | |
| Educación Superior Técnica completa | | Educación Superior Técnica completa | |
| Educación Superior Universitaria incompleta | | Educación Superior Universitaria incompleta | |
| Educación Superior Universitaria completa | | Educación Superior Universitaria completa | |
| Master Business Administration | | Master Business Administration | |
| Doctorado | | Doctorado | |

32. ¿Es práctica habitual de la empresa hacer capacitación formal?

Sí _____ No _____

33. ¿Su empresa cuenta con un código de ética?

Sí _____ No _____

34. ¿Cómo se confeccionó?

De manera externa _____ De manera interna _____

35. En toda industria hay algunas prácticas de negocios generalmente aceptadas. ¿En la industria en la que se desenvuelve, existen algunas de estas que usted considere poco éticas?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa responda: ¿Cuáles son esas prácticas?

36. Marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a su empresa. Donde:

1: Muy en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: De acuerdo

4: Muy de acuerdo

SO: Sin Opinión

| | 1 | 2 | 3 | 4 | SO |
|---|---|---|---|---|----|
| 1. Se exigen metas y resultados concretos tanto a empleados integrantes de la familia como a los otros empleados | | | | | |
| 2. Los salarios de los miembros de la familia que trabajan en la empresa son más altos que los de otros empleados | | | | | |
| 3. En mi empresa existen más trabajadores integrantes de la familia propietaria que puestos de trabajo necesarios | | | | | |
| 4. Tienen más relevancia las opiniones de miembros de la familia en la toma de decisiones | | | | | |
| 5. Se han presentado conflictos con la integración de miembros de la familia a la empresa | | | | | |
| 6. La empresa tiene plan de sucesión | | | | | |
| 7. Ante una oportunidad de trabajo en la empresa tienen preferencia los miembros de la familia | | | | | |
| 8. En mi empresa se privilegia la formación profesional de los miembros de la familia por encima de las necesidades de ocupar puestos de trabajo de forma inmediata | | | | | |
| 9. En mi empresa se permite que solo miembros de la familia trabajen a tiempo parcial | | | | | |
| 10. Consideramos como garantía de futuro que todos los acuerdos que se tomen tanto en el Consejo Familiar como en el de Administración se documenten | | | | | |

ANEXO 3: TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DEL UNIVERSO

En esta investigación se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia para determinar el tamaño la muestra, este permite a las investigadoras definir subjetivamente los individuos que serán partícipes del instrumento de observación.

La muestra es seleccionada de la cantidad total de empresas PyMes existentes en la Quinta Región de Valparaíso, la cual corresponde a 16.140¹⁹³ Organizaciones. La investigación se particulariza en las empresas que se encuentran ubicadas en las provincias del Marga-Marga y Valparaíso cuyas ciudades son: Limache, Quilpué, Villa Alemana, Casablanca, Con-Con, Quintero, Puchuncaví, Valparaíso y Viña del Mar.

A continuación se presenta una tabla con el detalle de la cantidad de empresas por segmento, para las provincias antes nombradas:

Tabla N° 5 : Clasificación según ventas anuales

| Tipo de Empresa | Cantidad en la Provincia Marga Marga y Valparaíso |
|------------------------|--|
| Pequeña 1 | 4.176 |
| Pequeña 2 | 2.449 |
| Pequeña 3 | 1.807 |
| Total pequeñas | 8.432 |
| Mediana 1 | 637 |
| Mediana 2 | 393 |
| Total Medianas | 1.030 |
| Total PyMes | 9.462 |

Fuente: SII¹⁹⁴

¹⁹³ Servicio de Impuestos Internos, <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

¹⁹⁴ Servicio de Impuestos Internos, Clasificación según ventas anuales, Adaptación, <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

De la tabla antes mostrada, se extraen los segmentos que son relevantes para la investigación, cuyas razones fueron explicadas en capítulo N° 1. Estos son: Pequeña 3, Mediana 1 y Mediana 2, las cuales poseen ventas anuales que fluctúan entre 10.000,1 y 100.0000 UF, excluyendo el intervalo de pequeñas empresas que generan ventas entre 2400 y 10.000 UF.

La tabla siguiente tabla muestra la cantidad de empresas por segmento de interés para la investigación:

Tabla N° 6: Segmentos de interés empresas PyMes de las Provincias de Marga-Marga y Valparaíso

| Tipo de Empresa | Cantidad en la Provincia Marga Marga y Valparaíso |
|------------------------|--|
| Pequeña 3 | 1.807 |
| Total pequeñas | 1.807 |
| Mediana 1 | 637 |
| Mediana 2 | 393 |
| Total Medianas | 1.030 |
| Total PyMes | 2.837 |

Fuente: SII¹⁹⁵

A partir de la cantidad de 2.837 empresas, y sabiendo que el 90% de las empresas en Chile son familiares, el universo de empresas para esta investigación es de 2.553, de las cuales las pequeñas representan un 64%, mientras que las medianas un 36% del total.

¹⁹⁵ Servicio de Impuestos Internos, Clasificación según ventas anuales, Adaptación, <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

Tabla N° 6: Segmentos de interés empresas Familiares PyMes de las Provincias de Marga-Marga y Valparaíso

| Tipo de Empresa ¹⁹⁶ | Cantidad en la Provincia Marga Marga y Valparaíso ¹⁹⁷ |
|---------------------------------------|---|
| Pequeña 3 | 1.626 |
| Total pequeñas | 1.626 |
| Mediana 1 | 573 |
| Mediana 2 | 354 |
| Total Medianas | 927 |
| Total PyMes | 2.553 |

Fuente: SII

De la tabla antes mostrada se escogen 50 empresas, entre pequeñas y medianas, a través de muestreo por conveniencia.

¹⁹⁶ Clasificación según ventas anuales.

¹⁹⁷ Información obtenida de web SII>Consulta y solicitud de información>Estadísticas y Estudios>Estadísticas de empresas por región, comuna y tramos de venta (excel). <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>